

ДИПЛОМНА РОБОТА

Впровадження сучасних методів та технологій

розвитку персоналу підприємства (на прикладі

ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

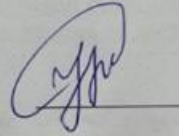
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

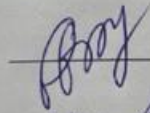
ДРУПЕП. 022294.01.09.00

Виконала
студентка 2 курсу
група УПЕПмз-22-1



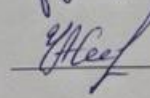
Ірина СТАТКЕВИЧ

Керівни
к.е.н., доцент



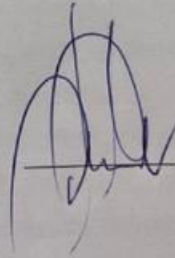
Євгенія ШЕЛЕСТ

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Олена МАНТУР-
ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

30 листопада 2023 р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра
Рівень вищої освіти
Галузь знань
Спеціальність
Освітня програма

економіки і управління
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
другий (магістерський)
05 Соціальні та поведінкові науки
051 Економіка
Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » серпня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Статкевич Ірина Сергіївна

1 Тема роботи: Впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький)
керівник роботи Шелест Євгенія Олександрівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою стали монографічні дослідження й наукові статті зарубіжних та вітчизняних авторів, наукові та дослідницькі сайти в мережі Інтернет, фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретико-методичні основи впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу підприємства. В другому розділі наведено аналіз ефективності реалізації господарської діяльності та управління розвитком персоналу ФОП Толстигін І.Л. Третій розділ розкриває основні напрями впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу підприємства.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця – Підходи до визначення наукової сутності поняття «розвиток персоналу»; Рисунок – Модель пошуку потенціалу розвитку персоналу підприємства; Таблиця– Переваги та недоліки використання сучасних методів розвитку персоналу; Рисунок – Узагальнена характеристика персонал-технологій, у тому числі, розвитку персоналу; Рисунок – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.); Таблиця – Основні техніко-економічні показники діяльності Салону

домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.); Рисунок – Організаційна структура Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.); Рисунок – Динаміка показників з праці персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.); Таблиця – SWOT-аналіз Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.); Рисунок – SWOT та PEST-аналіз, проблематика та рекомендації забезпечення розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру; Рисунок – Загальна модель впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.).

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	03.10.2023 - 21.10.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	22.10.2023 - 11.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	12.11.2023 - 25.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	26.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	01.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студентка

Ірина СТАТКЕВИЧ

Керівник роботи

Свєнія ШЕЛЕСТ

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький)».

Виконала студентка гр. УПЕПмз-22-1 Статкевич І. С, керівник Шелест Є. О., к.е.н., доцент

Обсяг – 93 с., 16 рис., 10 табл., 31 джерело.

Ключові слова: методи розвитку персоналу, технології розвитку персоналу, управління розвитком персоналу, персонал підприємства.

Мета дипломної роботи: узагальнення теоретичних основ управління розвитком персоналу підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу підприємства.

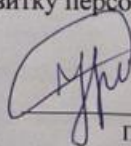
У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства.

У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності та стан управління розвитком персоналу підприємства ФОП Толстигін І.Л.

У третьому розділі представлено основні напрями удосконалення підходів до управління розвитком персоналу підприємства ФОП Толстигін І.Л., а саме розроблено: загальну систему управління впровадженням сучасних методів та технологій розвитку персоналу підприємства; оптимізацію програми розвитку персоналу підприємства через застосування Program / Project Evaluation and Review Technique (PERT-методу); використання технології Assessment Center задля забезпечення моніторингу та оцінювання персоналу в межах загальної системи управління впровадженням сучасних методів розвитку персоналу підприємства.

30.11.23

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
1 Теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу підприємства.....	9
1.1 Зміст поняття «управління розвитком персоналу підприємства».....	9
1.2 Інноваційні методи розвитку персоналу підприємства.....	14
1.3 Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу підприємства	25
Висновки до розділу 1.....	31
2 Аналіз ефективності реалізації господарської діяльності та управління розвитком персоналу підприємства ФОП Толстигін І.Л.....	33
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності.....	33
2.2 Аналітичний огляд структури та ефективності системи управління персоналом підприємства	42
2.3 Стан та перспективи формування системи управління розвитком персоналу підприємства	46
Висновки до розділу 2.....	50
3 Основні шляхи підвищення ефективності управління розвитком персоналу підприємства ФОП Толстигін І.Л	52
3.1 Формування загальної системи управління впровадженням сучасних методів та технологій розвитку персоналу підприємства	52
3.2 Оптимізація програми розвитку персоналу підприємства через застосування Program / Project Evaluation and Review Technique (PERT-методу).....	59
3.3 Використання технології Assessment Center задля забезпечення моніторингу та оцінювання персоналу в межах загальної системи управління впровадженням сучасних методів розвитку персоналу підприємства.....	67

Висновки до розділу 3.....	81
Висновки.....	84
Перелік джерел посилання.....	89
Додатки.....	93

ВСТУП

В умовах переходу України до економіки знань наука та інновації стають ключовими чинниками соціально-економічного прогресу. Саме промислові підприємства ініціюють науково-технічні зміни, продукуючи, інтегруючи та використовуючи знання як актив для отримання економічних вигід. Носіями і творцями нових знань є працівники підприємства. Їхні компетентність та здатність застосовувати знання на практиці стають запорукою конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства. Це посилює вимоги роботодавців до якості робочої сили. Багаточисельні дослідження вказують на те, що в майбутньому в країнах ЄС зменшиться попит на некваліфіковану робочу силу, але зросте потреба у працівниках з середньою та професійною освітою. Водночас розвиток наукомісткої економіки спричиняє структурні зміни і безробіття серед осіб середнього віку. Їх можна подолати завдяки професійному навчанню та розвитку компетентностей упродовж життя. Отже, в умовах економіки знань особливої ваги набуває управління безперервним розвитком персоналу як спосіб вирішення проблем зайнятості та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Вивченню сутності та змісту поняття «розвиток персоналу» присвячено роботи багатьох науковців: Г. Десслера, Д. ДжойМеттьюза, Н. Тома, Й. Хенца, С. Холліфорда, П. Юнга, В. Брича, О. Гугула, В. Данюка, В. Савченко, М. Татаревської, Ф. Хмеля. та інших.

Високо оцінюючи внесок науковців, слід відзначити, що чимало теоретичних питань з проблеми розвитку персоналу ще потребують з'ясування. Зокрема, в економічній літературі відсутнє однозначне визначення цього поняття, оскільки дослідження перебувають на перетині різних галузей науки — менеджменту, економіки, психології, педагогіки. Потребує вивчення вплив розвитку персоналу на трудовий потенціал підприємства в умовах, коли генерування та передача знань, професійне навчання і оновлення трудових

навичок забезпечують не лише кар'єрне зростання працівника й стратегічний успіх організації, а і сприяють оптимізації зайнятості економічно активного населення.

Мета дипломної роботи: узагальнення теоретичних основ управління розвитком персоналу підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу підприємства.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу підприємства;
- дослідити аналіз ефективності реалізації господарської діяльності та управління розвитком персоналу підприємства ФОП Толстигін І.Л.;
- визначити основні напрями удосконалення підходів до управління розвитком персоналу підприємства ФОП Толстигін І.Л.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління розвитком персоналу підприємства.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використано такі методи: філософського пізнання, узагальнення, порівняння, систематизації, графічний, статистичні, економіко-математичний тощо.

Інформаційною базою досліджень стали літературні джерела з управління персоналом, звітні дані підприємства, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень авторів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних основ та обґрунтуванні науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Базою проведення дослідження щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства стало ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства ФОП Толстигін І.Л.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладена в 93 сторінках, які містять в собі список використаних джерел із 31 найменування. Магістерська робота має 10 таблиць та містить ілюстровані 16 рисунків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст поняття «управління розвитком персоналу підприємства»

Враховуючи євроінтеграційний курс України, перед вітчизняними підприємствами гостро постає завдання формування сучасної системи управління розвитком персоналу на засадах концепції навчання впродовж життя. Її інноваційна сутність полягає в поєднанні логіки освіти (розвиток здібностей громадян) та логіки промисловості (оптимальне використання людських ресурсів). Це дозволяє працівникам задовольняти власні освітні потреби як у спеціалізованих закладах, так і безпосередньо на робочому місці шляхом якісного навчання на основі продуктивної діяльності. Отже, постає необхідність розробки теоретико-методичних засад управління розвитком персоналу підприємств з урахуванням нових підходів до європейського менеджменту людських ресурсів.

Для теоретичного обґрунтування поняття «розвиток персоналу» застосуємо метод морфологічного аналізу. Морфологічну декомпозицію здійснимо з метою визначення та порівняння підходів до трактування цього поняття шляхом використання ключових слів у його характеристиці (таблиця 1.1).

Результати морфологічного аналізу свідчать про значну різноманітність поглядів на трактування поняття «розвиток персоналу». Для визначення його сутності використовуються такі категорії: функція менеджменту, сукупність заходів, процес, підхід до вдосконалення знань та поведінки.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення наукової сутності поняття «розвиток персоналу»

Вчений	Визначення поняття «кадровий потенціал»
Л. Черчик [1-2, с. 6]	Сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.
О. Грішнова [5, с. 16].	Сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. У широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших.
П. Юнг [6, с. 43]	Розвиток персоналу – систематичний процес, орієнтований на формування співробітників, які відповідають потребам підприємства й одночасно на вивчення та розвиток освітнього потенціалу співробітників підприємства.
В. Савченко [7, с. 17]	Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
Ф. Хміль [6, с. 325]	Розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації.
Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська [8, с. 22]	Розвиток персоналу – безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації загалом у коротко- та довгостроковій перспективі. Розвиток персоналу повинен не тільки давати працівникам нові знання, уміння, навички, але й підвищувати їхню трудову мотивацію, прихильність до організації й ступень залучення в її справи.
В. Брич, О. Гугул [10, с. 14]	Розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.

Джерело: сформовано на основі [1 – 10]

Щодо змістовної складової, то автори зосереджують увагу на таких елементах: навчання, адаптація, оцінювання, кар'єра, робота з резервом. Проте частина дослідників охоплює не лише сферу розвитку, а й формування персоналу. Інші акцентують не на складових, а на результатах процесу розвитку – професійному зростанні та вдосконаленні особистісних якостей працівників.

Варто зазначити, що більшість дослідників не вказують на прямий зв'язок між якісними змінами у сфері розвитку персоналу та зростанням трудового потенціалу підприємства. Також недостатньо уваги приділяється залежності між підвищенням індивідуальної конкурентоспроможності працівника та подовженням періоду його трудової активності, з одного боку, та результатами його особистісного гармонійного розвитку безпосередньо на робочому місці – з іншого.

Узагальнюючи наведені визначення та враховуючи реалії нової економіки, можна визначити розвиток персоналу як планомірний і динамічний процес, спрямований на забезпечення збалансованого відтворення й зростання трудового потенціалу підприємства. Це відбувається на основі безперервного генерування, накопичення, оновлення, поширення та трансформації знань у відповідні компетенції персоналу. Передбачається всебічне вдосконалення якостей працівників для досягнення необхідного рівня компетентності з метою реалізації стратегічних цілей підприємства та підвищення особистої конкурентоспроможності робітників для забезпечення їх трудової мобільності на різних етапах життєвого циклу. Все це ґрунтується на паритеті інтересів та партнерстві зацікавлених сторін. Ця узгодженість, а також відповідне стимулювання є вирішальними для сталого розвитку підприємств та оптимізації використання кваліфікованої робочої сили в умовах економіки знань.

Отже, набуває особливого значення проблема запровадження в Україні нових підходів до управління розвитком персоналу, що передбачають формування партнерських відносин у цій сфері між державою, роботодавцями і працівниками. Вважаємо, що на сучасному етапі її вирішення можливе лише за

умови забезпечення єдності двох підсистем: державного регулювання професійного навчання та розвитку працівників, з одного боку, і безперервного розвитку персоналу безпосередньо на підприємствах на засадах продуктивної діяльності – з іншого.

Державне регулювання у сфері професійного навчання та розвитку працівників має передбачати:

- удосконалення нормативно-правової бази професійного розвитку кадрів;
- визначення загальних стратегічних орієнтирів і державних пріоритетів з урахуванням галузевих змін;
- відповідні інституційні трансформації;
- формування моделі державної фінансової підтримки безперервної освіти;
- опосередковане стимулювання компаній і громадян до спільного фінансування навчання та розвитку працівників через податкові пільги, звільнення від виплат, кредити, навчальні відпустки тощо [1 – 10].

Враховуючи заданий державою напрям розбудови сфери професійного навчання та розвитку кадрів, управління розвитком персоналу на підприємствах можна визначити як цілеспрямований вплив на працівників шляхом формування комплексу заходів, орієнтованих на підвищення їх зацікавленості у власному безперервному професійному й інтелектуальному зростанні. Метою є нарощення особистої конкурентоспроможності та трудової мобільності, а також формування оптимальної структури кадрового потенціалу підприємства, що відповідає динаміці його стратегії. В основі лежить узгодження і максимальне задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін.

Такий підхід до управління розвитком персоналу уможливілює оновлення й збагачення наявних трудових навичок працівників, забезпечує їх інтелектуальне зростання з орієнтацією не лише на цілі конкретного підприємства та окремої особистості, а й з урахуванням динаміки попиту на ринку праці. Адже відбуваються перетворення, пов'язані з необхідністю поступового переходу економіки країни до моделі, що базується на знаннях та

інноваціях. Це створює підґрунтя для вирішення проблеми зайнятості економічно активного населення.

Отже, у результаті дослідження було здійснено морфологічний аналіз наявних наукових підходів до визначення поняття «розвиток персоналу», проведено його теоретичне обґрунтування на основі систематизації характеристик елементів понятійно-категоріального апарату та запропоновано узагальнене трактування цього поняття. Розвиток персоналу розглядається як планомірний і динамічний процес, спрямований на забезпечення збалансованого відтворення й зростання трудового потенціалу підприємства на основі безперервного генерування, накопичення, оновлення, поширення та трансформації знань у компетенції персоналу шляхом всебічного вдосконалення його якостей для досягнення необхідного рівня компетентності з метою реалізації стратегічних цілей підприємства та підвищення конкурентоспроможності працівників для забезпечення їх трудової мобільності на різних етапах життєвого циклу на основі паритету інтересів і партнерства зацікавлених сторін.

У роботі обґрунтовано підхід до управління розвитком персоналу в умовах економіки знань як до єдності двох підсистем: державного регулювання сфери професійного навчання і розвитку працівників та безперервного розвитку персоналу безпосередньо на підприємствах. Це дає змогу враховувати цілі управління розвитком кадрів на рівні держави, окремого підприємства й працівника та узгоджувати їх. Отже, актуалізується проблема формування й структуризації системи цілей управління розвитком персоналу з огляду на різноспрямовані шляхи вдосконалення діяльності підприємства. Цим аспектам будуть присвячені подальші дослідження за цією тематикою.

1.2 Інноваційні методи розвитку персоналу підприємства

В період інформаційних змін система управління персоналом трансформується і потребує застосування сучасних методів керування працівниками. У будь-якій організації вище керівництво має спрямовувати зусилля на розвиток кадрової політики, а службовці – зосереджуватися на методах та інструментах щодо підлеглих. Формування цілей і стратегій компанії безпосередньо пов'язане з економічними та організаційними факторами, що залежать від кожного працівника. Ефективність організації неможливо аналізувати без урахування результатів роботи персоналу. Сучасні методи управління персоналом – це інструменти, засновані на індивідуальності, інтелектуальності та здібностях кожного. Застосування інноваційних методів, спрямованих на розвиток творчого потенціалу, дозволяє ефективніше використовувати можливості працівників. Регулярне оновлення їх навичок підвищує економічний ефект і формує стабільний висококваліфікований колектив. Уникнення інновацій унеможливорює досягнення бажаних результатів. Отже, потрібно стежити за змінами на ринку праці, вдосконалювати вміння персоналу, застосовувати міжнародний досвід управління та періодично запроваджувати інновації для всіх співробітників.

У кадровій роботі менеджери приділяють особливу увагу розвитку професійних та творчих здібностей підлеглих, що можуть покращити їхню діяльність. Багато науковців намагаються визначити найбільш ефективні інструменти розвитку персоналу. У своїх працях вони описують сучасні методи, аналізують їх результативність у зарубіжних країнах, пропонують напрями вдосконалення. Проте ринок праці стрімко змінюється, і в сфері управління персоналом застосовуються нові технології. Тому потрібно додатково проаналізувати цю ситуацію й запропонувати власні шляхи щодо інноваційного розвитку персоналу в організаціях [11].

Персонал є стратегічним ресурсом будь-якої сучасної компанії. Ставлення роботодавців до підлеглих та постійне вдосконалення працівників проходить багато етапів розвитку. В інформаційному суспільстві менеджери зосереджують увагу на співробітниках як потенційній силі майбутнього зростання прибутку. Але для цього потрібно вміло залучати найновіші методи управління персоналом, що включають і розвиток працівників. Причому важливо розкривати потенціал не лише окремого робітника, а всієї групи, де діє принцип емерджентності. Для забезпечення сталого розвитку ефективності організації менеджери мають упроваджувати сучасні методи керування персоналом. Крім того, щоб вдало управляти, треба розкривати можливості підлеглих, адже людський капітал цінний для підвищення продуктивності як окремого робітника, так і компанії загалом. Все більшого значення набуває розвиток кваліфікаційного потенціалу та внутрішнього світу працівників. Отже, розвиток персоналу варто розглядати з різних ракурсів, враховуючи особливості, бажання та стимули кожного, а також зусилля менеджерів з використанням дієвих інструментів впливу .

Сучасний стан економіки висуває нові вимоги до рівня підготовки персоналу у зв'язку зі швидким старінням його знань, умінь і навичок. Тому розвиток персоналу – це цілеспрямований процес максимального розкриття внутрішнього потенціалу працівників, включаючи кваліфікаційну, психологічну та соціальну складові, а також забезпечення їх поступового розквіту задля підвищення продуктивності як окремого робітника, так і організації загалом. Вплив керівника є важливим елементом у процесі розкриття потенційних можливостей підлеглого. HR-менеджер повинен виявити нерозкриті таланти, навички, вміння працівника та намагатися їх розвивати, застосовуючи традиційні чи сучасні методи. Пошук потенціалу робітника починається з того, що керівник під час комунікації дізнається про його захоплення й розуміє, чи варто приділяти йому увагу. Також про працівника можна дізнатися від колег і клієнтів, адже великої організації керівник не завжди має час і можливість пізнати кожного підлеглого [12, с.38].

Отримавши необхідну інформацію, HR-менеджер переходить до аналізу сучасних методів удосконалення персоналу та підбирає найбільш вдалий, на його думку, для конкретного працівника. Також можна запозичити досвід іноземних компаній або розробити власний метод, поєднавши його з іншими перевіреними на практиці. Після вибору способу впливу керівник відправляє робітника на підвищення кваліфікації, тренінги, вебінари тощо, щоб пришвидшити процес розкриття потенціалу. І лише після проходження обраного курсу менеджер може здійснити аналіз, зіставити результати з попередніми, визначити переваги та недоліки, а також детальніше оцінити вплив на економічну, соціальну та організаційну ефективність компанії.

У даному випадку існує лише два можливі результати: розкриття потенціалу робітника або нерозкриття. І в першому, і в другому разі менеджер має знову розпочати процес пошуку потенційних можливостей працівника, адже його внутрішній потенціал багатогранний і залежить від багатьох чинників. Розкривши професійні навички співробітника, варто розвивати також інші можливості, наприклад соціально-психологічну складову, пов'язану з розвитком комунікаційних навичок та емпатійних здібностей. Отже, інноваційний тип сучасного виробництва по-новому формулює проблему професійної успішності і відповідно створює систему відбору, перенавчання та соціальної адаптації працівника [13].

Оцінка потенціалу розвитку працівників А і В може бути визначена за таким алгоритмом:

Пошук і відбір працівників: HR-менеджер проводить пошук працівників, які мають потенціал розвитку – працівників А і В.

Аналіз методів розвитку: HR-менеджер вивчає різні методи розвитку персоналу і обирає той, який вважає найбільш ефективним для кожного працівника.

Засвоєння інформації: Проходить процес засвоєння інформації про працівників А і В, спрямований на розкриття їхнього потенціалу.

Оцінка результатів: HR-менеджер проводить оцінку розвитку працівників за використанням обраного методу.

Результати оцінки:

Якщо працівник А частково розкрив свій потенціал, розпочинається новий процес пошуку нових можливостей для подальшого розвитку.

Якщо працівник В не розкрив свій потенціал, також розпочинається новий процес пошуку можливостей для його подальшого розвитку.

Цей алгоритм допомагає HR-менеджеру систематично виявляти потенціал працівників та працювати над розвитком їхніх здібностей (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Модель пошуку потенціалу розвитку персоналу підприємства

Сучасні дослідники дедалі частіше у своїх працях замінюють поняття «методи розвитку персоналу» на «персонал-технології». Останні визначають як механізм взаємодії керівників усіх рівнів з персоналом з метою ефективного використання обмежених на виробництві економічних ресурсів, насамперед робочої сили та трудового потенціалу усіх категорій працівників. Це визначення відображає сталу систему зв'язків між керівником і підлеглими, спрямовану на максимальний розвиток їхніх можливих навичок та вмій задля підвищення продуктивності компанії. В умовах мінливого середовища методи розвитку персоналу змінюються, деякі стають неактуальними. Отже, потрібно знаходити сучасні інструменти розвитку кадрів [14, с. 35].

Серед сучасних методів навчання працівників слід виділити:

Коучинг як процес навчання працівників, при якому тренер допомагає людині самостійно віднайти та розвинути свої здібності, навички, а також підтримує у вирішенні певних проблем. Коучер є наставником, що передає власний досвід працівнику та бере на себе відповідальність, використовуючи власний професіоналізм і спеціальні навички, за максимальне розкриття потенціалу клієнта. Даний метод сприяє розвитку та найбільш повному розкриттю потенціалу учня, з метою використання в подальшому тих навичок і знань, якими він не володів або які не були достатньо розвинені. Тренер як наставник має забезпечити сприятливі умови, за допомогою яких будуть стимулюватися креативність, зацікавленість учня, відбуватися генерація нових ідей, використовуватися різні методи впливу, що здатні підвищити ефективність та продуктивність роботи. Доцільно зазначити також, що у світі послуги коучів входять до п'ятірки найефективніших методів досягнення успіху у сфері бізнесу, які мають найбільший попит [15, с. 164].

Особливістю коучингу є обов'язковість контакту між тренером і клієнтом, а також наявність фідбеку, взаєморозуміння та прагнення до спільної цілі.

Тренінг – це метод навчання, спрямований на опрацювання та закріплення безпосередньо ефективних моделей поведінки, на активну участь учасників, їхній взаємообмін досвідом і використання групової взаємодії. Мета тренінгу –

забезпечити максимальний розвиток знань і навичок працівників для вирішення конкретного завдання. Особливість даного методу полягає в тому, що при мінімальному знанні окремого завдання можна отримати необхідну інформацію через використання багатьох вправ, що допоможуть розвинути спеціальні навички працівника. Ефективність тренінгу проявляється в тому, що тільки у створеній групі на основі партнерського спілкування відбувається тісний взаємозв'язок між учасниками, враховуються інтереси інших осіб та утворюється атмосфера співпраці, довіри, підтримки, відкритості. Також в основу даного методу покладено принцип активності всіх учасників групи з метою розкриття творчого потенціалу осіб. Серед базових методів, що застосовуються в тренінгах, слід виділити лекцію, групову дискусію, мозкову атаку, метод конкретних ситуацій, ігрові методи. В основному тренінги спрямовані на керівників, адміністраторів, управлінців, менеджерів вищої та нижньої ланок [19, с. 441].

E-learning (електронне навчання) – метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ [14, с. 36]. Особливість цього методу полягає в тому, що він ефективний у тих випадках, коли працівник є достатньо зацікавленим, вмотивованим і насправді хоче навчатися, здобувати нові знання, тобто здатний до самоконтролю, оскільки він має дотримуватися того алгоритму дій, які задає йому наставник. Водночас тренер повинен постійно надавати консультації слухачу та контактувати з ним, відслідковувати прогрес учня, забезпечити його необхідною інформацією та списком електронних джерел для опрацювання відповідного обсягу роботи. Це досить складний метод, оскільки ефективність учня залежить від того, чи достатньо він є вмотивованим, цілеспрямованим, зацікавленим, щоб вирішити поставлене завдання. З іншого боку, цей метод є досить вигідним для двох сторін, оскільки економить час як слухача, так і наставника. Електронне навчання є універсальним способом навчити велику кількість людей, причому за короткий період часу та з максимальним ефектом [19, с. 441].

Кейс-стаді – метод навчання, в основі якого лежить опис реальних ситуацій, що склалися в тій чи іншій сфері діяльності. Він спрямований на короткострокове навчання працівників, які на основі створеної практичної ситуації пропонують алгоритм дій, тобто варіанти вирішення або ж вдосконалення її, та ухвалюють конкретні рішення. За допомогою даного методу можна отримати глибшу та змістовнішу інформацію про тимчасові процеси, а також проаналізувати її з метою вирішення поставленого завдання, виділити ключові моменти в даній ситуації та прийняти із запропонованих альтернатив найбільш доцільну з економічної точки зору. Кейс-стаді також допомагає працівникам і менеджерам пришвидшити процес комунікації та забезпечити зворотний зв'язок, виділити такі головні якості присутніх, як лідерство, рішучість, ініціативність, кмітливість, креативність, мудрість, вміння приймати рішення виходячи з обмежено наданої інформації, тобто здатність швидко реагувати на зовнішнє мінливе середовище. Тому головними цілями даного методу є розвиток навичок аналізу та критичне мислення працівників, взаємозв'язок теоретичної та практичної частин навчання, осмислення ситуації на основі різних суб'єктивних думок учасників, формування специфічних навичок, які потрібні в період невизначеності. За допомогою кейс-стаді можна зміцнити відносини в групі, покращити соціально-психологічний клімат, оскільки працівники розглядають ситуацію з різних боків і обговорюють її, що, в кінцевому результаті, приводить до спільного знаменника між співробітниками [19, с. 441].

Самонавчання є одним із найбільш дієвих методів навчання працівника. Даний спосіб потребує докладання значних зусиль з боку робітника, який має бути достатньо вмотивованим і прагнути розвивати свої знання та вміння, водночас вище керівництво повинно стимулювати його для того, щоб пришвидшити бажаний результат. Тому найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Слід звернути увагу на те, що до самонавчання готова тільки цілеспрямована, рішуче налаштована на результат людина, яка не зупиняється на досягненні своєї мети. У даному методі

використовують всі можливі джерела отримання інформації: книги, журнали, газети, відео, аудіокниги. Працівник також має враховувати те, щоб дані матеріали були не застарілими, а сучасними, статистичні дані – актуальними, автори книг – обізнаними в даній проблематиці. Особливість самонавчання полягає в тому, що воно здатне включати будь-який метод розвитку персоналу, який обирає самостійно працівник [19, с. 441].

Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків [16, с. 559]. У процесі адаптації до іншого виробничого середовища працівник має змогу пізнати тонкощі ведення трудової діяльності в іншій компанії, порівняти соціальні, психофізіологічні, економічні критерії поділу праці у двох компаніях, визначити переваги та недоліки, що існують в процесі праці. Якщо це стосується співробітників керівної ланки, то вони можуть краще зрозуміти, яким чином відбувається заохочення працівників до праці, які методи використовуються для розвитку творчого потенціалу співробітників чи, можливо, застосовується іноземний досвід роботи з кадрами. Метод «тимчасового відрядження» дає можливість працівникам поглянути з іншого кута зору на процес ведення кадрової діяльності. Тимчасове переміщення працівника може бути короткостроковим (близько 100 годин робочого часу) і довгостроковим (до року) [17, с. 74].

Баскет-метод – імітація ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника [16, с. 559]. Він використовується для підбору та виявлення основних навичок, умінь, які потрібні потенційному працівнику для конкретної посади. Особливість даного методу зводиться до вирішення нагальних проблем, що виникли в організації. Працівник, який намагається вирішити імітовану ситуацію, має змогу проявити себе перед вищим керівництвом, яке, своєю чергою, оцінюватиме співробітника компанії та визначатиме, чи підходить він для обраної посади. Баскет-метод використовують для індивідуального навчання, оскільки головна увага спрямовується на людину,

що претендує на майбутню посаду. Працівник у процесі вирішення поставлених завдань розкриває не тільки творчу складову своєї діяльності, але й проявляє стресостійкість, емоційну стабільність, рішучість, впевненість, швидкість виконання завдань [19, с. 441].

Сучасні методи розвитку персоналу мають як переваги, так і недоліки, які згруповані в таблиці 1.2.

Вибір будь-якого з вищеперелічених методів розвитку персоналу залежить від вищого керівництва та від кадрової ситуації, що сформувалася на підприємстві. HR-менеджеру потрібно виділити переваги та недоліки обраного методу та особливості його застосування, визначити об'єкт, на який спрямоване навчання – на окремого працівника чи на групу людей. Тому розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але й цілеспрямоване планування руху співробітників [18, с. 196].

У кінцевому результаті керівник може зробити аналіз, визначити ефективність від впровадженого методу, продуктивність праці кожного працівника, краще використовувати здібності та навички підлеглих, зміцнити соціально-психологічний клімат у групі, покращити фінансово-економічні показники компанії.

Сучасні методи розвитку персоналу є невід'ємними елементами системи управління ними. Завдяки застосуванню сучасних методів управління розвитком персоналу можна розвинути внутрішній потенціал людини, підвищити її кваліфікаційний рівень, відповідальність за виконання заданої роботи, зміцнити взаємовідносини в групі, навчити підлеглих працювати разом, урахувати побажання та інтереси співробітників компанії та спрямовувати їх на здійснення цілей компанії.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки використання сучасних методів розвитку персоналу

Назва методу	Перевага методу	Недолік методу
Тренінг	Доступність навчання для великих груп людей; розвиток творчого потенціалу працівників та групової взаємодії; поєднання теорії та практики для вирішення завдань	Відсутня взаємодія з кожним учасником; недостатність отримання повної інформації за один тренінг; обмежена кількість групи для кращого засвоєння інформації
Коучинг	Постійна підтримка тренера; передача досвіду професіонала; розвиток творчого мислення учня	Ризик перейняти досвід від недостатньо кваліфікованого наставника; недостатня вмотивованість працівника; відсутність навчання групи людей
Кейс-стаді	Розвиток групової взаємодії; розвиток головних здібностей та навичок працівників; використання теоретичних знань на конкретному завданні	Відсутня спрямованість на розвиток навичок окремого працівника; можливість домінування думки найактивнішого учасника та нівелювання суджень інших
E-learning	Навчання великої групи людей; швидкість отримання великої кількості інформації; високий рівень вмотивованості працівника	Ризик отримання недостовірної інформації; виникнення труднощів з опрацюванням інформації; відсутність групової взаємодії
Secondment	Переїмання досвіду ведення кадрової діяльності в іншій компанії; освоєння нових навичок, потрібних для працівника; швидка адаптація до іншого середовища	Психофізіологічне навантаження на працівника; складність у пристосуванні до нового середовища; комунікативні бар'єри з новим керівництвом
Самонавчання	Високий рівень вмотивованості; багатогранний розвиток особистості; розвиток саме тих навичок і вмінь, що потрібні працівнику	Ризик отримання застарілої та недостовірної інформації; ризик втратити мотивацію у випадку невдачі; доступність лише для цілеспрямованих та рішучих людей
Баскет-метод	Розвиток навичок і вмінь, які необхідні для конкретної посади; швидке виявлення готовності працівника до посади; вмотивованість та бажання працівника отримати посаду	Складність узагальнення даних і перевірка поставленого завдання; спрямованість на індивідуальний розвиток потенціалу працівника; значні затрати часу на підготовку завдання

Впроваджуючи інноваційні методи навчання персоналу, можна: підвищити рівень фінансово-економічних показників організації; вдосконалити знання, навички та вміння співробітників компанії; покращити продуктивність праці як окремого працівника, так і всього колективу; зміцнити командну співпрацю та налагодити відносини в колективі; активізувати адаптацію та гнучкість робітників до нововведень; наростити креативність співробітників і здатність швидко приймати раціональні рішення.

З метою вибору найоптимальнішого методу навчання персоналу слід враховувати: бажання та наполегливість персоналу до розвитку своїх внутрішніх завдатків; прагнення з боку керівника розвивати навички та здібності своїх підлеглих; період, тривалість, вартість навчання; прогнозований ефект від проведення курсу навчання.

Таким чином, основним елементом розвитку підприємства є персонал – людина, яка повинна постійно вдосконалювати свої здібності та навички з метою підвищення продуктивності праці та покращення економічного, організаційного, соціального ефекту. Дуже часто успіх компанії залежить від вдало вибраної стратегії розвитку з боку вищого керівництва, яке повинне розглядати свій персонал не просто як робочу силу, а як нерозкритий потенціал, нові можливості, які потрібно вдосконалювати для того, щоб забезпечити сталий розвиток компанії.

1.3 Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу підприємства

Переформатування цілей і завдань підприємств на сучасні виклики ринкового середовища висуває нові вимоги до сучасного фахівця. Персонал повинен бути здатним до розв'язання складних задач та практичних проблем на професійному рівні, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Відтак розвиток персоналу стає важливою складовою загальної стратегії підприємства, важливим кроком для виживання та ефективного його функціонування. Більшість вчених вважають, що розвиток персоналу представлений широким спектром заходів щодо професійної підготовки та перепідготовки працівників, їх адаптації, підвищення кваліфікації, періодичного оцінювання, планування ділової кар'єри та професійного просування, роботи з кадровим резервом тощо [20–22].

Розвиток персоналу – це передусім складний комплекс організаційно-економічних заходів щодо навчання персоналу, його перекваліфікації та перепідготовки [21].

Окремі фахівці з кадрового менеджменту визначають розвиток персоналу функцією, сферою управління людськими ресурсами; деякі стверджують, що він є певним процесом, соціалізації, самоствердження та підготовки персоналу до виконання нових професійних функцій, вирішення нових завдань, займання нових посад, що забезпечить підприємство підготовленими працівниками відповідно до цілей і стратегії його розвитку [22].

Беручи до уваги сучасні вимоги ринку праці, під управлінням розвитком персоналу можна також розуміти функцію стратегічного управління бізнесом щодо створення кадрової політики, спрямованої на виявлення та розкриття потенційних можливостей персоналу на основі розширення компетентностей, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації.

Управління розвитком персоналу спрямоване на розкриття всіх знань персоналу, розширення межі цих знань, побудову нових форм комунікацій всередині колективу та зміну відносини між людьми, збільшення людського капіталу та його конкурентоспроможності у взаємозв'язку зі зростанням рівня продуктивності праці.

За цих умов одними з найважливіших завдань сучасних систем управління персоналом є розвиток та мотивація реалізації здібностей працівників на основі новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу підприємства [22-29].

Відслідковуючи тренди розвитку бізнесу в Україні та спираючись на результати експертних досліджень у сфері HR-менеджменту, можна зауважити про активний розвиток нових персонал-технологій та їх вплив на успішний розвитку бізнесу [29].

Зростає і роль фахівців з розвитку HR. Відбувається це еволюційним шляхом, від сприйняття HR як звичайного відділу кадрів до сучасного відділу управління такими ресурсами, як освіта і навчання, оплата праці, компенсації і пільги, зокрема за рахунок ефективного порівняння з ринком праці. Сучасний фахівець HR здатен задовольнити потребу роботодавців у таких нових професіоналах, як, зокрема, тренінг-менеджер, спеціаліст з оцінювання персоналу, HR-менеджер, директор з персоналу, team-менеджер, тренер з продажу, headhunter, менеджер з корпоративної культури, couch-консультант [22-29].

Саме використання закордонного досвіду та орієнтація на західні практики розвитку персоналу дають українським підприємствам суттєву конкурентну перевагу на ринку праці та формують позитивний бізнес-імідж серед усіх учасників відносин. Водночас спостерігається нестача підготовлених працівників, а процес навчання персоналу займає певний час, тому виникає закономірна часова розбіжність між розвитком нових технологій та підготовкою кваліфікованих кадрів. Ці процеси рухаються дуже низькими темпами, що не може не впливати на розвиток економіки країни загалом та ефективність ринку

праці зокрема. У зв'язку з цим перед керівництвом підприємств стоїть завдання пошуку ефективних шляхів подолання цих проблем в управлінні персоналом. Провідні компанії світу намагаються максимально використовувати такі інструменти кадрового консалтингу, як аутсорсинг для більшості кадрових функцій та рекрутинг для виконання функцій з підбору персоналу. Аутсорсинг використовується як інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію та оптимізацію підприємницької діяльності, а за необхідності й залучення тимчасового персоналу [27].

В практиці українських підприємств спостерігається використання аутсорсингу у кризових чи передкризових умовах, акцентується увага на можливості зниження витрат. Мета застосування аутсорсингу полягає у використанні провідних бізнес-технологій і ноу-хау для створення та утримання конкурентних переваг в умовах загострення відносин між організаціями, що передають і приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі укладених довгострокових угод. Тим самим підприємство може зосередити у своїх руках новітні досягнення в галузі науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживача та їх відповідність вимогам ринку [24].

Головною перевагою аутсорсингу є швидкість та зручність вирішення того чи іншого виробничого питання, як наслідок, відбувається збільшення сегменту ринку для підприємства. Серед недоліків відзначають високий рівень ризику цього способу ведення бізнесу, що пов'язаний з радикальними змінами у системі господарювання підприємства [24].

З інших інструментів кадрового консалтингу провідні компанії світу намагаються максимально використовувати рекрутинг для виконання більшості функцій з підбору та відбору персоналу. Рекрутинг визнають одним з дієвих інструментів успішного здійснення кадрової політики та, як наслідок, якісного

виконання всіх процесів розвитку та роботи персоналу протягом трудової діяльності [23].

Цей спосіб взаємодії розглядають в контексті як комплексного, так і індивідуального підходу до виконання кадрових функцій з оцінювання посади, створення профілю компетенцій, визначення найбільш оптимальних каналів пошуку персоналу, інструментарію оцінки кандидатів, презентації кандидатів, за необхідності допомоги та супроводження кандидата в період адаптації [30].

Зважаючи на ці тренди важливого значення для українських підприємств набувають проблеми модернізації класичних систем управління персоналом та впровадження нових сучасних технологій, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств, що, зрештою, стають ключовими факторами ефективності будь-якого бізнесу. Результати досліджень щодо можливостей нарощення бізнесу в найближчій перспективі свідчать про позитивні очікування від модернізації системи управління персоналом [29].

Серед учасників досліджень 74% респондентів очікують на зростання бізнесу протягом наступних 3 років, а 78% планують впровадження нових технологій у найближчій перспективі, ключовими з яких є такі [22-29] (рисунок 1.2).

HR-системи. Мета впровадження полягає у залученні та посиленні ролі HR-менеджера в системі управління підприємством, активній його участі у кадровому розвитку, зміні акцентів від виконання стандартних кадрових функцій на підтримку та ініціативу не тільки на функціональному рівні, але й на рівні стратегічного управління бізнесом. Сучасні HR-менеджери орієнтовані на участь разом з вищим керівництвом у створенні внутрішньофірмової політики управління персоналом, втіленні в життя інноваційних ідей, розробці мотиваційних систем, вирішенні трудових суперечок і конфліктів [22-29].

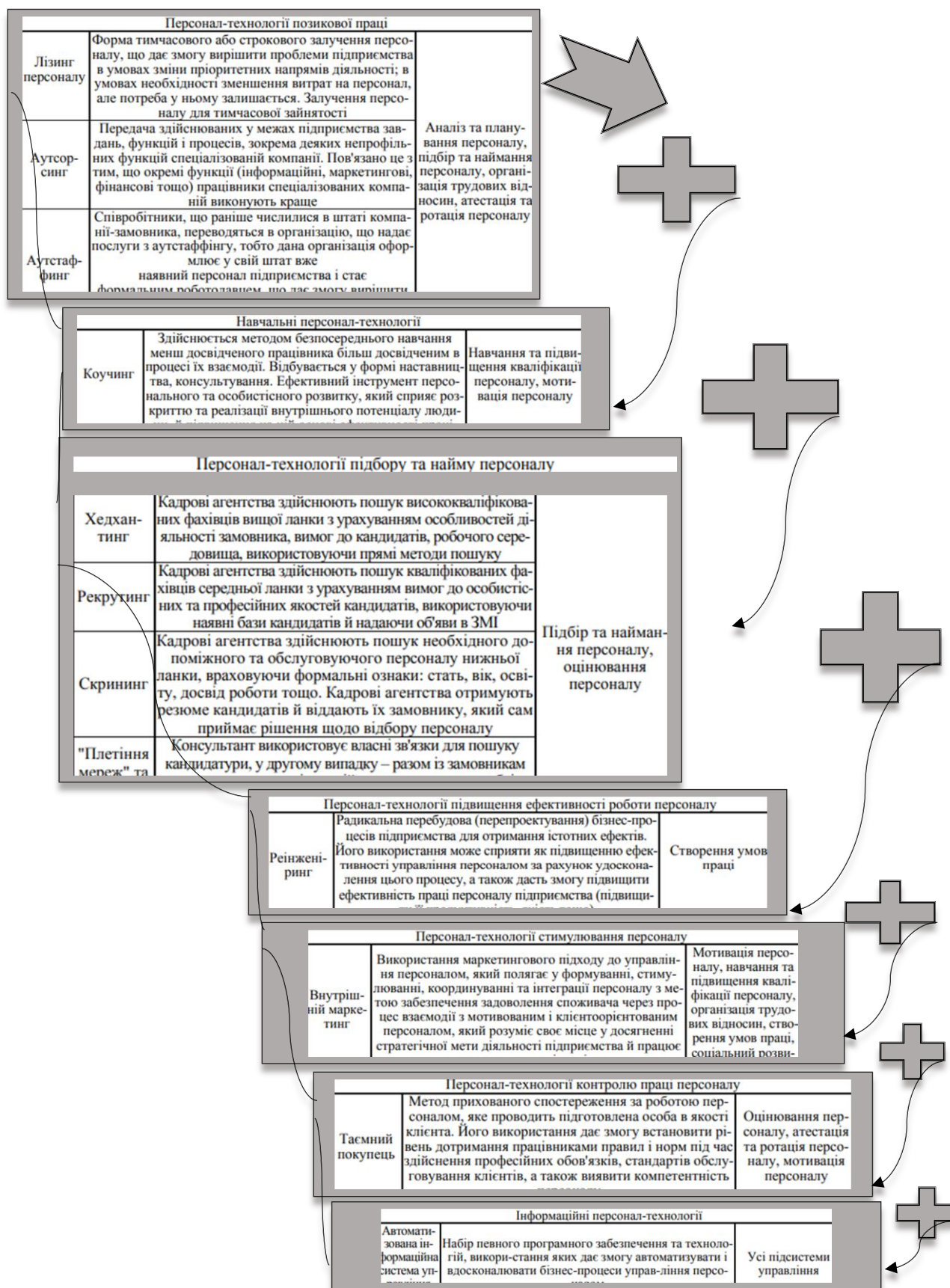


Рисунок 1.2 – Узагальнена характеристика персонал-технологій, у тому числі, розвитку персоналу

Автоматизація виробничих процесів. Технологічна революція та загострення конкуренції обумовили стрімке зростання висококваліфікованих та наукоємних робіт і, відповідно, потребу підприємств у спеціалістах належного рівня кваліфікації. Забезпечення таких виробництв фахівцями нової формації відповідно до рівня їх компетентності стає пріоритетною функцією кадрового менеджменту успішного підприємства і нагальною потребою часу [22-29].

Діджиталізація. Для сучасних підприємств діджиталізація є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, його способу розвитку, прогресу та переходу на новий цивілізаційний етап. Її впровадження в бізнес-процеси означає формування культури безперервної інновації, головна роль в якій відводиться розвитку цифрових технологій, застосуванню програмного забезпечення та ІТ-рішень, які сприяють полегшенню ведення бізнесу та виведення підприємства на якісно новий рівень взаємодії всіх учасників ринку [22-29].

Швидке впровадження передових технологій, ефективних організаційних форм у виробництво, поява нових сфер працевлаштування та автоматизація систем управління разом з Інтернетом істотно змінили способи управління бізнесом та взаємодії між співробітниками на підприємстві. Роль працівника з його унікальними якостями, як особистими, так і професійними, тепер є ключовим фактором успіху будь-якої компанії і вважається найціннішим ресурсом підприємства. Це визначило необхідність пошуку способів оптимізації управління персоналом на базі технологій, які сприятимуть створенню оптимальних умов для розкриття потенціалу працівників та максимально задовольняють їхні очікування і потреби. [22-30].

Орієнтуючись на підходи управління персоналом, що застосовуються за кордоном, українські компанії отримують значну конкурентну перевагу на ринку праці та формують позитивний імідж у бізнес-середовищі. Успішне функціонування забезпечується ефективним використанням технологій управління персоналом, впровадженням інструментів кадрового консалтингу, таких як аутсорсинг для багатьох кадрових функцій і рекрутинг для підбору

співробітників. Компетентне використання цих методів дозволяє компаніям адаптуватися до змін у своєму оточенні, уникати можливих втрат і стабільно підвищувати свою продуктивність.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження було здійснено морфологічний аналіз наявних наукових підходів до визначення поняття «розвиток персоналу», проведено його теоретичне обґрунтування на основі систематизації характеристик елементів понятійно-категоріального апарату та запропоновано узагальнене трактування цього поняття. Розвиток персоналу розглядається як планомірний і динамічний процес, спрямований на забезпечення збалансованого відтворення й зростання трудового потенціалу підприємства на основі безперервного генерування, накопичення, оновлення, поширення та трансформації знань у компетенції персоналу шляхом всебічного вдосконалення його якостей для досягнення необхідного рівня компетентності з метою реалізації стратегічних цілей підприємства та підвищення конкурентоспроможності працівників для забезпечення їх трудової мобільності на різних етапах життєвого циклу на основі паритету інтересів і партнерства зацікавлених сторін.

У роботі обґрунтовано підхід до управління розвитком персоналу в умовах економіки знань як до єдності двох підсистем: державного регулювання сфери професійного навчання і розвитку працівників та безперервного розвитку персоналу безпосередньо на підприємствах. Це дає змогу враховувати цілі управління розвитком кадрів на рівні держави, окремого підприємства й працівника та узгоджувати їх.

Сучасні методи розвитку персоналу є невід'ємними елементами системи управління ними. Завдяки застосуванню сучасних методів управління розвитком персоналу можна розвинути внутрішній потенціал людини, підвищити її

кваліфікаційний рівень, відповідальність за виконання заданої роботи, зміцнити взаємовідносини в групі, навчити підлеглих працювати разом, урахувати побажання та інтереси співробітників компанії та спрямовувати їх на здійснення цілей компанії.

Впроваджуючи інноваційні методи навчання персоналу, можна: підвищити рівень фінансово-економічних показників організації; вдосконалити знання, навички та вміння співробітників компанії; покращити продуктивність праці як окремого працівника, так і всього колективу; зміцнити командну співпрацю та налагодити відносини в колективі; активізувати адаптацію та гнучкість робітників до нововведень; наростити креативність співробітників і здатність швидко приймати раціональні рішення.

З метою вибору найоптимальнішого методу навчання персоналу слід враховувати: бажання та наполегливість персоналу до розвитку своїх внутрішніх завдатків; прагнення з боку керівника розвивати навички та здібності своїх підлеглих; період, тривалість, вартість навчання; прогнозований ефект від проведення курсу навчання.

Таким чином, основним елементом розвитку підприємства є персонал – людина, яка повинна постійно вдосконалювати свої здібності та навички з метою підвищення продуктивності праці та покращення економічного, організаційного, соціального ефекту. Дуже часто успіх компанії залежить від вдало вибраної стратегії розвитку з боку вищого керівництва, яке повинне розглядати свій персонал не просто як робочу силу, а як нерозкритий потенціал, нові можливості, які потрібно вдосконалювати для того, щоб забезпечити сталий розвиток компанії.

Зважаючи на сучасні тренди, важливого значення для українських підприємств набувають проблеми модернізації класичних систем управління персоналом та впровадження нових сучасних технологій, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств, що, зрештою, стають ключовими факторами ефективності будь-якого бізнесу.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) був заснований у 2010 році, в м. Хмельницький. Засновником салону став Толстигін Іван Леонідович.

Адреса розташування підприємства: Україна, м. Хмельницький, Старокостянтинівське шосе, 2/1 Б.

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є малим торговельним підприємством.

Предметом діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є:

– в галузі торгівлі та реклами (оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами з відкриттям власних торговельних мереж; організація ярмарок, аукціонів, виставок – продаж; розробка, виготовлення та розміщення реклами);

– в галузі будівництва (розробка та виготовлення проектно-кошторисної документації та здійснення архітектурно-художнього проектування; будівельні, будівельно-монтажні, оздоблювальні та ремонтні роботи; художньо-оформлювальні, дизайнерські та реставраційні роботи; здійснення електромонтажних та пусконаладжувальних робіт);

– в галузі виробництва (виготовлення поліграфічної продукції; видавнича та редакційна діяльність);

– в галузі транспортних послуг (здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів всіма видами транспорту; ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів);

– різне.

Ось загальний алгоритм роботи Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.):

Крок 1: планування та дизайн.

Консультація з клієнтом: починається зустріч або спілкування з клієнтом для зрозуміння їхніх потреб, бажань, стилю та бюджету.

Аналіз простору: огляд місця, де буде здійснюватися дизайн, з врахуванням його розміру, освітлення, архітектурних особливостей.

Розробка концепції: створення концепції дизайну, включаючи вибір кольорів, стилів, меблів, аксесуарів і т.д.

Підготовка пропозиції: після розробки концепції складається пропозиція зі списком матеріалів, меблів, декору, вартості послуг та часу на реалізацію.

Крок 2. Виконання проєкту.

Узгодження концепції: після схвалення клієнтом концепції розпочинається робота з деталями: закупівля матеріалів, меблів, декору тощо.

Демонтаж і підготовка: якщо потрібно, проводиться демонтаж старих елементів і підготовка приміщення до робіт.

Виконання дизайну: встановлення нових елементів, меблів, декору, фарбування, обробка поверхонь тощо.

Контроль якості: періодична перевірка якості виконаних робіт та забезпечення відповідності концепції.

Крок 3. Завершення проєкту.

Показ клієнту: Після завершення робіт показ результату клієнту для остаточного огляду та затвердження.

Остаточні дотримання термінів і бюджету: Закінчення робіт в рамках визначеного часу та відповідно до бюджету.

Документація: Складання документів з врахуванням витрат, розрахунків, фотографій та інших деталей для архівування проєкту.

Крок 4: Післяпродажний сервіс

Гарантійне обслуговування: надання гарантійного обслуговування на виконані роботи та встановлені предмети.

Консультації та підтримка: надання консультацій та підтримки клієнтам у випадку будь-яких питань чи проблем з інтер'єром.

Цей алгоритм відображає загальний процес роботи Салону домашнього інтер'єру. Кожен проєкт може мати свої унікальні особливості, тому точні етапи можуть змінюватися залежно від вимог клієнта та конкретних умов проєкту.

З метою встановлення поточного стану та перспективи розвитку Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», в тому числі, за рахунок удосконалення управління розвитком персоналу цього підприємства, розглянемо його фінансово-господарську діяльність. Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» подано у таблиці 2.1 (розраховано на основі звітності, поданої у додатку А).

В таблиці 2.1 видно, що Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) найуспішніше функціонував у 2020-2021 роках. Чистий дохід від реалізації його продукції, робіт, послуг протягом 2020-2022 років зменшився майже на 17 % (рисунок 2.1).

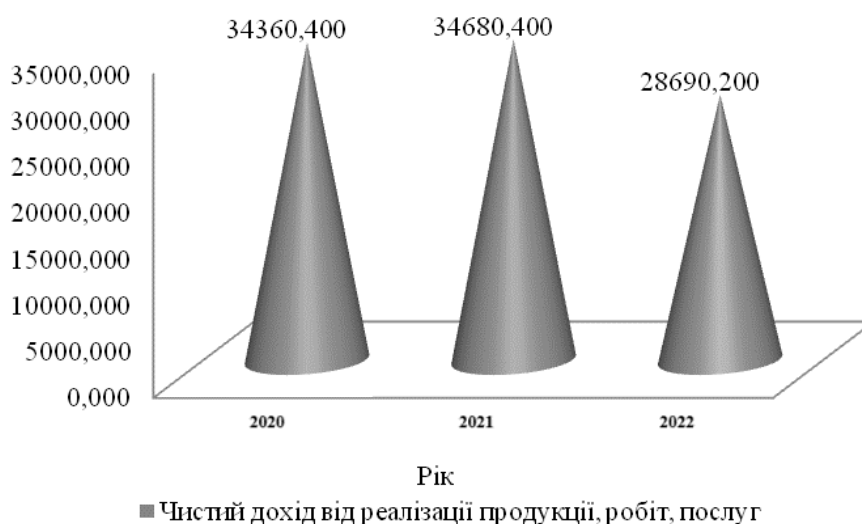


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Показник	Од. вим.	Рік			Абс.відх.		Темп росту, %	
		2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	(2021/ 2020)100	(2022/ 2021)100
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	34 360,40	34 680,40	28 690,20	320,00	-5 990,20	100,93	82,73
Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	6	8	14	2	6	133,33	175,00
Продуктивність праці персоналу	тис. грн/ чол.	5 726,73	4 335,05	2 049,30	-1 391,68	-2 285,75	75,70	47,27
Фонд заробітної плати персоналу	тис. грн	1 130,30	1 320,80	1 420,70	190,50	99,90	116,85	107,56
Середньомісячна заробітна плата персоналу	тис. грн/ чол.	15,69	13,75	8,45	-1,94	-5,30	87,64	61,46
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	31 370,40	31 310,70	26 010,70	-59,70	-5 300,00	99,81	83,07
Сукупні операційні витрати підприємства	тис. грн	3 510,60	3 840,80	4 130,40	330,20	289,60	109,41	107,54
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт, послуг	грн	0,91	0,90	0,91	-0,01	0,00	98,89	100,42
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1 016,50	1 204,50	518,00	188,00	-686,50	118,49	43,01
Рентабельність (збитковість)	%	3,24	2,00	1,99	-1,24	-0,01	61,72	99,57
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	360,00	309,80	279,50	-50,20	-30,30	86,06	90,22
Фондовіддача	грн	95,45	111,94	102,65	16,50	-9,30	117,29	91,70

Незначно зменшилася собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг у 2021-му на 0,19 % порівняно з 2020 роком, 2022-го – на 16,93 % щодо 2021 року (рисунок 2.2).

Разом з тим, дохід від реалізації змінився майже на ту ж величину, що собівартість.

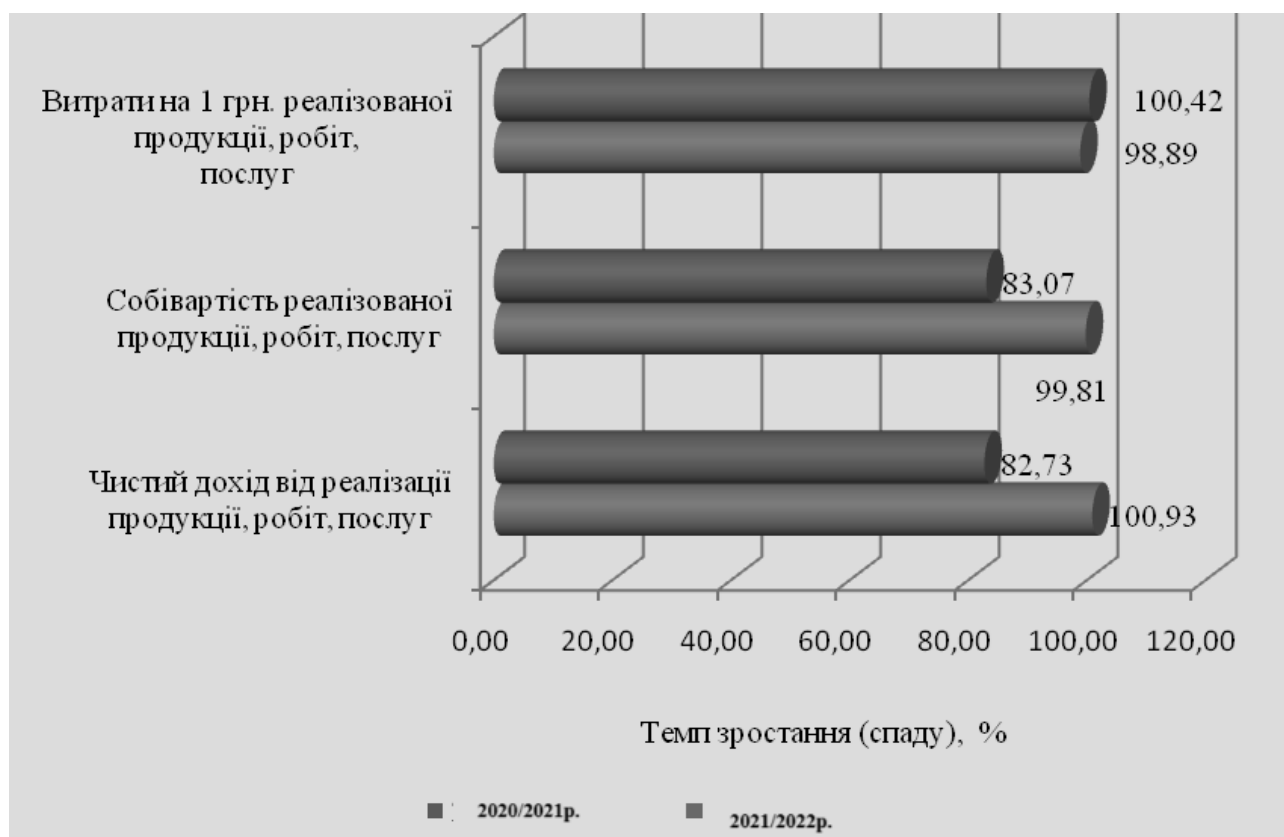


Рисунок 2.2 – Динаміка витрат та чистого доходу від реалізації Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Як бачимо з рисунку 2.3, витрати на 1 грн реалізації Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) протягом 2020-2022 років практично не змінилися.

Важливим показником визначення ефективності економічної діяльності підприємства, раціональності використання його ресурсів і витрат є рентабельність.

На рисунку 2.3 видно, що рентабельність Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) протягом 2020-2022 років скорочувалася.

В 2022 році рентабельність цього підприємства зменшилася майже на 39 %. Зокрема, в 2020 році на 1 грн собівартості реалізації припадало 3,24 коп. чистого прибутку, 2021 року – 2,00 коп., а 2022 року – 1,99 коп.

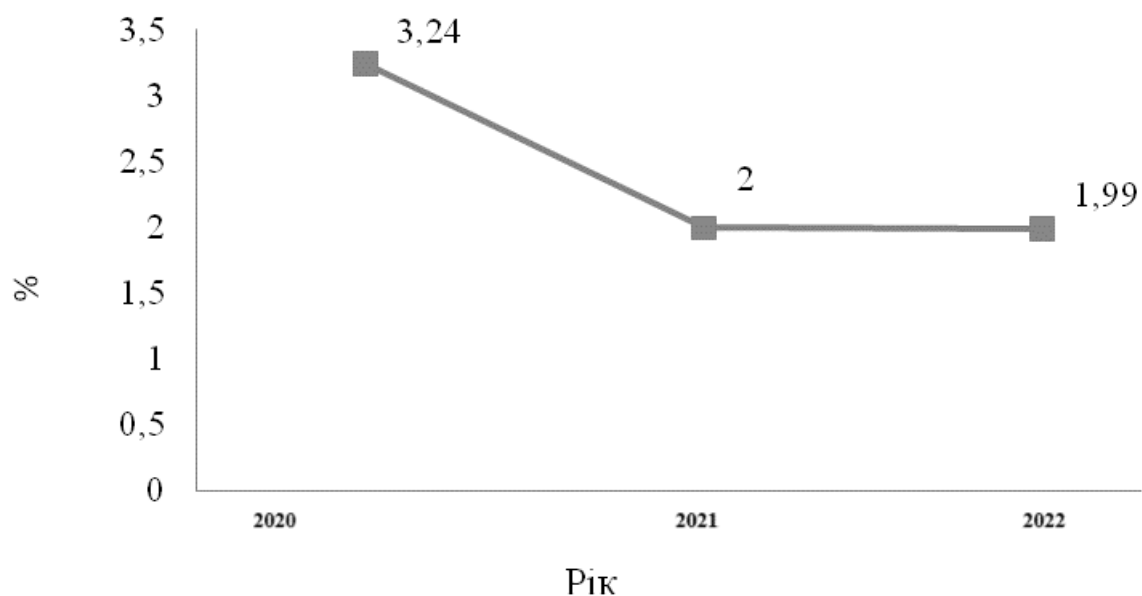


Рисунок 2.3 – Рентабельність Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Підсумовуючи результати аналізу основних техніко-економічних показників Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), слід зазначити, що протягом 2020-2022 років підприємство було прибутковим. Однак, прослідковувалися також деякі негативні тенденції в його діяльності, що вплинуло на фінансову спроможність підприємства.

Зокрема, обсяги реалізації Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) протягом розрахункового періоду значно скоротилися. У 2020 році виручка Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» складала 34 360,400 тис. грн, а 2022 вона зменшилася до 28 690,200 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», прибуток, продуктивність персоналу, фондівіддача, рентабельність та витрати на збут за 2021-2022 рр. та їх динаміка представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Зіставлення основних показників ефективності діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» з витратами компанії на збут

Показник	Од. вим.	Рік			Абс.відх.		Темпи росту, %	
		2020	2021	2022	2021- 2020	2022-2021	(2021/ 2020) 100	(2022/ 2021) 100
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	34 360,400	34 680,400	28 690,200	320,000	-5 990,200	100,93	82,73
Продуктивність праці персоналу:	тис. грн/ чол.	5 726,733	4 335,050	2 049,300	-1 391,683	-2 285,750	75,70	47,27
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1 016,500	1 204,500	518,000	188,000	-686,500	118,49	43,01
Фондовіддача	грн	95,45	111,94	102,65	16,50	-9,30	117,29	91,70
Рентабельність (збитковість)	%	3,24	2,00	1,99	-1,24	-0,01	61,72	99,57
Витрати на збут	тис. грн	1 330,60	1 360,80	1 390,60	30,20	29,80	102,27	102,19

Інформація з таблиці 2.2 показує, що витрати на збут Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» протягом 2020-2022 років збільшувалися на 2 % щорічно, але дохід й прибуток скорочувалися, погіршувалися інші результативні показники (продуктивність, фондовіддача, рентабельність).

Слід зазначити, що позитивна результативність діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» прямо залежить від активності товарообороту підприємства, що має свої особливості (рисунок 2.4).

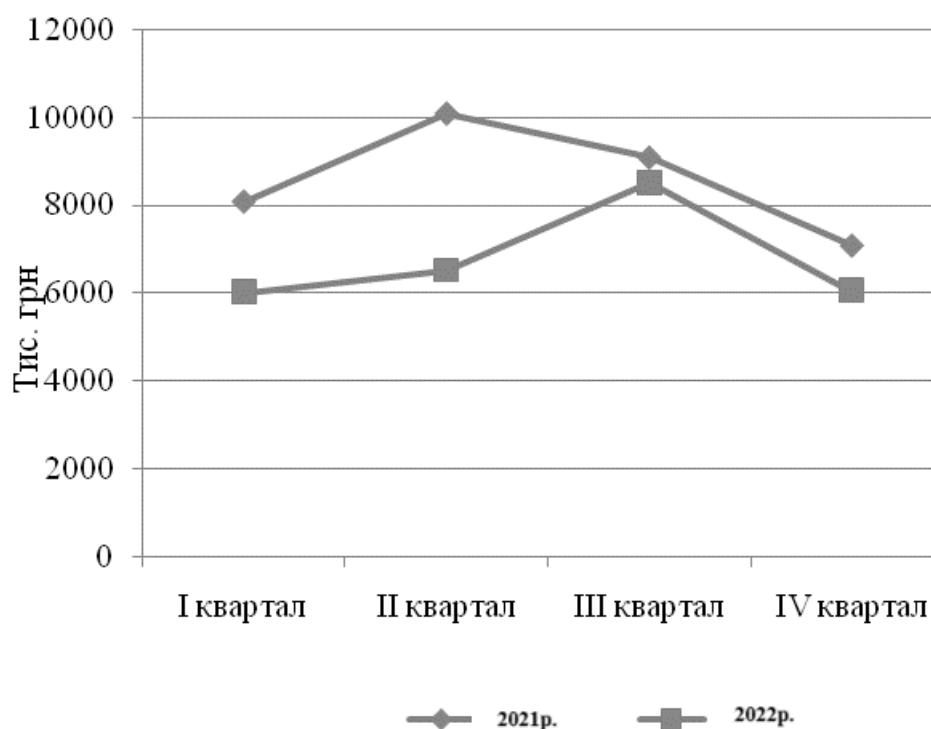


Рисунок 2.4 – Динаміка товарообороту Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Обсяги продажів у Салоні домашнього інтер'єру «Art de Vivre» відрізняються в різні періоди року. У першому та четвертому кварталах спостерігається зниження обсягу продажів через менший попит перед святами та після них, а також через меншу потребу в обробці стін у холодний період, особливо у новобудовах.

У другому кварталі 2021 року відбулося значне зростання продажів завдяки ціновим акціям, спрямованим на стимулювання попиту. Таким чином, з аналізу динаміки продажів можна висунути висновок, що можливим резервом для збільшення продажів є активізація рекламних заходів, особливо у першому та четвертому кварталах. Аналіз обсягів продажів за категоріями товарів можна знайти у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягу реалізації продукції у товарних категоріях Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Товарна група	Рік				Абс.відх. 2022- 2021	Темп росту, % (2022/2021) 100
	2021	частка, %	2022	частка, %		
1.Шпалери	12 580,96	38,91	10 660,22	41,56	-1 920,74	84,73
2. Ламінат	3 460,29	10,70	2 260,09	8,81	-1 200,20	65,32
3. Текстиль	8 380,23	25,92	3 570,12	13,92	-4 810,11	42,60
4. Карнизи	3 100,69	9,59	1 180,18	4,60	-1 920,51	38,06
5. Будівельні матеріали	2 000,66	6,19	770,08	3,00	-1 230,58	38,49
6. Оздоблювальні матеріали	2 810,57	8,69	7 210,95	28,11	4 400,38	256,57
Всього	32 333,40	100,00	25 651,64	100,00	-6 681,76	79,33

З таблиці видно, що лише оздоблювальні матеріали показують позитивну тенденцію до зростання продажів. Товари інших категорій протягом 2021-2022 років показують зниження обсягів продажу.

Аналізуючи обсяги продажу за категоріями товарів, можна побачити, що шпалери займають значну частину товарообороту компанії: 38,9% у 2021 році та 41,5% у 2022 році. Текстиль також складав значну частину обсягу продажів у 2021 році - 25,92%. Проте у 2022 році його частка зменшилась до 13,92%, збільшившись частка оздоблювальних матеріалів.

Інші категорії товарів не є основними у товарообороті салону «Art de Vivre», проте керівництво компанії прагне організувати різноманітну торгівлю для комплексного задоволення потреб клієнтів та розширення аудиторії через різноманітність пропозицій.

Цей аналіз показує, що менеджери «Art de Vivre», подібно багатьом малим торговим компаніям в Україні, часто роблять помилки у веденні торгівельної діяльності через інтуїтивний підхід.

2.2 Аналітичний огляд структури та ефективності системи управління персоналом підприємства

Система управління Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) містить декілька ключових елементів:

– управління запасами та постачанням:

система обліку товарів: ведення бази даних щодо наявності товарів, контроль за рухом запасів;

оптимізація запасів: прогнозування попиту, забезпечення наявності популярних товарів, уникнення переобмежень;

– маркетинг і продажі:

аналіз продажів: моніторинг обсягів продажів, вивчення попиту на товари різних категорій;

створення рекламних кампаній: розробка та впровадження стратегій маркетингу для просування товарів;

– клієнтське обслуговування:

комунікація з клієнтами: підтримка через різні канали зв'язку (онлайн, телефон, особистий контакт);

задоволення клієнтів: забезпечення високого рівня обслуговування, реагування на відгуки та скарги;

– операційне управління:

управління персоналом: розподіл обов'язків, навчання, мотивація персоналу;

організація процесів: оптимізація робочих процесів, контроль якості, планування робочого графіку;

фінансове управління:

бухгалтерський облік: ведення фінансової звітності, контроль витрат та прибутку;

управління бюджетом: планування та контроль над витратами та інвестиціями;

– технологічні рішення:

сучасні системи: впровадження POS-систем, CRM для кращого управління клієнтами, IT-інфраструктура;

– стратегічне управління:

розвиток бізнесу: планування стратегії розвитку, пошук нових можливостей та ефективних рішень.

Система управління персоналом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) включає такі елементи:

– рекрутинг та підбір персоналу:

створення вакансій: формулювання оголошень про роботу для привертання талановитих спеціалістів;

проведення співбесід: проведення інтерв'ю та оцінка кандидатів на вакансії;

– навчання та розвиток:

планування тренінгів: визначення потреб у навчанні та організація тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу;

кар'єрний розвиток: створення програм розвитку кар'єри для просування внутрішньої кадрової служби;

– мотивація та утримання персоналу:

системи мотивації: визначення системи компенсацій та бонусів для збереження та стимулювання персоналу;

формування робочого клімату: створення сприятливого середовища для праці, розвиток командного духу;

– оцінка та зворотній зв'язок:

оцінка працівників: впровадження системи оцінки результативності та планування індивідуальних цілей;

зворотній зв'язок: організація регулярних обговорень для надання фідбеку та розвитку співробітників.

- управління конфліктами та вирішення проблем:
конфліктні ситуації: розв'язання конфліктів у колективі та управління стресом;
рішення проблем: допомога співробітникам у вирішенні проблем на робочому місці;
- управління робочим часом:
графіки роботи: планування та контроль робочих графіків, відпусток та перерв на відпочинок;
- забезпечення безпеки та здоров'я:
безпека на роботі: дотримання стандартів безпеки, навчання персоналу правилам безпеки;
здоров'я співробітників: програми збереження та підтримки здоров'я працівників.

Організаційно-управлінська структура Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) схематично представлена на рисунку 2.5.

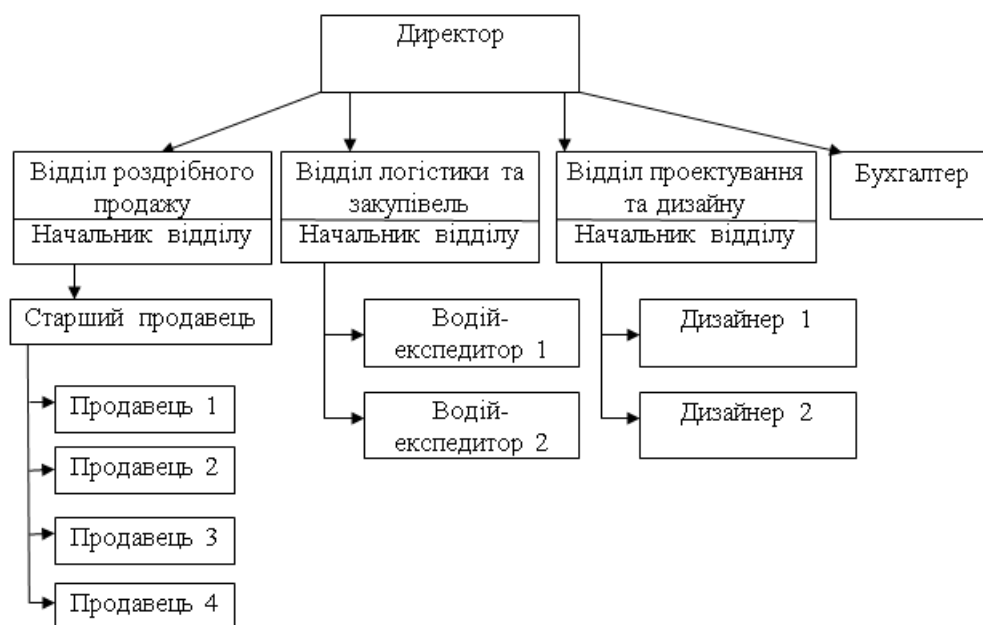


Рисунок 2.5 – Організаційна структура Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.)

Аналіз показників продуктивності та оплати праці персоналу підприємства представлено на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Динаміка показників з праці персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Середньооблікова чисельність персоналу за три роки збільшилася на 8 людей. З 6 чоловік персоналу у 2020 році колектив підприємства до 2022 року поповнився ще 8 фахівцями.

Суттєвого скорочення зазнала продуктивність праці персоналу підприємства, що досліджується.

У 2021 році порівняно з 2020-м продуктивність праці скоротилася на 24,3 %, через рік співвідношення результатів цього показника 2022 та 2021 років становило 47,27 %.

Зменшення фонду заробітної плати порівняно з продуктивністю праці протягом 2020-2022 років у 2021 році становило 116,85 %, меншими темпами 2022-го року – 107,56 %.

Середньомісячна заробітна плата у 2021 році скоротилася на 12,36 % порівняно з попереднім роком, а 2022-го зменшення склало 38,54 %. З огляду на те, що середньооблікова кількість працівників у 2022 році зросла на 75 %, а фонд заробітної плати збільшився того ж року всього на 7,56 %, ситуація є досить зрозумілою.

2.3 Стан та перспективи формування системи управління розвитком персоналу підприємства

Результати дослідження рівня управління діяльністю Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), проведеного у попередньому параграфі, засвідчили, що підприємство має цілий ряд особливостей, які визначаються специфікою діяльності такого типу підприємства, зокрема (таблиця 2.4).

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» в українських умовах. Це допомагає виявити можливості для розвитку та управління ризиками, у тому числі, щодо розвитку персоналу цього підприємства.

Важливо також виконати PEST-аналіз, який оцінює політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, що впливають на салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» в сучасних українських умовах:

– політичні фактори:

податкова політика: зміни у податках на товари та послуги можуть впливати на витрати салону та споживчу активність клієнтів;

правові норми та регулювання: законодавство щодо торгівлі та реклами може вплинути на способи рекламування товарів та обмежити певні види реклами;

– економічні фактори:

економічна стабільність: зміни в економіці, такі як інфляція або зміни курсів валют, можуть вплинути на покупноспроможний потенціал клієнтів;

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»
(ФОП Толстигіна І. Л.)

<p>Можливості (Opportunities)</p> <p>Розширення асортименту: додавання нових категорій товарів або унікальних предметів до асортименту для привернення нових клієнтів.</p> <p>Онлайн-продажі: розширення бізнесу через онлайн-платформи для збільшення обсягів продажу.</p> <p>Партнерство з дизайнерами: співпраця з дизайнерами для просування та реклами спеціальних колекцій.</p>	<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <p>Широкий асортимент: великий вибір товарів для домашнього інтер'єру, що задовольняє різні смаки та потреби клієнтів.</p> <p>Висока якість продукції: продукція відомих брендів або власне виготовлення з високою якістю матеріалів та дизайном.</p> <p>Локація та доступність: розташування у зручних для клієнтів місцях, легкий доступ до салону.</p> <p>Компетентний персонал: кваліфікований персонал, здатний надати професійні поради щодо дизайну та вибору інтер'єру.</p>
<p>Загрози (Threats)</p> <p>Конкуренція: зростаюча конкуренція в сегменті домашнього інтер'єру з боку інших салонів та онлайн-магазинів.</p> <p>Економічна нестабільність: вплив економічних криз та змін курсів валют на споживчу активність.</p> <p>Зміна попиту: зміна у смаках та попиті клієнтів, що може вплинути на обсяги продажу певних категорій товарів.</p>	<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <p>Високі ціни: можливе обмеження клієнтської бази через високі ціни на деякі товари.</p> <p>Обмежений ринок: недостатнє розширення аудиторії через фокус на певному сегменті клієнтів.</p> <p>Неінноваційний підхід: відсутність новітніх технологій у представленні продукції або підході до реклами.</p>

обсяги споживання: зміна у споживчій активності через економічну нестабільність або зміни у доходах населення;

– соціокультурні фактори:

зміна у смаках та тенденціях: зростаюча популярність онлайн-шопінгу або зміна смаків у дизайні можуть вплинути на попит на певні товари;

демографічні зміни: зміна складу населення або структури сімей може вплинути на вибір інтер'єрних товарів;

– технологічні фактори:

інтернет-торгівля: зростання популярності онлайн-платформ для покупок може змусити салон адаптуватися до цифрового ринку;

інновації в дизайні та виробництві: використання нових технологій у виробництві або дизайні може привернути увагу клієнтів.

Представлені вище фактори можуть мати вагомий роль у формуванні стратегії Салону домашнього інтер'єру, допомагаючи сприймати та реагувати на зміни в економічному та соціокультурному середовищі України.

Оскільки SWOT-аналіз та PEST-аналіз вказують на ряд факторів, які можуть вплинути на розвиток персоналу Салону домашнього інтер'єру, система проблем забезпечення розвитку персоналу може включати такі аспекти (рисунок 2.7):

Проблеми, пов'язані з внутрішніми факторами (SWOT-аналіз):

недостатня кваліфікація персоналу: потреба в підвищенні кваліфікації та навичок для забезпечення високого рівня обслуговування;

неадекватна система мотивації: відсутність ефективних стимулів та системи винагород для співробітників;

обмежена можливість кар'єрного зростання: відсутність програм або можливостей для кар'єрного розвитку персоналу.

Проблеми, пов'язані з зовнішніми факторами (PEST-аналіз):

економічна нестабільність: відсутність фінансових ресурсів для навчання та розвитку персоналу через економічні труднощі;

зміна попиту та смаків клієнтів: потреба в навчанні персоналу для відповіді на нові тенденції та потреби клієнтів;

технологічні зміни: потреба у впровадженні нових технологій у процеси навчання та розвитку персоналу.

Способи розв'язання проблем:

навчальні програми та тренінги: впровадження систематичних тренінгів та курсів для підвищення кваліфікації;

оновлення системи мотивації: введення програми стимулювання та винагород для досягнення результатів;

створення програм кар'єрного росту: розробка шляхів розвитку та просування для персоналу.

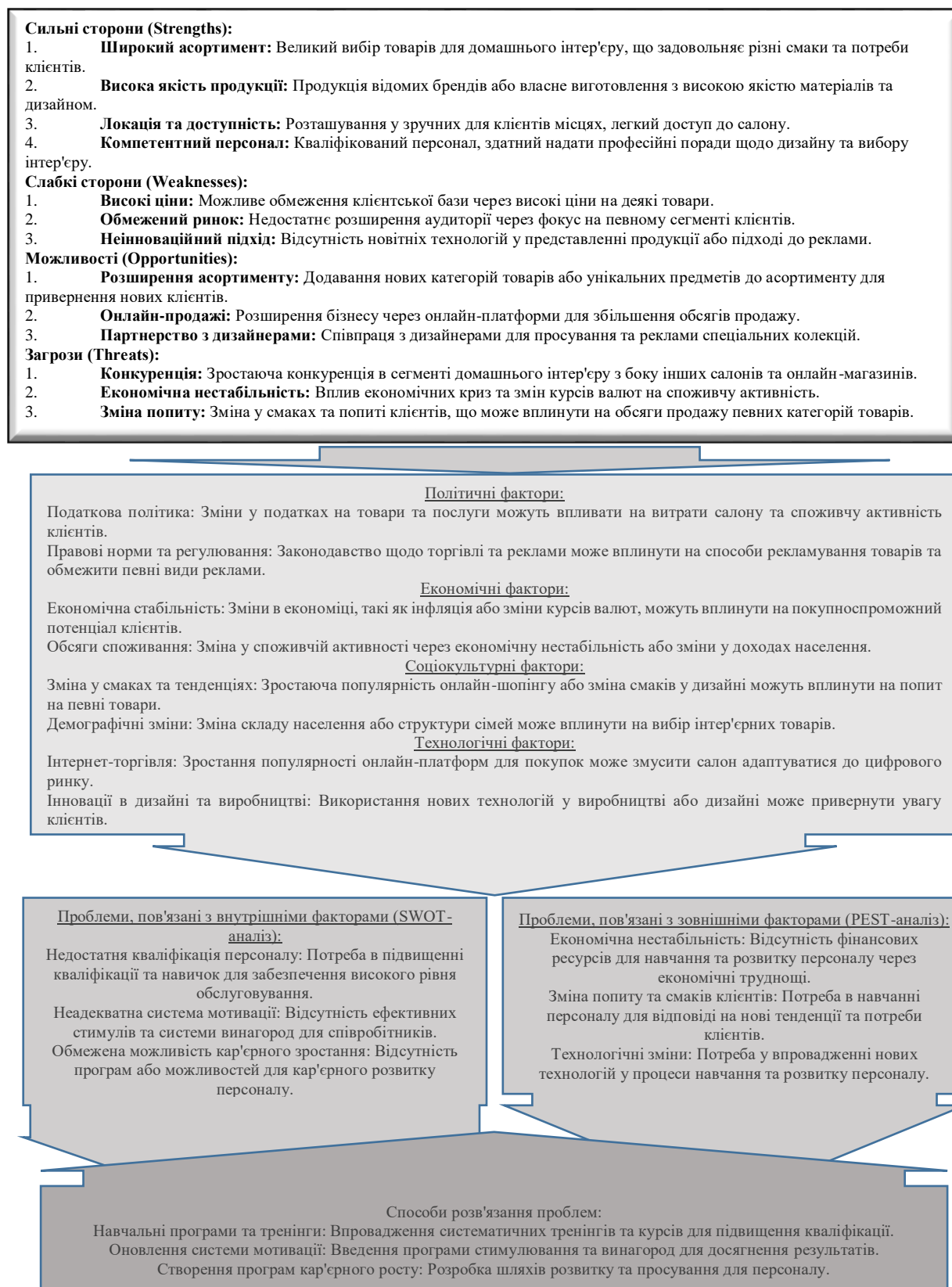


Рисунок 2.7 – SWOT та PEST-аналіз, проблематика та рекомендації забезпечення розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру

Ці способи можуть допомогти подолати проблеми та забезпечити розвиток персоналу Салону домашнього інтер'єру, враховуючи виявлені внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на підприємство.

Висновки до розділу 2

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є малим торговельним підприємством, що спеціалізується на продажу шпалер.

Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) засвідчили, що найуспішніше Салон функціонував у 2020-2021 роках. Чистий дохід від реалізації його продукції, робіт, послуг протягом 2020-2022 років скоротився майже на 17 %. Середньооблікова чисельність персоналу за три роки збільшилася на 8 осіб. Суттєвого скорочення зазнала продуктивність праці персоналу підприємства, його рентабельність та фондоозброєність.

У дослідженні здійснено аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток персоналу Салону домашнього інтер'єру. SWOT-аналіз та PEST-аналіз виявили ряд ключових аспектів, що потребують уваги для ефективного забезпечення розвитку кадрів. Між внутрішніми проблемами виділено недостатню кваліфікацію, неадекватну систему мотивації та обмеженість можливостей кар'єрного росту. Серед зовнішніх проблем – економічна нестабільність, зміни у попиті клієнтів та технологічні інновації. Для вирішення цих проблем пропонується впровадження навчальних програм і тренінгів для підвищення кваліфікації, оновлення системи мотивації та розробка програм кар'єрного росту. Ці заходи спрямовані на подолання проблем та забезпечення відповідного розвитку персоналу у контексті виявлених факторів, що впливають на діяльність підприємства.

3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ФОП ТОЛСТИГІН І.Л

3.1 Формування загальної системи управління впровадженням сучасних методів та технологій розвитку персоналу підприємства

Система управління розвитком персоналу може бути ключовим елементом успішного функціонування Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (рисунок 3.1).

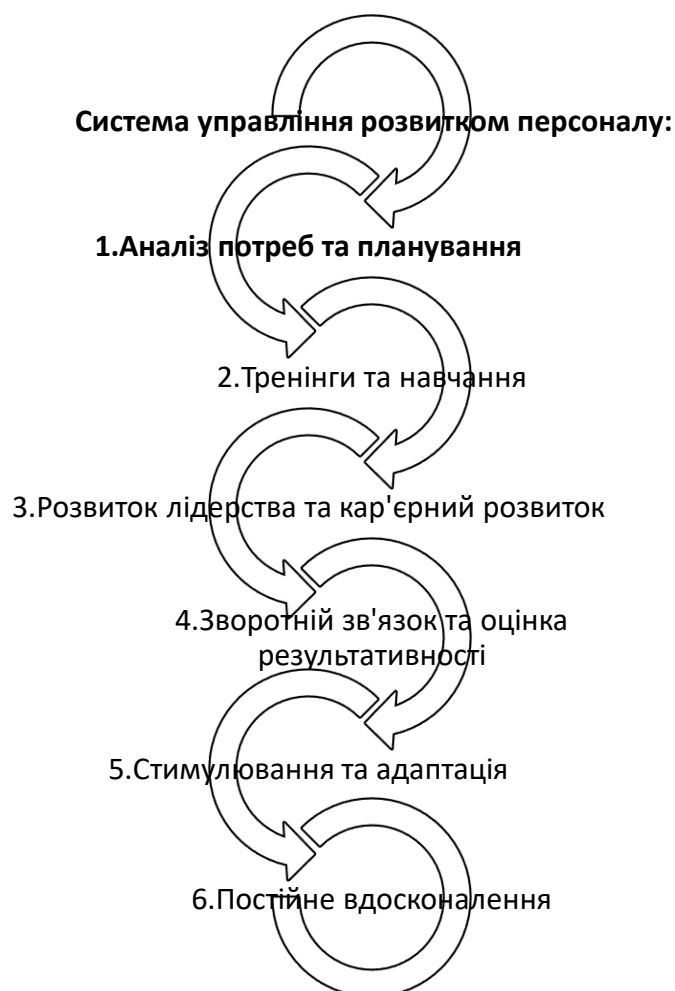


Рисунок 3.1 – Система управління розвитком персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.)

Ось можлива структура системи управління розвитком персоналу для Салону:

1. Аналіз потреб та планування:

Оцінка поточних знань та навичок: проведення оцінки здібностей і слабких сторін персоналу.

Планування розвитку: визначення необхідних тренінгів, навчання та розвитку на підставі аналізу потреб.

2. Тренінги та навчання:

Підбір програм навчання: вибір тренінгів, курсів та семінарів для розвитку спеціалізованих навичок.

Організація тренінгів: проведення внутрішніх або зовнішніх тренінгів для збільшення компетентності персоналу.

3. Розвиток лідерства та кар'єрний розвиток:

Програми лідерства: створення програм для розвитку лідерських якостей.

Можливості кар'єрного зростання: створення системи для просування внутрішніх кадрів.

4. Зворотній зв'язок та оцінка результативності:

Обговорення та рецензування: регулярні обговорення успішності та потреб у розвитку.

Оцінка результатів: впровадження системи оцінки результатів для визначення успіхів та планів подальшого розвитку.

5. Стимулювання і мотивація:

Системи мотивації: встановлення системи заохочень та винагород для стимулювання зусиль у навчанні та розвитку.

Поширення успіхів: відзначення успіхів та досягнень співробітників.

6. Постійне вдосконалення:

Постійне оновлення планів: адаптація планів розвитку відповідно до змін у вимогах ринку та компанії.

Професійне самовдосконалення: підтримка співробітників у власному професійному розвитку.

Ця система допоможе забезпечити постійний розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності та успіху Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre».

Своєю чергою модель управління впровадженням сучасних методів розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (рисунок 3.2) має містити такі складові:

1. Аналіз потреб: початковий етап визначення потреб персоналу у розвитку: оцінка навичок, знань та потреб у підвищенні кваліфікації.

2. Стратегічне планування: розробка стратегії, яка відповідає потребам персоналу та цілям компанії. Визначення технологій та методів, які варто впровадити.

3. Впровадження нових методів: запровадження обраної стратегії через тренінги, навчальні програми та розвиток курсів, спрямованих на підвищення навичок.

4. Моніторинг та оцінка: постійний моніторинг ефективності впроваджених методів та технологій через зворотний зв'язок, оцінку результатів та аналіз динаміки розвитку персоналу.

5. Адаптація та вдосконалення: узагальнення отриманих даних, адаптація стратегії до поточних потреб та постійне вдосконалення методів на основі виявлених в ході моніторингу результатів.

Ця модель ґрунтується на постійному циклі вдосконалення, де аналіз, впровадження, оцінка та адаптація є постійними елементами для забезпечення ефективного розвитку персоналу у сучасному середовищі салону домашнього інтер'єру.

Структуру механізму управління впровадженням сучасних методів та технологій розвитку персоналу для Салону домашнього інтер'єру має такий вигляд.



Рисунок 3.2 – Модель управління впровадженням сучасних методів розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.)

Механізм управління впровадженням сучасних методів та технологій розвитку персоналу має включати (рисунок 3.3):

1. Створення команди для розвитку персоналу:

Керівник проекту: відповідає за керування процесом впровадження нових методів і технологій.

HR-менеджер: відбирає найбільш ефективні навчальні програми та тренінги для персоналу.

Експерти зі сфери розвитку: фахівці з технологій та методів, які консультують з питань впровадження.

2. Аналіз потреб та ресурсів:

Оцінка потреб персоналу: визначення пріоритетів, потреб та слабких місць для розвитку.

Аналіз доступних ресурсів: визначення фінансових та часових ресурсів для впровадження.

3. Стратегічне планування:

Розробка плану впровадження: визначення курсів, тренінгів, створення графіку розвитку та визначення очікуваних результатів.

4. Впровадження нових методів:

Навчання та тренінги: проведення навчальних заходів для персоналу з використанням сучасних методів і технологій.

Підтримка та консультації: надання підтримки під час впровадження та консультування персоналу.

5. Моніторинг та оцінка:

Збір та аналіз даних: оцінка ефективності нових методів через збирання даних та аналіз результатів.

Зворотній зв'язок: отримання відгуків від персоналу та коригування стратегії за потреби.

6. Адаптація та вдосконалення:

Коригування стратегії: виправлення слабких сторін та вдосконалення методів на основі отриманих результатів.

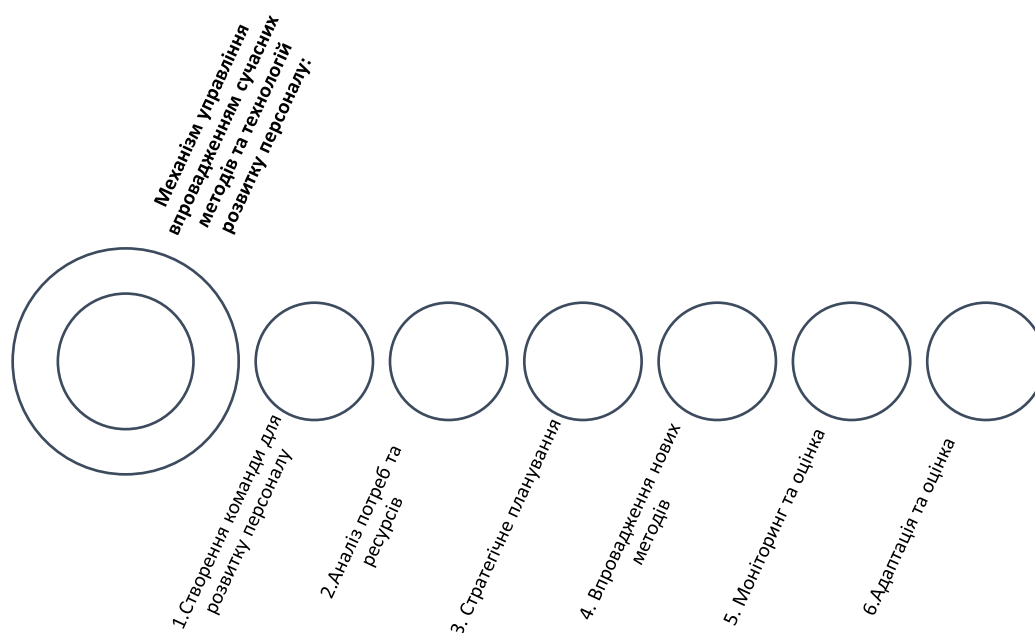


Рисунок 3.3 – Структуру механізму управління впровадженням сучасних методів та технологій розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру (ФОП Толстигін І. Л.)

Цей механізм спрямований на систематичне впровадження сучасних методів і технологій у процеси навчання та розвитку персоналу, з постійним аналізом та удосконаленням.

Опис алгоритму управління впровадженням сучасних методів та технологій розвитку персоналу для Салону домашнього інтер'єру представлено нижче.

Алгоритм управління впровадженням сучасних методів та технологій розвитку персоналу має передбачати (рисунок 3.4):

1. Збір інформації:

Оцінка потреб персоналу та існуючих навчальних програм.

Аналіз сучасних трендів у розвитку персоналу та технологій.

2. Визначення стратегії:

Формулювання цілей та завдань для впровадження.

Визначення найбільш ефективних методів та технологій для розвитку персоналу.

3. Планування впровадження:

Створення графіка впровадження нових методів та технологій.

Визначення бюджету та ресурсів для навчання персоналу.

4. Підготовка та навчання:

Організація тренінгів, семінарів, онлайн-курсів або інших форм навчання.

Проведення навчальних заходів для персоналу з використанням сучасних методів.

5. Впровадження та підтримка:

Підтримка персоналу під час переходу до нових методів і технологій.

Забезпечення доступу до необхідних ресурсів та підтримки з боку експертів.

6. Оцінка результатів:

Збір та аналіз даних про ефективність впровадження нових методів.

7. Адаптація та вдосконалення:

Коригування стратегії на основі результатів оцінки.

Постійне вдосконалення та адаптація методів для підвищення ефективності.

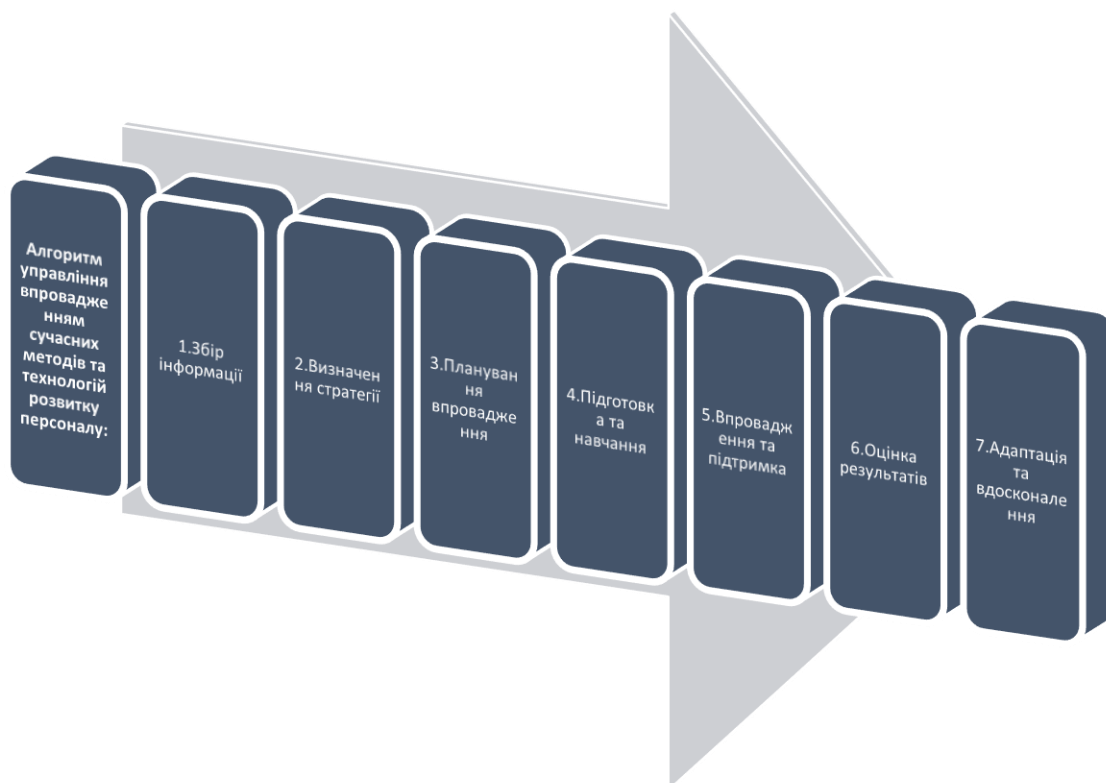


Рисунок 3.4 – Структуру алгоритму управління впровадженням сучасних методів та технологій розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру (ФОП Толстигін І. Л.)

Цей алгоритм передбачає послідовність кроків для ефективного впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу, з фокусом на аналізі, плануванні, впровадженні, оцінці та постійному вдосконаленні.

Разом з тим, дотримуючись комплексного підходу та об'єднавши систему управління розвитком персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.), модель, механізм та алгоритм управління впровадженням сучасних методів розвитку персоналу цього салону отримаємо загальну модель впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) (рисунок 3.5).

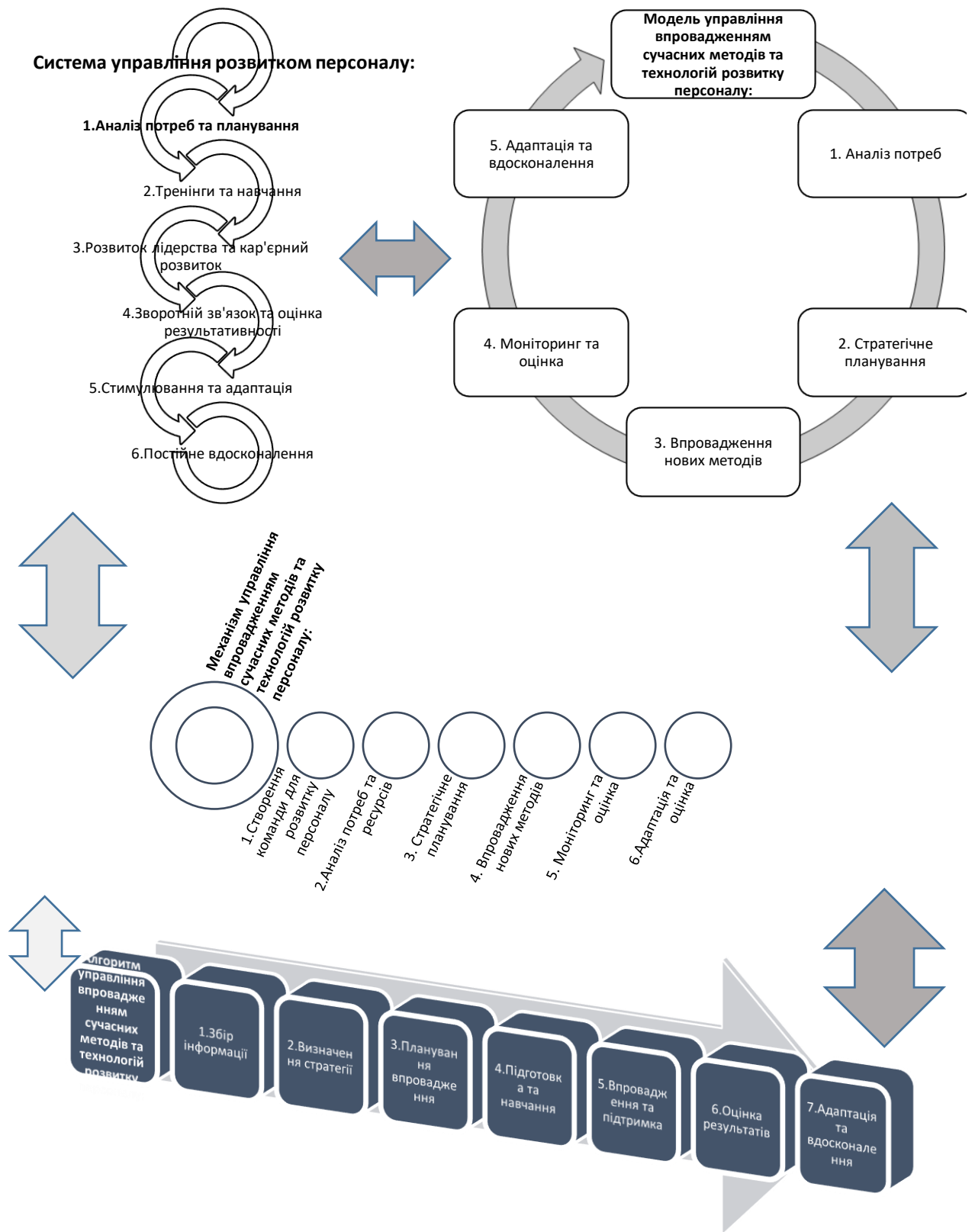


Рисунок 3.5 – Загальна система впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

3.2 Оптимізація програми розвитку персоналу підприємства через застосування Program / Project Evaluation and Review Technique (PERT-методу)

Однією з основних стратегій економічної політики в Україні є створення конкурентоздатної соціально орієнтованої економіки. Важливе значення для досягнення цієї мети має забезпечення підприємств висококваліфікованими працівниками.

Компетентність персоналу, яка визначається його знаннями, вміннями та навичками, є ключовим ресурсом підприємства в умовах конкурентної боротьби. В сфері конкуренції особливо важливі питання, пов'язані з захистом та розвитком ключових компетентностей працівників.

Розвиток персоналу виступає як один з головних показників прогресивності суспільства і є важливим фактором науково-технічного розвитку. Планування та організація розвитку персоналу є ключовими функціями управління персоналом, а використання цього досвіду є важливою умовою для забезпечення сталого економічного зростання. Дослідження нових методів розробки та оптимізації програми розвитку персоналу також визначене змінами у економічному та соціальному середовищі.

У сфері управління персоналом підприємств особливо гостро постає питання безперервного розвитку кадрів, тобто здійснення заходів, спрямованих на повне розкриття особистісного потенціалу працівників.

Такі заходи можуть бути як індивідуальними, так і груповими, проводитися безпосередньо на робочому місці або в спеціалізованих установах, орієнтуватися на розвиток загальних чи конкретних навичок та вмінь.

Система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною трансформувати зміст, методи та організаційні форми відповідно до вимог виробництва та ситуації на ринку праці.

З метою оптимізації роботи цієї підсистеми в межах дослідження була розроблена типова програма розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), що дозволить значно збільшити продуктивність та результативність її роботи, а також підвищить якість кадрових рішень, що приймаються в її межах.

Проте на практиці процеси, які пов'язані із діяльністю підприємства, зокрема у сфері управління персоналом, містять етапи, роботи, операції, терміни виконання яких, як правило, залежать від багатьох випадкових факторів. Це, своєю чергою, означає, що загальна тривалість є також випадковою величиною. Щоб подолати цю невизначеність, був використаний метод оцінювання і перегляду планів (PERT – Program / Project Evaluation and Review Technique) [31].

Метод PERT є відомим та широко використовуваним інструментом для планування великих та складних проектів. Цей метод планування та оцінювання був розроблений у 1957 році спільно консалтинговою фірмою «Буз, Алєн і Гамільтон» разом із корпорацією «Локхїд» за запитом Підрозділу спеціальних проектів ВМС США в Міністерстві оборони США. Перший застосування цього методу відбулося у 1958 році для проекту створення ракетної системи «Поларїс» (Polaris).

В процесі застосування системи PERT для кожної роботи сіткової моделі проекту приймають три оцінки тривалості виконання:

- більш ймовірний час виконання (m), тобто час виконання програми за нормальних умов;
- оцінка часу(a), тобто мінімально необхідний час, коли усе йде за планом;
- оцінка часу(b), тобто це максимальний час виконання роботи, необхідний за несприятливих умов [31].

Так як обидві ці оцінки є лише прийнятними припущеннями, то фактична тривалість роботи може знаходитись за межами цього інтервалу, проте з імовірнісної точки зору, можливість виходу тривалості роботи за межі заданого інтервалу дуже мала[31].

Розроблена нами програма розвитку та навчання персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) містить двадцять робіт, що виконуються послідовно та представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Програма розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Номер роботи	Робота	Зміст роботи
1	A	Визначення потреби у навчанні працівників у розрізі спеціальностей, напрямів та професій
2	B	Визначення відповідальних осіб за розроблення та впровадження програми
3	C	Розроблення стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу
4	D	Планування цілей розвитку та навчання персоналу
5	E	Ресурсне та методичне забезпечення програми
6	F	Вибір форм і напрямів професійного розвитку персоналу
7	G	Вибір організаційно-методичного та інформаційного забезпечення
8	H	Фінансове забезпечення програми
9	I	Визначення оптимальних результатів та розроблення критеріїв успіху програми
10	G	Поділ працівників за напрямками професійного розвитку
11	K	Первинне навчання працівників
12	L	Навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посадами і компетенціями працівників
13	M	Навчання з метою підвищення загальної кваліфікації
14	N	Навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації
15	O	Навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій
16	P	Визначення результатів запровадження методів навчання і звіту персоналу
17	Q	Визначення відхилень фактичних результатів від оптимальних запланованих
18	R	Перегляд програми або її окремих складників
19	S	Затвердження програми
20	T	Отримання ефекту від впровадження програми

Після цього визначимо для кожної з робіт три оцінки тривалості виконання, що дасть можливість визначити межі виконання тієї чи іншої роботи (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Визначення термінів виконання робіт програми розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Робота	Роботи, що безпосередньо передують цій	Терміни виконання робіт (тижнів)		
		Оптимістичний (a)	Найбільш імовірний (m)	Песимістичний (b)
A	-	0,5	1	1,5
B	A	0,5	1	1,5
C	B	1,5	2	2,5
D	C	0,5	1,5	5,5
E	B	0,5	1	1,5
F	E	0,5	1	1,5
G	E	1	2	3
H	E	1,5	2	2,5
I	D, F, G, H	1,5	2,5	6,5
G	I	1	2	3
K	G	2	4	6
L	G	0,5	1	1,5
M	G	2	3	4
N	G	1	2	3
O	G	0,5	1,5	5,5
P	K, L, M, N, O	1	2	3
Q	P	0,5	1	1,5
R	Q	1,5	3	4,5
S	R, Q	0,5	1	1,5
T	S	2	4	6

Далі розрахуємо середню (очікувану) тривалість(μ), середньоквадратичне відхилення(σ) та дисперсію (D) для кожної з робіт за формулами 3.1–3.2 (таблиця 3.3).

$$\mu = \frac{a + 4m + b}{6} \quad (3.1)$$

$$\sigma^2 = \left(\frac{b - a}{6} \right)^2 \quad (3.2)$$

В ході обчислення використаємо підхід «вузол– робота», тобто величини σ та D будуть розраховані лише для робіт критичного шляху.

Таблиця 3.3 – Розрахунок основних величин за методом PERT

Робота	Середня тривалість (μ)	Середньоквадратичне відхилення (σ)	Дисперсія (D)
A	1	1/6	1/36
B	1	1/6	1/36
C	2	1/6	1/36
D	2	5/6	25/36
E	1	–	–
F	1	–	–
G	2	–	–
H	2	–	–
I	3	5/6	25/36
G	2	2/6	4/36
K	4	4/6	16/36
L	1	–	–
M	3	–	–
N	2	–	–
O	2	–	–
P	2	2/6	4/36
Q	1	1/6	1/36
R	3	3/6	9/36
S	1	1/6	1/36
T	4	4/6	16/36

Після цього зобразимо сіткову модель за підходом «вузол–робота» (рисунок 3.6).

З сіткової моделі видно, що до критичного шляху належать роботи A, B, C, D, I, G, K, P, Q, R, S, T.

Позначимо сумарну тривалість запровадження програми через E (T).

З рисунку 3.6 сіткової моделі видно, що сумарна тривалість запровадження програми становить 26 тижнів. Розрахуємо також дисперсію та середньоквадратичне відхилення тривалості проекту.

Дисперсія тривалості проекту еквівалентна сумі дисперсій тривалостей робіт, що знаходяться на критичному шляху (за умови, що тривалості всіх робіт незалежні).

Позначимо дисперсію та середньоквадратичне відхилення тривалості проекту через $D(T)$ та $\sigma(T)$.

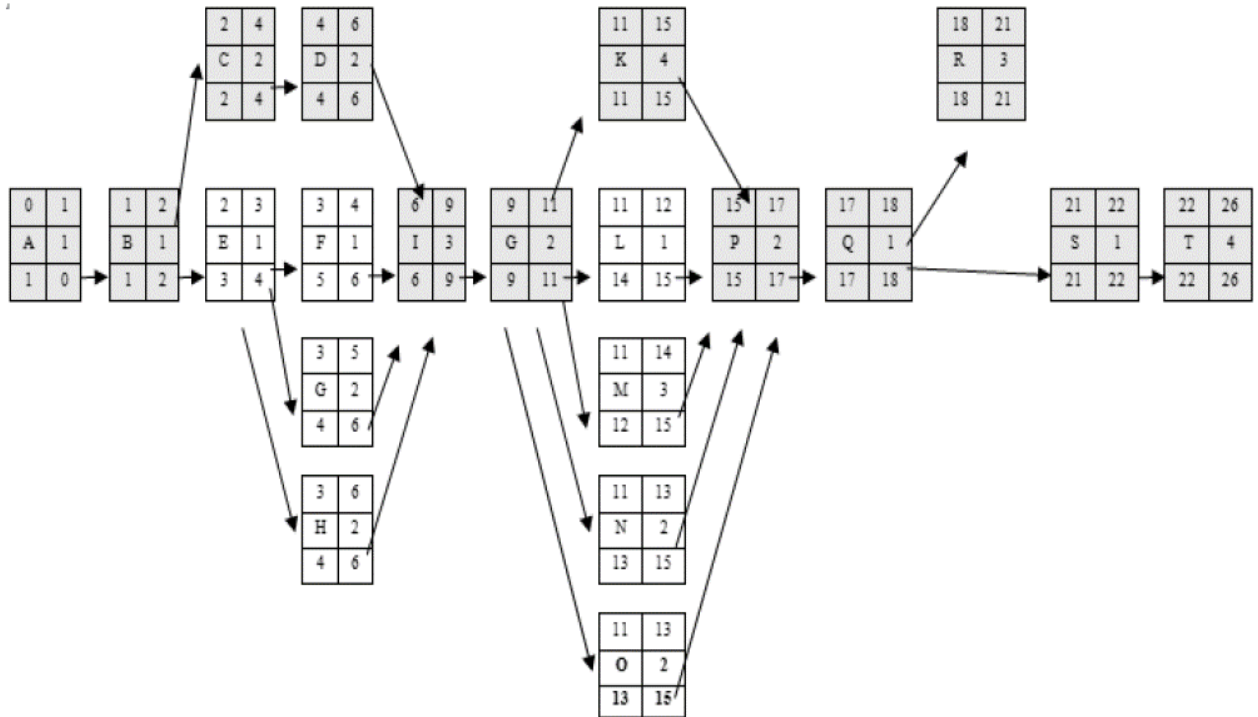


Рисунок 3.6 – Сіткова модель програми розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Відтак, будемо мати:

$$D(T) = \frac{1}{36} + \frac{1}{36} + \frac{1}{36} + \frac{25}{36} + \frac{25}{36} + \frac{4}{36} + \frac{16}{36} + \frac{4}{36} + \frac{1}{36} + \frac{9}{36} + \frac{1}{36} + \frac{16}{36} = \frac{104}{36} \approx 2,889$$

$$\sigma(T) = \sqrt{D(T)} = \sqrt{\frac{104}{36}} = \sqrt{2,889} \approx 1,699$$

Як було вказано раніше, прийняття рішень у сфері управління персоналом, навіть якщо вони добре обдумані та аргументовані, є високо ризиковим та пов'язаним з невизначеністю. Тому виключати можливість завершення реалізації програми розвитку раніше або пізніше, ніж було розраховано за допомогою методу PERT, може бути неправильним.

Система PERT, крім можливості побудови мережевої моделі проєкту чи програми, виявлення критичного шляху всередині неї та розрахунку очікуваного часу виконання проєкту, також дозволяє оцінити ймовірність успішності його завершення протягом певного періоду часу.

На цій підставі ми оцінюємо ймовірність успішного завершення запропонованої програми розвитку та навчання персоналу підприємства за різні терміни: 20, 23, 28 та 30 тижнів. Це відбувається при умові, що оптимальний строк реалізації програми становить 26 тижнів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок ймовірності реалізації програми розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) за певний термін

Термін (дні)	Розрахунок	Значення ймовірності	%
20	$P(T \leq 20) = P\left(Z \leq \frac{20 - 26}{1,699}\right) = P(Z \leq 3,53)$	0,00021	0,021
23	$P(T \leq 23) = P\left(Z \leq \frac{23 - 26}{1,699}\right) = P(Z \leq 1,76)$	0,03920	3,92
28	$P(T \leq 29) = P\left(Z \leq \frac{29 - 26}{1,699}\right) = P(Z \leq 1,18)$	0,11900	11,9
30	$P(T \leq 30) = P\left(Z \leq \frac{30 - 26}{1,699}\right) = P(Z \leq 2,35)$	0,0939	9,39

Для знаходження відповідної ймовірності, використаємо таблицю для нормованого нормального розподілу з нульовим математичним сподіванням і середньоквадратичним відхиленням, що становить 1.

З обчислень бачимо, що ймовірність закінчити впровадження програми раніше очікуваного терміну досить низька. Разом з тим, існує значна ймовірність закінчити реалізації програми пізніше встановленого терміну, що знову ж таки пов'язане з високим рівнем невизначеності та неможливістю досконало спланувати чи прогнозувати процеси управління персоналом.

На сучасному етапі головною проблемою для підприємств є гарантування підготовки конкурентоздатного персоналу та його подальший розвиток.

Суттєвими характеристиками цього процесу повинні стати гнучкість, мобільність, здатність до адаптації до змін, широкі професійні знання та високий рівень технічної та культурної освіти, а також швидке поповнення багажу знань. Управління та відділ кадрів кожного підприємства мають різноманітні форми, методи та засоби для безперервного розвитку персоналу.

Вибір конкретних засобів залежить від стратегічних цілей розвитку персоналу, розуміння сутності цього процесу, фінансових можливостей та наявних ресурсів підприємства, а також ефективності їх використання.

Отже, слід зазначити, що застосування розробленої типової програми розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) та надані практичні рекомендації щодо оптимізації програми розвитку персоналу за допомогою методу PERT сприятимуть вивчення можливостей адаптації методичного інструментарію оцінки та перегляду планів (методу PERT) під час оптимізації програми розвитку персоналу підприємства в умовах нечітко заданих параметрів, а також нечіткої та неповної інформації.

3.3 Використання технології Assessment Center задля забезпечення моніторингу та оцінювання персоналу в межах загальної системи управління впровадженням сучасних методів розвитку персоналу підприємства

Центр оцінки (Assessment Center) - це комплексна технологія, яка стандартизовано, об'єктивно та комплексно оцінює професійний рівень, особистісні якості та потенційні можливості працівників. Ця технологія включає в себе моделювання специфічних ситуацій, під час яких кваліфіковані консультанти оцінюють навички та поведінку працівника.

Розвиток методу Assessment Center виник з потреби об'єктивної оцінки працівників на основі компетентісного підходу. У кінці 70-х років зріс попит на

оцінку роботи працівників, особливо менеджерів, які виконують інтелектуальну роботу. Оцінка здійснювалась переважно за знаннями, вміннями і навичками (ЗУН), а її прогностичність з часом знизилася через односторонній підхід. Тому в 1990-і роки виникло зацікавлення у дослідженні мотивації, емоційного інтелекту (EQ), особистісних рис, таких як корпоративна лояльність, фокус на результат і т.д. Широкий спектр важливих професійних якостей і особливостей привів до необхідності у більш широкому розумінні терміну "готовність особи до ефективної роботи", що сприяло розвитку компетентісного підходу. У сфері управління людськими ресурсами цей підхід детально розглянуто в розділі 4 монографії. Використання моделей компетенцій у підборі та розвитку персоналу викликало застосування передових методів оцінки персоналу, зокрема методу Assessment Center.

Початкове використання методу Assessment Center відбулося у 1956 році компанією AT&T для ідентифікації найкращих кандидатів на керівні посади. Результати оцінки не повідомлялись ні кандидатам, ні керівництву, і не мали впливу на кар'єру особи, хоча професійні рухи були чітко фіксовані. Через вісім років аналогічна процедура була повторена і результати порівняли зі старими. Ці дані послужили основою для розробки нових програм, які AT&T використовувала для планування кар'єри своїх менеджерів. Згодом подібні програми з'явилися у компаніях Standard Oil Ohio, IBM, Sears та General Electric.

Мета використання технології Assessment Center полягає у виявленні ключових психологічних характеристик фахівця, його унікальних особливостей та особистісних рис. Технологія Assessment Center спирається на такі принципи:

- комплексність: учасники проходять різні тести та вправи.
- реалістичність: оцінюється конкретна поведінка учасників, а не припущення про її причини.
- незалежність: кожен учасник оцінюється декількома експертами.
- об'єктивність: висновки базуються на стандартизованих оцінках, а фази оцінки і спостереження розподілені у часі.

- достовірність: висновки ґрунтуються на узгоджених оцінках результатів багатьох завдань багатьма незалежними експертами.
- системність: оцінюються всі рівні управління та структурні частини компанії.
- порівняння результатів: працівників з різних підрозділів оцінюють за єдиною моделлю компетенцій.

В сучасному періоді існують кілька типів методу Assessment Center:

- класичний, спрямований на оцінку та виявлення стандартних компетенцій;
- розвиваючий, який націлений на виявлення ключових компетентностей та подальший розвиток персоналу.

Метод Assessment Center має свої особливості:

- необхідність наявності стандартних профілів або можливість їх розробки відповідно до потреб конкретного замовника;
- наявність групи кваліфікованих експертів-спостерігачів та менеджера проєкту.

Ця технологія використовується в різних аспектах:

- підбір персоналу: оцінка спеціалістів під час найму за компетенціями, відповідними корпоративній моделі;
- навчання та розвиток: оцінка вже працюючих фахівців для покращення їх роботи;
- керування кар'єрою та наставництво;
- просування співробітників;
- отримання зворотного зв'язку для розробки системи мотивації.

Використання цієї технології може бути корисним для оцінки рівня розвитку кадрового потенціалу організації, оскільки це дозволяє більш достовірно аналізувати відповідність особистих якостей керівника рівню відповідальності посади. При наборі персоналу зазвичай використовують традиційні методи оцінки. Використання технології Assessment Center разом із традиційними методами дозволяє перевірити отримані дані щодо кандидата,

оцінити ризики, пов'язані з його кар'єрним розвитком. Недоліком технології Assessment Center є високі витрати.

Індивідуальний психологічний Assessment Center – це технологія оцінки та консультування, яка спеціалізується на роботі з вищим керівництвом та кандидатами на керівні посади. Це ексклюзивний, індивідуальний підхід, спрямований на виявлення унікальних якостей, що не можуть бути передбачені загальними критеріями.

Технологія Assessment Center застосовується зазвичай у двох сферах: при відборі кандидатів на роботу та для оцінки та розвитку потенціалу працівників з метою можливої рекомендації на більш відповідальні посади. Цей метод включає такі етапи:

- експертне інтерв'ю для збору інформації про знання та робочий досвід кандидата.
- тестування для оцінки індивідуально-психологічних, ділових та професійних навичок.
- проведення ділової гри.
- інтерв'ю з оцінкою за компетенціями.
- аналіз індивідуальної реакції на конкретні ситуації (case-study). під час цих досліджень консультанти протягом робочого дня спостерігають за кандидатом у визначених ситуаціях, оцінюють його за певною системою критеріїв.

За даними консалтингової агенції Hudson Global Resources, такий підбір надає можливість максимально точно оцінити здібності, досвід, знання, особистісні якості та можливу поведінку людини у різних ситуаціях. Цікавим аспектом є технологія оцінювання, коли два консультанти спостерігають за працівником, у кожного з яких є стандартний перелік необхідних якостей для роботодавця (наприклад, лідерські здібності або ефективне спілкування). Кожен з них оцінює поведінкові вказівники в кожній з цих якостей (наприклад, ефективне спілкування базується на здатності аргументувати свою позицію та

слухати співрозмовника). У випадку розбіжностей у оцінках консультантів, вони переглядають дослідження, щоб прийти до однакового висновку.

Технологія Assessment Center використовує комплексне поєднання тестових, ігрових методик та завдань для учасників: інтерв'ю, психодіагностичні тести, виступи, симуляційні ігри, групові дискусії, ділові сценарії, аналіз ситуацій, завдання «в кошик», міжособистісні вправи, презентації, творчі завдання.

Для забезпечення ефективності процедури, група учасників обмежена числом до 12 осіб. Кожен учасник асесменту фіксує свої дії, вислови, реакції, невербальну мову, і щонайменше один спостерігач проводить спостереження за кожним з них. Після завершення окремої вправи спостерігачі переходять до наступного учасника, мінімізуючи вплив суб'єктивності при оцінці.

Оцінка зазвичай проводиться від трьох до шести днів, а кожен з критеріїв оцінюється в принаймні трьох різних вправах. У свою чергу, кожна вправа містить до семи різних критеріїв для оцінки.

Безумовною вимогою для спостерігачів в аудиторії є строга заборона будь-яких реакцій на події, які відбуваються. Їх завданням є фіксація природної поведінки учасників, без виявлення будь-яких власних реакцій.

Результатом проведеної процедури асесменту є складена модель компетенцій для кожного окремого спеціаліста.

Зворотний зв'язок уключає в себе уявлення спеціаліста про його модель компетенцій, наведення прикладів конкретних проявів різних критеріїв та надання конкретних рекомендацій для розвитку потенціалу та оптимального використання його здібностей.

Навіть за витратною стороною проведення та придбання спеціальних технологій для організації цієї процедури, Assessment Center залишається найбільш ефективним методом оцінки компетенцій фахівців. Це дозволяє забезпечити максимально об'єктивну оцінку, виявити відповідність працівників і кандидатів корпоративній культурі.

Assessment center дає змогу співробітникові чи кандидатові показати свої вміння та навички в реальних ситуаціях, які схожі на їхню повсякденну роботу. У період інтенсивного росту компанії, коли формуються нові напрямки, максимально важливо використовувати наявні людські ресурси, від керівників та експертів до вправних працівників. Незакриті вміння працівників можуть бути потенційним джерелом продуктивності для організації. Людина, що працює на посаді, не відповідної її якостям та потенціалу, може принести значно більше користі, працюючи на іншій посаді, яка відповідає її психологічному стану.

Процес Assessment center включає наступні етапи:

1. Уточнення мети та завдань діагностики спільно з керівництвом, обговорення складу учасників, які підлягають оцінці.
2. Формування та вибір критеріїв оцінки.
3. Визначення послідовності проведення діагностики працівників, після чого йде комплексна оцінка.
4. Проведення процедури оцінювання, яка включає: структуровані інтерв'ю, індивідуальні діагностики, групове оцінювання, соціометричний аналіз.
5. Аналіз та обробка отриманих результатів, підготовка звітів та рекомендацій.
6. Обговорення результатів з замовником щодо висновків діагностики.
7. Представлення учасникам результатів оцінювальних процедур (письмово або усно).

Етапи проведення Assessment Centre зображені на рисунку 3.7. Програма Assessment Centre розпочинається зі введення у процес роботи. Такі технології ще не є звичними для наших співробітників, тому перед початком проведення ассесмент-центру важливо пояснити цілі заходу та очікувані результати.

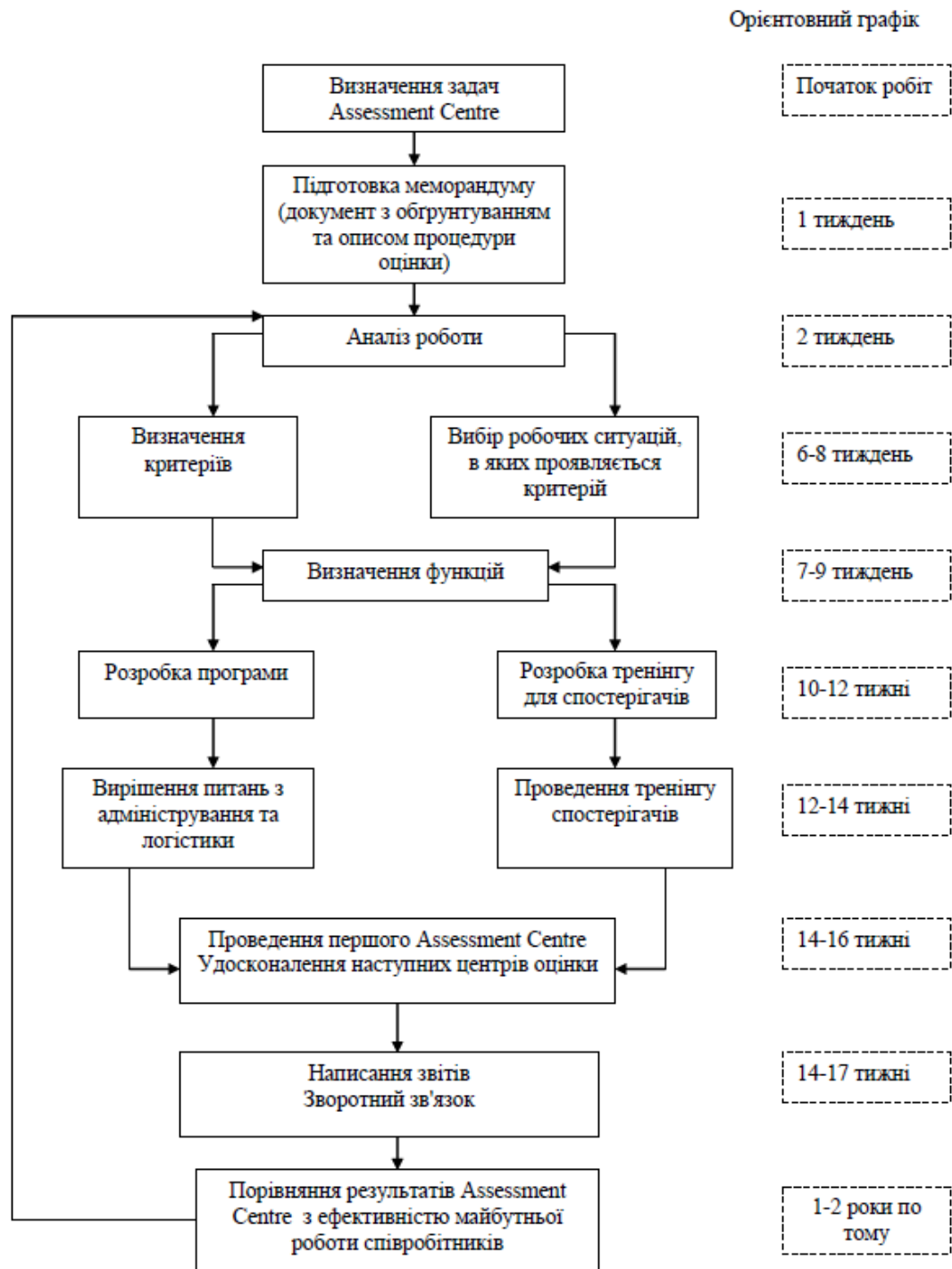


Рисунок 3.7 – Етапи проведення Assessment Centre персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Мета цього етапу полягає в ознайомленні учасників з метою та принципами проведення Assessment Centre, встановленням регламенту роботи. Важливо встановити співпрацю, розслабити напруження, що неминуче виникає в ситуації оцінювання. Корисно представити технологію Assessment Centre в загальному контексті, ознайомити учасників з критеріями оцінювання, розповісти про попереднє застосування подібних програм, показати достовірність отриманих результатів та можливі сфери їх використання. Особлива увага має бути приділена конфіденційності отриманих даних та гарантіям їхньої секретності. Під завершення цього етапу доцільно розподілити учасників на групи та уточнити програму роботи для кожної з них. Обов'язок керівника полягає у позиціонуванні майбутньої події як робочого інструменту, запобіганні тривогам серед співробітників і можливим уявленням неправдивих ситуацій.

Під час проведення Assessment Centre важливо мати персоналізований підхід до кожного учасника: всі присутні, як ті, кого тестують, так і оцінювачі, мають мати ідентифікаційні таблички зі своїми прізвищами та іменами. Оцінюваним необхідно чітко знати, хто саме працює з ними. Тому корисно представити всіх учасників один одному.

Планування та організація роботи мають бути ретельно продумані (бажано уникати перешкод та несподіванок), процедури повинні бути зрозумілими, щоб уникнути надмірної напруги, робочі місця повинні бути комфортними, а режим робочого дня – максимально наближений до звичайного, включаючи перерви.

Важливо завершити роботу загальною зустріччю всіх учасників, під час якої символічно оголосити про завершення програми, зняти природну напругу і втомленість, підсумувати результати. Люди можуть відчувати незадоволення після деяких процедур, тому важливо відповісти на їхні запитання, надати додаткову інформацію. Якщо можливо, корисно організувати «зворотний зв'язок» – розповісти кожному про результати оцінки, обговорити можливості індивідуального навчання та розвитку.

Ключові умови успішного впровадження проекту оцінки працівників компанії включають узгодженість між цілями оцінки та стратегічними напрямками розвитку компанії, чітке визначення завдань та усвідомлення, яким чином будуть використані отримані результати. Технологія Assessment Centre спрямована на оцінку компетенцій працівників, тому перед впровадженням необхідно провести значну попередню роботу з розробки корпоративної моделі компетенцій. Крім того, важливо встановити критерії оцінки — ключові професійні навички та особисті якості, розробити завдання, які відповідають потребам саме цієї компанії, ретельно спланувати всі етапи та процедури оцінки та підготувати команду оцінювачів, які складаються зі співробітників компанії. Професійний відбір експертів-спостерігачів і їхнє якісне навчання також відіграють критичну роль у цьому процесі впровадження технології Assessment Centre.

Для реалізації проекту оцінки персоналу за технологією Assessment Centre в компанії необхідно виконати кілька ключових кроків:

- розробити унікальну модель компетенцій, специфічну для даної компанії;
- підготувати завдання та вправи для оцінки компетенцій, а також систему критеріїв для їх оцінки;
- підготувати групу оцінювачів, обрати та підготувати їх до цієї ролі;
- провести оцінку працівників за результатами виконання вправ і завдань;
- обробити отримані дані, підготувати звіти та рекомендації;

Assessment Centre дозволяє компанії діагностувати кадровий потенціал. Якщо оцінювання спрямоване на управлінську ланку, воно надає зріз управлінського потенціалу, включаючи інтелектуальні, комунікативні, організаторські та особисті якості менеджерів та їхню професійну компетентність. Якщо оцінюються фахівці, результати вказують на наявність професіоналів у компанії, прогноз ефективності їхньої роботи та дозволяють розробляти кар'єрні плани. Аналіз наявних і відсутніх компетенцій дозволяє

створювати програми навчання та розвитку, спрямовані на компенсацію відсутніх навичок і розвиток необхідних. Результати оцінки допомагають у прогнозуванні особистого розвитку працівників, розробці індивідуальних планів навчання. Крім того, вони дають уявлення про перспективи розвитку організації та оцінюють її готовність до змін.

Результати Assessment Centre, відповідно до потреб організації і мети, можуть бути представлені у вигляді:

- індивідуальних висновків по кожному учаснику, включаючи профілі важливих якостей, бальні профілі, психологічні портрети та рекомендації;
- зведеного аналітичного звіту з ранжуванням учасників, списками успішних робочих груп та рекомендаціями для формування ефективних проектних груп, а також бази даних.

Ранжування кандидатів та таблиці з їх оцінками за важливими професійними якостями є корисним інструментом при пошуку нового персоналу для компанії. Розгорнуті характеристики з рекомендаціями щодо використання та розвитку потенціалу учасників грають важливу роль у плануванні кар'єрних шляхів співробітників. Такі характеристики з рекомендаціями стосовно подальшого навчання можуть бути корисні при систематичних оцінках для розробки індивідуальних планів навчання і розвитку.

Результати Assessment Centre надають можливість провести спеціальний аналіз кадрового резерву компанії, відомий як кадровий аудит. Ця концепція включає оцінку рівня професійності персоналу на різних рівнях та напрямках, готовності організації до змін, типів організаційної культури, прогнозу розвитку та рекомендації щодо кадрових програм. Ці результати допомагають розуміти поточний стан компанії та визначати шляхи покращення її діяльності.

Оцінка персоналу за допомогою Assessment Centre є складним процесом, тому саме проведення такого оцінювання становить велику проблему. Компанія може спробувати використати власних фахівців, підготовлених на спеціалізованих курсах, або запросити консультантів. Обидва підходи мають свої переваги і недоліки, які визначаються завданнями, розмірами компанії та

доступними ресурсами. Часто великі компанії вирішують створити спеціалізовану групу, що займається постійною оцінкою персоналу. Такий підрозділ може виявитися вигіднішим, оскільки надасть можливість систематично оцінювати персонал та використовувати Assessment Centre.

Якщо вирішено провести Assessment Centre з використанням зовнішніх консультантів, важливо обирати провайдера з уважністю, оцінювати його портфоліо, репутацію та кваліфікацію команди. Компанія повинна мати свого менеджера проекту, який сформулює цілі оцінки, залучить фахівців для аналізу та визначення критеріїв оцінки, а також поставить завдання консультантам.

Оцінювачі або експерти-спостерігачі вибираються з числа кваліфікованих співробітників компанії, що мають досвід роботи на оцінюваних посадах. Їх участь дозволяє оцінювати персонал, враховуючи особливості корпоративної культури та філософії компанії.

Керівники оцінюваних (вище за посадою) можуть бути експертами при оцінці, а також можуть бути залучені співробітники служби управління людськими ресурсами. Важливо проводити ретельний підбір та систематичне навчання оцінювачів для отримання якісних результатів. Забезпечення відповідної мотивації сприяє успішності процесу.

Внутрішні експерти мають бути залучені для оцінки менеджерів середньої ланки та рядових співробітників компанії. Однак, для оцінки топ-менеджерів доцільніше залучати зовнішніх фахівців через їхню неупередженість. Оцінка консультанта є більш об'єктивною через його безпристрасність. Внутрішні оцінювачі зазвичай мають глибше розуміння діяльності компанії, але їхня оцінка може бути приховано упередженою. Усі експерти мають свої переваги, і їхні знання і досвід є важливими для розвитку Assessment Centre.

Assessment Center вирішує важливу задачу для організацій - відбір талановитих співробітників. Талант оцінюється не за однією характеристикою, а за різними інтелектуально-психологічними можливостями працівника. Використання різноманітних технологій дозволяє виявити таланти серед співробітників.

До методів розвитку талантів відносять такі техніки:

- біографічна технологія, що оцінює працівників за їхньою біографією;
- система усних і письмових характеристик;
- технологія критичних подій, яка описує успіхи або невдачі в роботі підлеглих;
- оцінка виконання завдань під час діяльності працівника;
- технологія групової дискусії між керівниками та співробітниками;
- еталонна технологія, що порівнює працівників з визначеними критеріями;
- технології оцінки, які визначають частоту вияву певних якостей у працівників;
- тестування для визначення рівня якостей працівників через вирішення завдань;
- технологія рангового порядку для розташування оцінюваних працівників по порядку від кращого до гіршого;
- технології попарних порівнянь працівників, що порівнюють їх за рядом чинників;
- технології заданої бальної оцінки, яка присвоює певну кількість балів за досягнення;
- вільна бальна оцінка, яка надає бали за якості працівника за певною шкалою;
- графічний профіль працівників, який відображає їхні ділові якості у вигляді графічних точок на шкалі.

Окрім перелічених методів оцінки, існують ще декілька додаткових. Наприклад, анамнестичний метод, який є подібним до біографічної технології, де працівник аналізує свої дії в певних життєвих ситуаціях та оцінює себе за результатами.

До системи письмових характеристик належить технологія узагальнення незалежних описів, де кілька характеристик працівника порівнюється за різними

особами. Також, при оцінці виконання використовуються систематичні спостереження за працівником з фіксацією результатів, японська система «Rotation», що передбачає переміщення працівника між посадами з оцінкою його роботи на кожній. Існує також технологія Десслера.

У групових дискусіях використовується оцінне інтерв'ю, проведене експертом для виявлення сильних та слабких сторін працівників. Технологія управління за допомогою цілей є популярною за кордоном, вона включає встановлення мети діяльності працівника, обговорення результатів та визначення його можливостей для більшої відповідальності.

До кількісних методів оцінки відносять технологію ранжування бальної оцінки, самооцінку здібностей та технологію спектру, подібну до графічного профілю. Більшість методів оцінки, у тому числі кількісні, допомагають підтверджувати або розвіювати модель-гіпотезу про працівника на основі досягнутих результатів.

З урахуванням цього, сучасна література не має єдиної визнаної технології оцінки таланту працівників. Критерії для визначення таланту мають бути обмеженими, оскільки занадто багато характеристик не завжди призводять до більш вірних оцінок через психічні можливості експертів.

На практиці широко використовується метод пошуку талановитих співробітників, що називається «хедхантінг» («війна за талантами»). Переміщення кадрів у конкуруючі компанії стало ключовим інструментом у боротьбі за перевагу на ринку. Ця стратегія виявилася однією з найбільш агресивних та результативних на ринку. У складі рішучого відділу кадрів часто виділяють групу «внутрішнього пошуку». Її спеціалізація – пошук талановитих керівників всередині компанії: моніторинг кадрів у філіях країни та оцінка результатів роботи працівників. Ті, хто виділяється серед інших, стимулюються для росту по службовій драбині, що дозволяє зекономити кошти на пошук кандидатів ззовні.

Компанії, які активно займаються рекрутингом, визначають пріоритетні позиції, ключові для місії компанії. Найвагомішими вважаються посади,

пов'язані з обслуговуванням клієнтів і прибутковістю бізнесу. Для внутрішніх рекрутерів розробляють розширені карти компетенцій, що включають в себе навички переконання, вміння приймати рішення, самостійність, високий рівень комунікації, енергійність та вміння продавати. Рекрутери вважаються ключовими у компанії, оскільки їхня робота напряду впливає на зростання прибутку. Керівник та внутрішній тренер періодично слухають, як рекрутери проводять «холодні» дзвінки, переговори з кандидатами та з тими, хто рекомендував їх. Рекрутерів навчають працювати з «пасивними» кандидатами, джерелами інформації та агентами впливу, а також встановлювати довгострокові стосунки з необхідними людьми.

Також лінійні менеджери отримують навички поведінкових інтерв'ю. Хоча ця техніка поширена в багатьох компаніях, вона використовується, як правило, тільки рекрутерами. Для точності відбору й уникнення помилок розробляються спеціальні форми оцінки для різних відділів. База даних кандидатів під час активного рекрутингу містить інформацію про «конкурентні переваги» кандидатів та дані, необхідні для майбутнього впливу на їхнє рішення про роботу: можливі причини зміни роботи, критерії прийняття рішення та особи, що впливають на цей процес. Останні тенденції на ринку свідчать про те, що технології пошуку та відбору персоналу значно змінюватимуться найближчим часом.

Перевагами методу Assessment Center є:

- об'єктивність при оцінці;
- підвищення внутрішньої мотивації працівників;
- визначення напрямків розвитку персоналу;
- виявлення організаційних проблем;
- ефективне застосування для оцінки керівників, резерву керівництва

та ключових фахівців.

Проте застосування Assessment Center має свої обмеження:

- проведення без належної підготовки може негативно вплинути на результати компанії;

- оцінки, здійснені власними співробітниками, можуть бути суб'єктивними;
- ця технологія потребує значних фінансових вкладень, особливо коли залучаються професійні консультанти.

Підсумовуючи, слід зазначити, що Assessment Center, у порівнянні з іншими методами оцінки персоналу, дозволяє виявити та розвинути потенціал кожного співробітника, базуючись на оцінці його навичок у ситуаціях, що моделюють його робочі завдання. Тому саме використання технології Assessment Center задля забезпечення моніторингу та оцінювання персоналу в межах загальної системи управління впровадженням сучасних методів розвитку персоналу підприємства, вважаємо, найбільш доречним в умовах діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.).

Висновки до розділу 3

Дотримуючись комплексного підходу та об'єднавши систему управління розвитком персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.), модель, механізм та алгоритм управління впровадженням сучасних методів розвитку персоналу цього салону нами було розроблено загальну систему впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.).

Загальна система управління розвитком персоналу може бути ключовим елементом успішного функціонування Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», який допоможе забезпечити постійний розвиток та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності та успіху Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre».

У сфері управління персоналом підприємств особливо гостро постає питання безперервного розвитку кадрів, тобто здійснення заходів, спрямованих

на повне розкриття особистісного потенціалу працівників. Такі заходи можуть бути як індивідуальними, так і груповими, проводитися безпосередньо на робочому місці або в спеціалізованих установах, орієнтуватися на розвиток загальних чи конкретних навичок та вмінь. Система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною трансформувати зміст, методи та організаційні форми відповідно до вимог виробництва та ситуації на ринку праці.

З метою оптимізації роботи цієї підсистеми в межах дослідження Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) була розроблена типова програма розвитку персоналу цього підприємства, що дозволить значно збільшити продуктивність та результативність її роботи, а також підвищить якість кадрових рішень, що приймаються в її межах.

Застосування розробленої типової програми розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) та надані практичні рекомендації щодо оптимізації програми розвитку персоналу за допомогою методу PERT сприятимуть вивчення можливостей адаптації методичного інструментарію оцінки та перегляду планів (методу PERT) під час оптимізації програми розвитку персоналу підприємства в умовах нечітко заданих параметрів, а також нечіткої та неповної інформації.

Запропоновано використання технології Assessment Center задля забезпечення моніторингу та оцінювання персоналу в межах загальної системи управління впровадженням сучасних методів розвитку персоналу підприємства, в умовах діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.).

Саме Assessment Center, у порівнянні з іншими методами оцінювання персоналу, дозволяє виявити та розвинути потенціал кожного співробітника, базуючись на оцінці його навичок у ситуаціях, що моделюють його робочі завдання.

Перевагами методу Assessment Center є: об'єктивність при оцінці; підвищення внутрішньої мотивації працівників; визначення напрямків розвитку

персоналу; виявлення організаційних проблем; ефективного застосування для оцінки керівників, резерву керівництва та ключових фахівців.

Обмеження застосування Assessment Center: проведення без належної підготовки може негативно вплинути на результати компанії; оцінювання, здійснене власними співробітниками, можуть бути суб'єктивними; ця технологія потребує значних фінансових вкладень, особливо коли залучаються професійні консультанти.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження було здійснено морфологічний аналіз наявних наукових підходів до визначення поняття «розвиток персоналу», проведено його теоретичне обґрунтування на основі систематизації характеристик елементів понятійно-категоріального апарату та запропоновано узагальнене трактування цього поняття. Розвиток персоналу розглядається як планомірний і динамічний процес, спрямований на забезпечення збалансованого відтворення й зростання трудового потенціалу підприємства на основі безперервного генерування, накопичення, оновлення, поширення та трансформації знань у компетенції персоналу шляхом всебічного вдосконалення його якостей для досягнення необхідного рівня компетентності з метою реалізації стратегічних цілей підприємства та підвищення конкурентоспроможності працівників для забезпечення їх трудової мобільності на різних етапах життєвого циклу на основі паритету інтересів і партнерства зацікавлених сторін.

У роботі обґрунтовано підхід до управління розвитком персоналу в умовах економіки знань як до єдності двох підсистем: державного регулювання сфери професійного навчання і розвитку працівників та безперервного розвитку персоналу безпосередньо на підприємствах. Це дає змогу враховувати цілі управління розвитком кадрів на рівні держави, окремого підприємства й працівника та узгоджувати їх.

Сучасні методи розвитку персоналу є невід'ємними елементами системи управління ними. Завдяки застосуванню сучасних методів управління розвитком персоналу можна розвинути внутрішній потенціал людини, підвищити її кваліфікаційний рівень, відповідальність за виконання заданої роботи, зміцнити взаємовідносини в групі, навчити підлеглих працювати разом, враховувати побажання та інтереси співробітників компанії та спрямовувати їх на здійснення цілей компанії.

Впроваджуючи інноваційні методи навчання персоналу, можна: підвищити рівень фінансово-економічних показників організації; вдосконалити знання, навички та вміння співробітників компанії; покращити продуктивність праці як окремого працівника, так і всього колективу; зміцнити командну співпрацю та налагодити відносини в колективі; активізувати адаптацію та гнучкість робітників до нововведень; наростити креативність співробітників і здатність швидко приймати раціональні рішення.

З метою вибору найоптимальнішого методу навчання персоналу слід враховувати: бажання та наполегливість персоналу до розвитку своїх внутрішніх завдатків; прагнення з боку керівника розвивати навички та здібності своїх підлеглих; період, тривалість, вартість навчання; прогнозований ефект від проведення курсу навчання.

Таким чином, основним елементом розвитку підприємства є персонал – людина, яка повинна постійно вдосконалювати свої здібності та навички з метою підвищення продуктивності праці та покращення економічного, організаційного, соціального ефекту. Дуже часто успіх компанії залежить від вдало вибраної стратегії розвитку з боку вищого керівництва, яке повинне розглядати свій персонал не просто як робочу силу, а як нерозкритий потенціал, нові можливості, які потрібно вдосконалювати для того, щоб забезпечити сталий розвиток компанії.

Зважаючи на сучасні тренди, важливого значення для українських підприємств набувають проблеми модернізації класичних систем управління персоналом та впровадження нових сучасних технологій, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств, що, зрештою, стають ключовими факторами ефективності будь-якого бізнесу.

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є малим торговельним підприємством, що спеціалізується на продажу шпалер.

Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) засвідчили, що найуспішніше

Салон функціонував у 2020-2021 роках. Чистий дохід від реалізації його продукції, робіт, послуг протягом 2020-2022 років скоротився майже на 17 %. Середньооблікова чисельність персоналу за три роки збільшилася на 8 осіб. Суттєвого скорочення зазнала продуктивність праці персоналу підприємства, його рентабельність та фондоозброєність.

Ефективність управління діяльністю Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) протягом 2020-2022 років була не досить високою, адже витрати на збут підприємства зростали на 2 % щорічно, однак, це не принесло очікуваного результату, оскільки дохід підприємства, а відповідно, й прибуток скорочувалися. Крім того, погіршувалися інші результативні показники (продуктивність, фондовіддача, рентабельність).

У дослідженні здійснено аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток персоналу Салону домашнього інтер'єру. SWOT-аналіз та PEST-аналіз виявили ряд ключових аспектів, що потребують уваги для ефективного забезпечення розвитку кадрів. Між внутрішніми проблемами виділено недостатню кваліфікацію, неадекватну систему мотивації та обмеженість можливостей кар'єрного росту. Серед зовнішніх проблем – економічна нестабільність, зміни у попиті клієнтів та технологічні інновації. Для вирішення цих проблем пропонується впровадження навчальних програм і тренінгів для підвищення кваліфікації, оновлення системи мотивації та розробка програм кар'єрного росту. Ці заходи спрямовані на подолання проблем та забезпечення відповідного розвитку персоналу у контексті виявлених факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Дотримуючись комплексного підходу та об'єднавши систему управління розвитком персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.), модель, механізм та алгоритм управління впровадженням сучасних методів розвитку персоналу цього салону нами було розроблено загальну систему впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.).

Загальна система управління розвитком персоналу може бути ключовим елементом успішного функціонування Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», який допоможе забезпечити постійний розвиток та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності та успіху Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre».

У сфері управління персоналом підприємств особливо гостро постає питання безперервного розвитку кадрів, тобто здійснення заходів, спрямованих на повне розкриття особистісного потенціалу працівників. Такі заходи можуть бути як індивідуальними, так і груповими, проводитися безпосередньо на робочому місці або в спеціалізованих установах, орієнтуватися на розвиток загальних чи конкретних навичок та вмінь. Система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною трансформувати зміст, методи та організаційні форми відповідно до вимог виробництва та ситуації на ринку праці.

З метою оптимізації роботи цієї підсистеми в межах дослідження Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) була розроблена типова програма розвитку персоналу цього підприємства, що дозволить значно збільшити продуктивність та результативність її роботи, а також підвищить якість кадрових рішень, що приймаються в її межах.

Застосування розробленої типової програми розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) та надані практичні рекомендації щодо оптимізації програми розвитку персоналу за допомогою методу PERT сприятимуть вивчення можливостей адаптації методичного інструментарію оцінки та перегляду планів (методу PERT) під час оптимізації програми розвитку персоналу підприємства в умовах нечітко заданих параметрів, а також нечіткої та неповної інформації.

Запропоновано використання технології Assessment Center задля забезпечення моніторингу та оцінювання персоналу в межах загальної системи управління впровадженням сучасних методів розвитку персоналу підприємства, в умовах діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.).

Саме Assessment Center, у порівнянні з іншими методами оцінювання персоналу, дозволяє виявити та розвинути потенціал кожного співробітника, базуючись на оцінці його навичок у ситуаціях, що моделюють його робочі завдання.

Перевагами методу Assessment Center є: об'єктивність при оцінці; підвищення внутрішньої мотивації працівників; визначення напрямків розвитку персоналу; виявлення організаційних проблем; ефективне застосування для оцінки керівників, резерву керівництва та ключових фахівців.

Обмеження застосування Assessment Center: проведення без належної підготовки може негативно вплинути на результати компанії; оцінювання, здійснене власними співробітниками, можуть бути суб'єктивними; ця технологія потребує значних фінансових вкладень, особливо коли залучаються професійні консультанти.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1 Любимова К. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. No 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212> (дата звернення: 04.12.2023).

2 Черчик Л. Стратегія управління розвитком персоналу. URL: <http://esnir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/616/3/strateg.pdf> (дата звернення: 04.12.2023).

3 Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посібник / за наук. ред. Л. Пуховської. Київ : ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.

4 Черчик Л. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. Вип. 7(26). Ч. 3. С. 3–11.

5 Грішнова О., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2004. Вип. 9. С. 15–19.

6 Jung P. Die Konzeption der Personalentwicklung in der Allianz Versicherungs AG. *Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf*. 1998. Oktober. S. 43.

7 Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

8 Хміль Ф. Управління персоналом: підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

9 Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

10 Брич В., Гугул О. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. No 5. Т. 2. С. 13–16.

11 Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми*

економіки та управління. 2018. Вип. 12. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12_4-01.pdf

12 Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 9. С. 37–41. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12213/1/РОЗВИТОК%20ІННОВАЦІЙНИХ%20ТЕХНОЛОГІЙ%20УПРАВЛІННЯ%20ПЕРСОНАЛОМ.pdf>

13 Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>

14 Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33–42. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.4.

15 Копитко М. І., С. М. Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник [Львівського державного університету внутрішніх справ]*. 2018. Вип. 2. С. 156–168. URL: http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/nvse_02_2018/18.pdf

16 Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>

17 Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 72–76. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf

18 Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.

19 Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнесінформ*. 2020. № 3. С. 437–444.

20 Балабанова, Л. В., Стельмашенко, О. В. (2010). Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки [монографія]. Донецьк: вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган Барановського.

21 Грішнова, О. А., Небукін, В. (2004). Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : зб. наук. пр. (Вип. 9, с. 15–19). Тернопіль: Економічна думка.

22 Грузіна, І. А., Дериховська, В. І. (2014). Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством [монографія]. Харків: вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

23 Жилияєва, І. Ю. (2012). Визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, (Вип. 21, с. 174–180). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_21_27.

24 Зорій, О. М., & Коваленко, Т. В. (2013). Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць (Т. 14, № 3, с. 18–28). Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету. Економічна думка.

25 Крушельницька, О. В., & Мельничук, Д. П. (2003). Управління персоналом: [навч. посібник]. Київ: Кондор.

26 Новікова, М. М., & Мажник, Л. О. (2012). Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти [монографія]. Харків: вид-во ХНАМГ.

27 Партин, Г. О., & Дідух, О. В. (2011). Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства. Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (с. 637–638). URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16661/1/371-637-638.pdf>.

28 Сучасні технології роботи з персоналом : наук. розробка / [С.М. Серьогін, І.В. Шпекторенко, Н.А. Липовська та ін.]. К. : НАДУ, 2010. 48 с.

29 Стратегічні перспективи ринку праці України – 2017. Звіт міжнародної компанії Ernst & Young Global Limited. URL: <http://www.ey.com>.

30 Шпакович, К., & Юрик, Я. (2014). Рекрутинг як технологія пошуку персоналу. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* (Ч. 3, с. 216–217). URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18798/1/123.pdf>.

31 Черваньов Д., Балан В. Сіткові моделі у менеджменті. РВВ ІМФ. 2003. С. 160.

ДОДАТКИ



Салон домашнього інтер'єру

"Art de Vivre"

ФОП Толстигін І.Л.

Art de Vivre

Салон домашнього інтер'єру

м. Хмельницький, м-н. Озерна

Старокостянтинівське шосе 2/16

ТЦ 'Агора'

+38(097) 076-2009

info @artdevivre.in.ua

Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру
«Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн	34 360,40	34 680,40	28 690,20
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	6	8	14
Продуктивність праці персоналу, тис.грн/ос.	5 726,73	4 335,05	2 049,30
Фонд заробітної плати персоналу, тис.грн	1 130,30	1 320,80	1 420,70
Середньомісячна заробітна плата персоналу, тис.грн/ос.	15,69	13,75	8,45
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг, тис.грн	31 370,40	31 310,70	26 010,70
Сукупні операційні витрати підприємства, тис.грн	3 510,60	3 840,80	4 130,40
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт, послуг, грн	0,91	0,90	0,91
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	1 016,50	1 204,50	518,00
Рентабельність (збитковість), %	3,24	2,00	1,99
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	360,00	309,80	279,50

Склад та структура майна підприємства Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), тис.грн

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
Основні фонди, всього	340,000	279,600	279,400
у т.ч.			
Будинки, споруди, передавальні пристрої	40,900	40,700	90,700
Машини та обладнання	128,400	68,200	43,100
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	170,700	170,700	145,600
Ступінь зношеності основних засобів (%)	39,300	52,410	57,390
Обсяги реалізації	41 300,500	41 670,500	34 460,400
Виробничі запаси	0,500	0,100	1,700
Товари	520,200	506,700	552,200
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	27,300	90,000	43,800
Кошти на рахунках і в касі	131,800	143,500	255,000

Ефективність діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» з витратами компанії на збут

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн	34 360,400	34 680,400	28 690,200
Продуктивність праці персоналу, тис.грн/чол.	5 726,733	4 335,050	2 049,300
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	1 016,500	1 204,500	518,000
Фондовіддача, грн	95,45	111,94	102,65
Рентабельність (збитковість), %	3,24	2,00	1,99
Витрати на збут, тис.грн	1 330,60	1 360,80	1 390,60

Динаміка обсягу реалізації продукції у товарних категоріях Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Товарна група	Рік			
	2020	частка, %	2022	частка, %
1. Шпалери	12 580,96	38,91	10 660,22	41,56
2. Ламінат	3 460,29	10,70	2 260,09	8,81
3. Текстиль	8 380,23	25,92	3 570,12	13,92
4. Карнизи	3 100,69	9,59	1 180,18	4,60
5. Будівельні матеріали	2 000,66	6,19	770,08	3,00
6. Оздоблювальні матеріали	2 810,57	8,69	7 210,95	28,11
Всього	32 333,40	100,00	25 651,64	100,00



Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

Дата перевірки:
12.12.2023 09:06:33 EET

Дата звіту:
12.12.2023 20:53:54 EET

ID перевірки:
1015995944

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

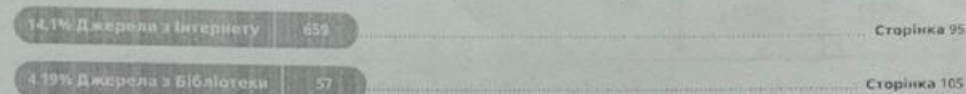
ID користувача:
100008309

Назва документа: Диплом Статкевич

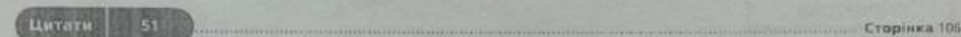
Кількість сторінок: 93 Кількість слів: 17907 Кількість символів: 142629 Розмір файлу: 1.48 MB ID файлу: 1015678825

15.3% Схожість

Найбільша схожість: 4.76% з Інтернет-джерелом (http://market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/34.pdf)



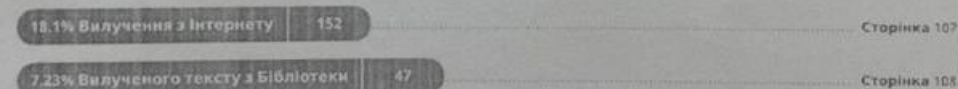
2.19% Цитат



Не знайдено жодних посилань

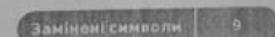
19.4% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)



Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.



Thu Dec 14 10:18:45 EET 2023, Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальне співпадіння з одним документом 4.0%

Словники перевірки: en_US, ru_RU, ua_UA. Помилки в документах: 7%

ID: 123199 Назва: Впровадження сучасних методів та технологій розвитку персоналу підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький) Додано в БД: 2023-12-14 Автора: Статкевич Ірина Сергіївна Керівники: к.е.н., доц. Шелест Є. О. Консультанти: Опоненти:	Документ		Сумарний збіг по Базі Даних	
	Символи	Лексеми	Символи	Лексеми
	126864	833	17365 (14%)	138 (17%)

Джерело плагіату

ID	Опис	Наявність плагіату в документі	
		Символи	Лексеми