

Затверджую

Зав. кафедрою _____
(підпис)

Погоджено

Науковий керівник _____
(підпис)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич
Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

к.е.н., доц. Лозова О.В.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« _____ » _____ 2023р.

« _____ » _____ 2023 р.

План

кваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **бакалавр**,
спеціальності **073 «Менеджмент»**

Білик Лілія Євгенівна

на тему «Розробка системи навчання та підвищення кваліфікації
персоналу організації»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»)

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ
СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

1.1. Навчання персоналу організації: сутність, типи та методи

1.2. Підвищення кваліфікації персоналу, як інструмент підвищення
конкурентоспроможності організації

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ НАЯВНОЇ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

2.1. Аналіз системи навчання персоналу на ТОВ «Епіцентр К»

2.2. Оцінка ефективності підвищення кваліфікації персоналу на
ТОВ «Епіцентр К»

**Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

3.1. Розробка напрямів удосконалення системи навчання персоналу на
ТОВ «Епіцентр К»

3.2. Формування системи професійного підвищення кваліфікації
персоналу на ТОВ «Епіцентр К»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Студентка _____

Л.Є. Білик

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Навчання персоналу організації: сутність, типи та методи.....	5
1.3. Підвищення кваліфікації персоналу, як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ НАЯВНОЇ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	14
2.1. Аналіз системи навчання персоналу на ТОВ «Епіцентр К»	14
2.2. Оцінка ефективності підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Епіцентр К»	22
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	30
3.1. Розробка напрямів удосконалення системи навчання персоналу на ТОВ «Епіцентр К».....	30
3.2. Формування системи професійного підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Епіцентр К».....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44

ВСТУП

Актуальність дослідження. Людські ресурси є ключовим елементом будь-якої організації, оскільки вони планують, координують, організують і використовують усі інші ресурси для досягнення організаційних цілей. Підвищення рівня продуктивності будь-якої організації залежить від рівня компетентності її робочої сили. Звідси випливає необхідність навчання та перепідготовки працівників для розвитку їх здібностей, щоб ефективно та ефективно функціонувати в організації.

Навчання та підвищення кваліфікації є незамінним інструментом людського та національного розвитку, а отже, вигідним вкладенням коштів для підвищення продуктивності організації. Навчання та підвищення кваліфікації можна розглядати як набуття навичок, знань і здібностей, які дозволяють ефективно функціонувати під час виконання своєї роботи. Основними видами навчання для працівників є навчання без відриву від роботи, що складається з навчання без відриву від роботи. Навчання та підвищення кваліфікації робить працівників впевненими в собі, збагачує знання та навички роботи, підвищує ефективність і результативність, підвищує продуктивність і веде до більшої прибутковості.

Основними проблемами, що впливають на навчання та підвищення кваліфікації працівників, є недостатнє фінансування та відсутність постійного навчання. Тому необхідно організувати періодичне навчання працівників, щоб вони були в курсі технологічних змін у своїй роботі, а відповідні фінансові кошти слід приділяти навчанню працівників організації. Тому проблема професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу набуває все більшої актуальності.

Питання професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу у різний час досліджували такі видатні вітчизняні і зарубіжні науковці, як В. Данюк, О. Грішнова, А. Колот, В. Петюх, В.Савченко, Л. Шимановська-

Діанич, О. Лозова, С. Ніколенко, В. Кибанов, М. Армстронг, Р. Бенкет, Х. Грэхем та інші

Фахівці сходяться до думки, що професійне навчання та підвищення кваліфікації є необхідним елементом розвитку персоналу, його потенціалу, а відповідно важливим інструментом ефективного управління підприємством в цілому. Тому на даний час виникає потреба подальшого дослідження професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу як засобу розвитку трудового потенціалу підприємств за умов євроінтеграції.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо розробки системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Епіцентр К».

Відповідно до обраної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

визначено сутність, типи і методи навчання персоналу організації;

окреслено основні аспекти підвищення кваліфікації персоналу, як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації;

проаналізовано систему навчання персоналу на ТОВ «Епіцентр К»;

проведено оцінку ефективності підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Епіцентр К»;

розроблено напрями удосконалення системи навчання персоналу на ТОВ «Епіцентр К»;

сформовано систему професійного підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є управління процесом навчання та підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління процесом навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації.

Методи дослідження: спостереження, порівняння, рахунок, вимірювання, експеримент, узагальнення, абстрагування, аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія, моделювання, ідеалізація, ранжирування, а також, гіпотетичний, системні методи на ТОВ «Епіцентр К».

Інформаційна база. В процесі проведення дослідження було використано дані статистичних довідників та матеріали практикуючих фахівців в галузі менеджменту та логістики, розміщені в періодичних виданнях, монографіях, підручниках та електронних джерелах, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів і практиків з питань управління персоналом підприємства. Матеріали статистичної, бухгалтерської та оперативної звітності ТОВ «Епіцентр К»

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Містить 66 сторінок друкованого тексту, 11 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел налічує 47 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Навчання персоналу організації: сутність, типи та методи

Навчання персоналу організації має важливе значення для успіху бізнесу в усьому світі. Ці програми навчання дають можливість не тільки підвищити кваліфікацію персоналу, але й роботодавцям підвищити продуктивність співробітників та покращити культуру компанії. Вони також можуть зменшити плинність кадрів, в підтвердження цьому, дослідження Work Institute [49] 2020 року показує, наскільки це може бути важливо для прибутку компанії. Згідно зі звітом, добровільна плинність працівників коштує американському бізнесу понад 630 мільярдів доларів на рік.

Навчання персоналу дуже важливе для будь-якої компанії чи організації спрямований на прогрес. Це включає прийняття рішень, творче мислення та само менеджмент працівників.

Перевагами в персоналі, які постійно навчаються є такі:

допомога працівнику подолати «прогалини» в своїй роботі;

підвищення продуктивності праці працівника;

забезпечення послідовності виконання службових обов'язків;

підвищення мотивації та задоволеності працівника своєю роботою;

покращення якості товарів, робіт чи послуг;

збільшення прибутку підприємства;

можливість знизити рівень контролю над працівником, що дозволяє зекономити значні видатки на виконання контрольної функції.

На сьогоднішній день науковці не виокремили єдиного загально прийнятого визначення «навчання персоналу». В загальному, навчання персоналу – це програма, яку впроваджує керівник або уповноважена особа, щоб забезпечити певних співробітників необхідними навичками та знаннями для виконання їх поточної роботи [18]. Часто є обов'язковим, щоб деякий рівень навчання пропонувався новим співробітникам, коли ви готуєте їх до виконання їхньої роботи.

Універсального підходу до навчання не існує. Існує безліч типів навчання співробітників, кожен з яких підходить для різних ситуацій. Використання правильного типу навчання співробітників у потрібний час може призвести до більш привабливого та ефективного процесу навчання для вашої команди та кращих загальних результатів бізнесу.

Розглянемо найпоширеніші з них:

1. Первинне навчання. Цей тип навчання в основному полягає у прийомі та введенні нових співробітників у компанію. Можна ознайомити їх із основними обов'язками, щоб підготувати їх до першого робочого дня.

2. Індивідуальне навчання. Щоб нові співробітники швидко почали працювати, можна призначити їм програму навчання. Це також ознайомить їх з усім програмним та апаратним забезпеченням, яке вони використовуватимуть. Ця програма може тривати стільки, скільки потрібно, щоб опанувати відповідні робочі навички та розглянути всі теми, які потрібні працівникам, щоб добре виконувати свою роботу [34].

3. Навчання технічним навичкам. Можливо, співробітники вже вміють писати пропозиції, вести бухгалтерський облік, писати контент або програмувати. Але завжди є куди вдосконалюватися, особливо якщо їхня робота вимагає особливих технічних навичок. Тому багато організацій мають бюджет для підтримки та підвищення технічних навичок своїх співробітників.

4. Навчання soft skills. Не все залежить від технічних навичок. М'які навички також необхідні для зростання роботи. Ми класифікуємо м'які навички як комбінацію рис особистості, поведінки та соціальних установок. Ці навички дозволяють людям ефективно спілкуватися, співпрацювати та керувати конфліктами [38].

Навчання soft skill допоможе організації створити ідеальну корпоративну культуру та покращити відносини на роботі. Навчання soft skill може охоплювати такі теми, як: слухання, спілкування, командна робота, адаптивність та публічні виступи [18].

5. Навчання продукту або послуги. Навчання продукту може бути частиною програми адаптаційного навчання або постійного навчання навичкам. Його можна використовувати, щоб розповісти своїм співробітникам про продукти або послуги, які вони представляють, щоб вони поширювали позитивний імідж компанії.

6. Навчання «комплаєнсу». Деякі галузі вимагають від працівників виконання певних юридичних зобов'язань для виконання своєї роботи. Наприклад, органи влади потребують консультантів з іпотечних кредитів, щоб регулярно поновлювати свої ліцензії, а будівельникам – мати спеціальні сертифікати безпеки [39].

7. Навчання франчайзингу. Якщо підприємство працює по франшизі, то хоче, щоб процеси та продукти були послідовними у всіх франчайзингових підрозділах. Підтримувати консистенцію може бути досить важко, особливо якщо процеси та продукти часто змінюються. Щоб співробітники були в курсі новин, спеціальна навчальна команда зі штаб-квартири може проводити навчання на місці.

8. Лідерське навчання. Лідерський тренінг – це тип навчання м'яким навичкам, який зосереджується на міжособистісних здібностях, але з акцентом на лідерські якості та навички, які безпосередньо впливають на керівництво іншими. Навчання лідерам і тренування менеджерів часто не

помічаються, але вони мають ефект протікання: поганий менеджер часто призводить до поганого досвіду для всіх.

Важливим для підприємства є не лише обрати тип навчання, а й метод. Найкращі методи навчання орієнтовані на всі типи навчання, але також важливо знати, що найкраще підходить для ваших працівників, і адаптувати матеріал до них.

В додатку А наведена характеристика методів професійного навчання на робочому місці та поза робочим місцем.

Розглянемо більш детально найбільш ефективні методів навчання співробітників:

1. Технологічне навчання. З розвитком технологій комп'ютеризоване навчання стає все більш поширеним. Іноді називають комп'ютерним навчанням або електронним навчанням, але, по суті, воно відноситься до того ж самого з однією ключовою відмінністю: електронне навчання повністю розміщується в Інтернеті, тоді як комп'ютерне навчання охоплює будь-який вид навчання, який вимагає місце на комп'ютері [11].

2. Тренажери. Моделювання є ефективною технікою навчання в областях, які вимагають певного набору навичок для роботи зі складною технікою, наприклад, у медичній або авіаційній промисловості. Успішні симуляції відображають реальні робочі ситуації і дозволяють слухачам вирішувати проблеми, з якими вони, ймовірно, зіткнуться на роботі.

3. Навчання на робочому місці. Навчання на робочому місці або практичне навчання переходить безпосередньо до практичних навичок, необхідних для роботи. Нові працівники відразу починають працювати з цим методом навчання. У деяких випадках може бути корисно включити компонент відстеження співробітників. Це дозволить новим працівникам трохи зрозуміти контекст і вимоги до роботи, перш ніж спробувати це самостійно.

4. Коучинг/наставництво. Хоча структурована навчальна програма має своє місце в навчанні, наставництво та коучинг мають багато переваг. Реалізація програми наставництва у компанії разом з іншими методами навчання створює можливості для розвитку співробітників, а також розвиває відносини, які допомагають новим співробітникам відчувати себе прихильними та підтриманими.

5. Навчання під керівництвом інструктора. Навчання в аудиторному стилі є найбільш традиційним і популярним методом навчання співробітників. Цей метод імітує інші аудиторії, оскільки викладач готує та керує досвідом, зазвичай використовуючи презентацію в стилі лекції з візуальним компонентом.

6. Рольова гра. Ця техніка зазвичай виконується зі стажером і фасилітатором (або тренером), де кожному дозволяється розігравати різні потенційні сценарії роботи. Цей метод найбільш ефективний у галузях, які вимагають взаємодії з клієнтом або клієнтом, оскільки дозволяє співробітникам попрактикуватися в управлінні складними ситуаціями.

7. Фільми та відео. Відео швидко завоювало популярність як ефективна методика тренувань. Це допомагає компаніям швидше та ефективніше навчати працівників. Багато співробітників віддають перевагу цьому матеріалу для навчання. Існує кілька підходів до навчальних відео. Деякі компанії вибирають один підхід залежно від матеріалу, а інші поєднують кілька підходів в одне відео без проблем.

8. Кейс. Якщо необхідно розвинути аналітичні навички та навички вирішення проблем, найкращою технікою навчання можуть стати кейсові дослідження. Учасникам пропонують реальні або уявні сценарії, які зображують звичайні робочі ситуації. Або самотійно, або в групі, співробітників потім просять проаналізувати випадок і знайти ідеальні рішення та сценарії.

Розглянемо переваги та недоліки деяких методів навчання (додаток Б).

При відборі форм та методів навчання доцільно не зупинятися на чомусь одному, тому що всі вони мають свої переваги та недоліки. Найбільш ефективним для керівників підприємств є об'єднання різних методів навчання, враховуючи специфіку підприємства, її потреби, оснащення робочих місць та багато інших факторів.

Отже, навчання персоналу – це безперервний процес, супроводжуваний працівника протягом усієї його роботи діяльність. Але без визначення цілей і потреб у навчанні він втрачає свою спрямованість і значення для своїх виконавців.

1.2. Підвищення кваліфікації персоналу, як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації

Підвищення кваліфікації персоналу підприємства — це процес, під час якого працівники за підтримки роботодавця проходять професійне навчання або шукають можливості для навчання, щоб удосконалити свої навички та розширити свої знання та кар'єру.

Підвищення кваліфікації не відноситься лише до оптимізації набору навичок особи для певної ролі. Швидше, це стосується постійного навчання, яке виховує професіоналів і допомагає їм розвиватися на їхньому індивідуальному кар'єрному шляху. Хоча в кінцевому підсумку це відповідальність особи за свій професійний розвиток, роботодавець має на користь заохочувати безперервну освіту, надаючи або сприяючи як внутрішнім, так і зовнішнім можливостям підвищення кваліфікації працівника [21].

Пріоритетність підвищення кваліфікації співробітників гарантує, що навички членів команди продовжують розвиватися відповідно до галузевих тенденцій та найкращих практик.

Підвищення кваліфікації - це актуалізація знань та навичок за наявною спеціальністю. У процесі навчання співробітники освоюють нові інструменти та отримують нові знання, що дозволяє підвищити категорію спеціаліста [10].

Головна мета підвищення кваліфікації – задовольнити потреби працівника у отриманні повного спектра необхідної інформації у сфері новітніх наукових досягнень, а також передового зарубіжного та вітчизняного досвіду з якогось профілю.

Крім цього, пріоритетна ціль – оновлення практико-теоретичних знань спеціаліста через підвищення вимог роботодавця до рівня компетентності працівників різних професій.

Також підвищення кваліфікації проводиться для досягнення таких цілей:

Мотивація персоналу. Коли працівник отримує знання з допомогою організації, відчуває, що керівництво піклується про нього. Тому у співробітника організації виникає прагнення підвищувати свою продуктивність праці;

Виховання своїх кадрів. Це виробнича стратегія деяких компаній. Вони вважають за краще навчати своїх співробітників, ніж приймати на роботу багато людей зі сторони.

Підвищення кваліфікації поділяється на три види.

1. Короткострокове підвищення кваліфікації. Час занять не перевищує 72 годин. Це тематичне навчання за конкретною тематикою. Курси підвищення кваліфікації організують роботодавці, а навчання проводять висококваліфіковані працівники підприємства. Після закінчення навчання співробітники повинні скласти відповідний іспит [41].

2. Проведення тематичних семінарів. Час занять складає від 72 до 100 годин. Цей вид підвищення кваліфікації спрямовано прискорене придбання навичок, необхідні роботи у нових умовах. В рамках подібних програм проводиться вивчення дисонансних та резонансних питань, а також сучасної проблематики у сферах трудової чи наукової діяльності слухачів курсу [14].

Навчання відбувається у вигляді тренінгів, проведення тематичних семінарів з науково-технічних, технологічних, соціально-економічних та інших проблем, що виникають на рівні регіону, галузі організації, підприємства (об'єднання) або установи. Якщо атестаційний захід пройдено учасником успішно, він стає володарем персонального посвідчення, що підтверджує отримання підвищення кваліфікації.

3. Тривале підвищення кваліфікації. Час занять становить від 100 до 500 годин. Метою тривалого підвищення кваліфікації є поглиблене вивчення актуальних проблем профілю професійної діяльності для оновлення знань або підготовки фахівців до виконання нових трудових функцій. Такі програми розраховані на співробітників організації, які мають певний досвід роботи та відчувають нестачу практичних навичок та знань.

Якщо атестаційні заходи пройдені учасником курсу успішно, йому надається свідоцтво, що підтверджує здобуття ним підвищення кваліфікації.

Залежно від того, ким проводиться програма підвищення, його поділяють на зовнішнє навчання (за межами компанії) та внутрішньофірмове (у межах компанії).

У внутрішньофірмового навчання є свої плюси: зменшення витрат для компанії, можливість контролювати процес, розвиток корпоративного духу тощо [40].

Крім цього, види та форми підвищення кваліфікації відрізняються один від одного на кшталт зайнятості учасників курсів.

Навчання співробітників організації може проводитися без відриву від трудової діяльності, з відривом від виконання посадових обов'язків за місцем роботи, з частковим відривом від роботи та за індивідуальними формами навчання.

Періодичність проходження підвищення кваліфікації встановлюють самі роботодавці. На практиці, як правило, підвищення кваліфікації проводять не рідше одного разу на 5 років протягом усієї трудової діяльності працівника підприємства. При цьому роботодавець своє рішення щодо періодичності проходження підвищення кваліфікації має відобразити у нормативному акті локального призначення.

Отже, у сучасних умовах підвищення кваліфікації персоналу – це вже навіть не мотиваційний інструмент і не інструмент утримання персоналу в компанії, це бізнес-необхідність і серйозна інвестиція в один зі стратегічно важливих ресурсів – інтелектуальний капітал, яка дає результат достатньо швидко.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ НАЯВНОЇ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Аналіз системи навчання персоналу на ТОВ «Епіцентр К»

Група компаній «Епіцентр» — це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності.

В Групі компаній «Епіцентр К» працює 34 тис. співробітників. Керівний склад компанії — 325 керівників вищої управлінської ланки. Від дня заснування філософією компанії було — виховувати керівників всередині системи. 98% топ-менеджерів торговельних центрів пройшли шлях від продавця до управлінця найвищого рівня та працюють в компанії вже понад 10 років.

Предметом нашого дослідження є гіпермаркет «Епіцентр К» у місті Київ, за адресою: проспект Петра Григоренка, 40, що є невідокремленим структурним підрозділом однойменної компанії.

Основний вид діяльності гіпермаркету – це оптова та роздрібна торгівля матеріалами для будівництва.

Структура управління на підприємстві є ієрархічною. Тобто всі працівники гіпермаркету прямо чи опосередковано підкорюються директору. Структура магазину поділяється на 3 напрями: комерційний, розвиток та фінанси.

Організаційна структура гіпермаркету мережі ТОВ «Епіцентр К» показана на рис. 2.1

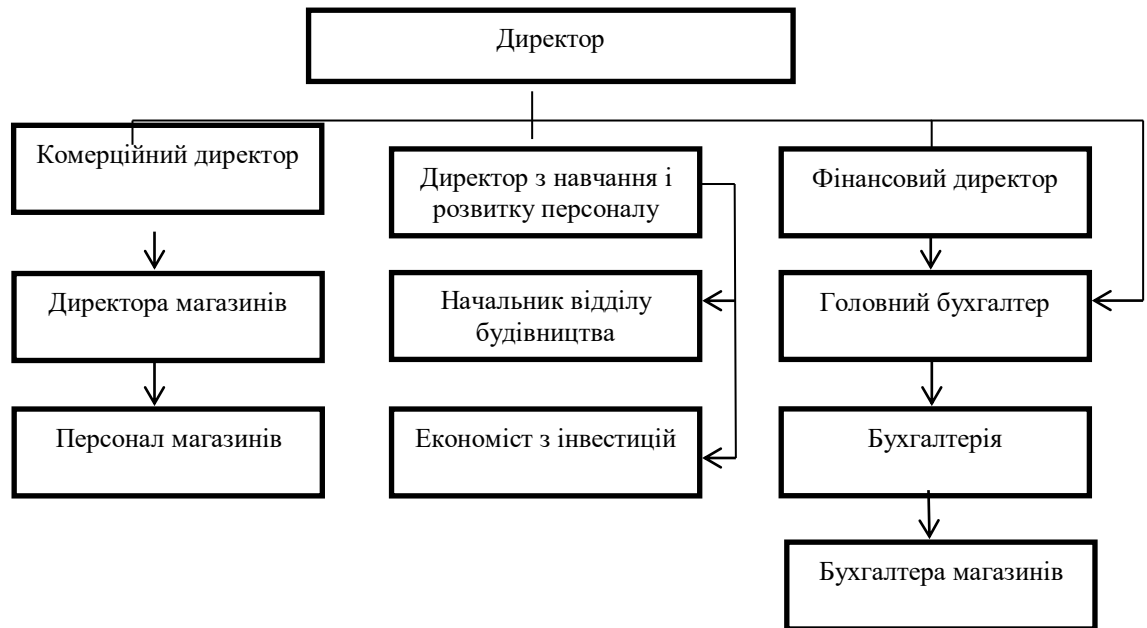


Рис. 2.2 Організаційна структура гіпермаркету в м. Київ мережі ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: за матеріалами підприємства [34]

Проведемо аналіз характеристики та динаміки загальної структури персоналу гіпермаркету в м. Київ мережі ТОВ «Епіцентр К» по категоріях зайнятих (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу гіпермаркету в м. Київ мережі ТОВ «Епіцентр К» по категоріях зайнятих за 2019–2021 рр.

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+,-) 2021 р.до	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	2019	2020
Управлінський персонал:	124	16,51	130	16,31	120	16,62	-4	-10
Керівники	45	5,99	47	5,90	43	5,96	-2	-4
Спеціалісти	72	9,59	75	9,41	70	9,70	-2	-5
Технічні працівники	7	0,93	8	1,00	7	0,97	0	-1
Виробничий персонал	627	83,49	667	83,69	602	83,38	-25	-65
Разом	751	100,00	797	100,00	722	100,00	-29	-75
Виробничий персонал на 1 управлінського, осіб	5,1	-	5,1	-	5,0	-	-0,04	-0,11
Частка управлінського персоналу, %	16,51	-	16,31	-	16,62	-	0,11	0,31

Джерело: за матеріалами підприємства [34]

Як свідчать дані таблиці 2.1. чисельність персоналу ТОВ «Епіцентр К» змінюється протягом всіх 3-х років. Так у 2021 році в порівнянні з 2019 роком вона зменшилась на 29 осіб, а в порівнянні з 2020р. на 75 осіб. Чисельність управлінського персоналу також має тенденцію до зменшення.

Рівень задоволеності персоналу своєю роботою, як найкраще свідчить аналіз плинності персоналу ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників плинності персоналу гіпермаркети м. Київ
мережі ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр.**

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення (+,-) 2021 р. від	
				2019р.	2020р.
1.Коефіцієнт поновлення персоналу, %	36,37	15,17	16,91	-19,46	1,74
2.Коефіцієнт вибуття персоналу, %	18,74	22,82	28,68	9,93	5,85
3.Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,37	20,58	27,35	8,98	6,77
4.Коефіцієнт абстенейзму, %	10,88	19,80	20,32	9,45	0,52
5.Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	3,08	3,69	3,68	0,59	-0,02

Джерело: за матеріалами підприємства [34]

Як свідчать розрахунки табл. 2.3., в гіпермаркеті спостерігається велика плинність персоналу. Коефіцієнт вибуття персоналу також має тенденцію до збільшення. Коефіцієнт внутрішньої мобільності говорить про те, що на ТОВ «Епіцентр К» не приділяють увагу просуванню по службі, особливо управлінського персоналу.

Наочно вікову структуру персоналу в цілому по ТОВ «Епіцентр» подано на рис. 2.2.

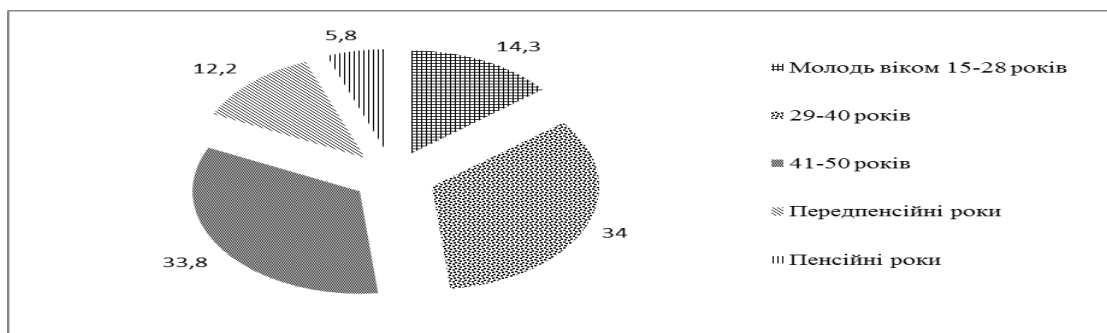


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу ТОВ «Епіцентр» за 2021 рік

Джерело: за матеріалами підприємства [34]

Якщо деталізувати вікову структуру управлінського персоналу, то відзначені вище тенденції також підтверджуються: 42,3% у 2019 році та 34,1% на кінець аналізу становила працівники категорії віком 41-50 років та близько 30% - категорії віком 29-40 років. Така ситуація є гарною, адже у вказаному віковому проміжку знаходяться особи, які в більшості своїй здатні до адекватної реакції на виклики мінливого ринкового середовища та до сприйняття сучасних способів управління. Щодо виробничого персоналу, то основну частку працівників також становлять категорії віком 41-50 та 29-40 років (близько 30-40%).

Важливим показником якісного складу персоналу ТОВ «Епіцентр» є рівень його освітньої структури (додаток В).

Аналіз показав, що стан освітнього рівня персоналу є задовільним. Це підтверджує відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління, який щороку збільшується (з 0,8 у 2019 до 1,0 у 2021 році), що означає постійне підвищення освітнього рівня працівників управлінського персоналу, а, як наслідок, підвищення якості управління Товариством.

В той же час серед виробничого персоналу є працівники, які мають тільки середню освіту. Але вони виконують здебільшого операції, які не потребують спеціальної кваліфікації (в тому числі вантажники, різноробочі тощо). Кількість працівників названої категорії щороку зменшується, що позитивно відображається на загальному освітньому рівні персоналу ТОВ «Епіцентр». Позитивним явищем також є значна частка осіб управлінського та виробничого персоналу, які мають кваліфікаційний рівень «бакалавр». Це дає можливість підвищувати свій освітній рівень, продовжуючи навчання на заочній формі навчання персоналу, що позитивно вплине на якість освітнього рівня людських ресурсів Товариства.

Характеристика персоналу за стажем роботи (додаток Д) дозволить зробити висновки щодо стабільності та прихильності персоналу до ТОВ «Епіцентр».

Як бачимо на підприємстві переважають особи зі стажем роботи 10-20 років. Так, у 2019 році їх кількість становила 206 працівників, а на кінець аналізованого періоду вона зменшилася на 55 осіб. Отже, близько 30-33% працівників – це прихильний до підприємства та стабільний у своїй роботі персонал.

Розглянемо більш детально систему навчання персоналу в гіпермаркеті м. Київ мережі ТОВ «Епіцентр К».

Система навчання у ТОВ «Епіцентр К» організована Департаментом навчання і розвитку персоналу. Розглянемо види професійного навчання для керівників і спеціалістів на ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.3). На підприємстві існує досить широкий спектр видів професійного навчання.

Таблиця 2.3

Види професійного навчання, що застосовуються в гіпермаркеті м. Київ мережі ТОВ «Епіцентр К»

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	- внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; - зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; - самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	- з відривом від виробництва – під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків
Залежно від цільового призначення	- перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); - підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; - стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; - навчання в цільовій аспірантурі – проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації
Залежно від часу навчання	- короткострокове – навчання не більше 5 днів; - середньострокове – навчання не більше 6 місяців; - довгострокове – навчання більше 6 місяців
Залежно від кількості учасників навчання	- індивідуальне; - групове

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства [34]

Порівняємо загальні кількісні показники підготовки кадрів на ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2021 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Підготовка кадрів на ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2021 рр.

Назва показників	Навчено, усього осіб		У тому числі:			
			первинна професійна підготовка		перепідготовка	
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка), безпосередньо на виробництві всього	303	428	5	-	298	428
За формами навчання:						
- індивідуальна;	202	301	5	-	197	301
- курсова	101	127	-	-	101	127

Джерело: за матеріалами підприємства [34]

Загальна кількість осіб, які у 2021 році навчалися безпосередньо на виробництві, збільшилась на 41% порівняно із 2020 роком. Кількість працівників, які 2021 року пройшли перепідготовку, зросла майже на 44% порівняно із 2020 роком, тобто на підприємстві спостерігається позитивна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

Тренерський склад відділу навчання активно працює над навчальними програмами, які постійно підвищуватимуть кваліфікацію наших співробітників. Понад 67 000 навчань від постачальників, внутрішніх тренінгів, семінарів та воркшопів на рік.

Кожен працівник має індивідуальний план розвитку, який ґрунтується на результатах систематичних атестацій, починаючи з першого дня роботи. Таким чином співробітник може швидко зростати.

Щороку в компанії проходить понад 1000 тренінгів, які забезпечують повний цикл навчання та розвитку персоналу. Професійне зростання до рівня топ-менеджера в середньому складає п'ять-сім років у торгівлі та три-п'ять років — у центральному офісі. Компанія заохочує працівників до постійного розвитку й удосконалення, надаючи для цього всі необхідні можливості та ресурси.

Корпоративна культура ТОВ «Епіцентр К» ґрунтується на сильних родинних та національних традиціях, які плекають засновники компанії. «Вірити у свою країну та працювати заради її розвитку», — слоган, який втілює філософію ТОВ «Епіцентр К».

У ТОВ «Епіцентр К» якісне навчання та розвиток кожного працівника є пріоритетом як на рівні управлінської команди, так і на рівні кожного керівника магазину, оскільки успіх компанії залежить від працівників.

Для того, щоб з першого дня роботи кожен працівник ТОВ «Епіцентр К» відчував себе частиною команди: до приходу новачка готуються всі працівники магазину. Перші три місяці працівник проходить інтенсивне навчання, а онлайн-система «MyLearn», яка дозволяє вивчати асортимент та бізнес-процеси у форматі ігрових симуляцій, робить цей процес цікавішим.

Окрім цього, регіональний керівник ТОВ «Епіцентр К» регулярно отримує зворотний зв'язок від працівника про те, як проходить його вступна програма, як ми можемо йому допомогти ще краще адаптуватися та бути успішним у своїй ролі. Якість навчання та розвиток кожного працівника – ось на чому ми зосереджуємось в першу чергу, адже це фундамент успішної роботи компанії.

У ТОВ «Епіцентр К» постійно діють програми навчання на керівника магазину та заступника керівника. До них залучаються як внутрішні, так і зовнішні кандидати. В більшості випадків все, що потрібно працівникові для кар'єрного злету в компанії, – це природні лідерські здібності, працьовитість, вміння працювати в колективі та готовність постійно навчатися.

У компанії досить розгалужена система заохочення та мотивації працівників, яка з ефективною системою навчання досить позитивно мотивує їх до підвищення продуктивності праці.

До заохочення та мотивації працівників ТОВ «Епіцентр К» належить:
офіційне працевлаштування з першого дня;
гідна конкурентна заробітна плата;

додатково до заробітної плати гарні бонуси як винагороду за досягнення результатів;

медичне страхування;

можливості для розвитку і першокласні тренінги;

можливість змагатися, перемагати та отримувати різноманітні призи та подарунки;

неймовірно драйвову корпоративну культуру та енергійну команду;

кава, чай, печиво та різні «плюшки» на робочому місці.

Крім того, Департаментом навчання і розвитку персоналу у 2021 році розроблено дві нових програми навчання.

Перша програма навчання – Talent Academy. Два рази на рік проводяться навчальні Талант програми, як допомагають здобути ширші знання співробітникам, що потенційно готові до займання вищих посад в рамках магазину. Якщо колега має високий рівень виконання, природньо працює через людей, відслідковує свої результати та результати команди, тоді йому точно в Академію Талантів! Це неймовірний шанс отримати не лише теоретичні знання, а й провести неймовірну роботу над собою разом з колегами під час практичних занять!

Цільова аудиторія програми розрахована для працівників 2-го рівня Pipeline (SA, AR, LR, ADMR), які мають високий рівень виконання та потенціал і бажання зайняти вищі посади.

Метою навчання працівників є: підготувати працівників до DepSM позиції та побудувати Pipeline майбутніх SMT та SM. Тривалість програми: 2 модулі по 3 дні на протязі жовтня 2021 - січня 2022.

Друга програма навчання – SMT програми. Програма навчання Store Manager Trainee (SMT) проводимо 2 програми в рік. Це спеціально розроблена програма Стажування на керуючого магазином, яка допомагає підготуватись до посади Керуючого магазином та відповідальності за свій власний магазин.

Всі навчальні курси та вступна програма відбуваються у спеціальній програмі в MYLEARN, яка постійно проходить оновлення. Наразі вводиться програма навчання по товарним групам та навчання на робочому місці «On the Job», яка буде ще краще та ефективніше для засвоєння навчальних матеріалів. У співробітників, які проходять навчання, буде можливість пересуватись по магазину онлайн та бачити всі товарні групи та розташування.

Таким чином, дослідження показали, що основний елемент системи ТОВ «Епіцентр К» - персонал має необхідні кількісні і якісні характеристики, що дозволяє забезпечити досягнення і спільної мети за рахунок розподілу та координації праці з боку керуючої підсистеми. Компанія постійно проводить професійне навчання свого персоналу, щоб залишатись на ринку конкурентоздатною та ефективно використовувати продуктивність праці працівників.

2.2. Оцінка ефективності підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Епіцентр К»

На ТОВ «Епіцентр К» за сучасних умов господарювання виникла потреба у системному професійному навчанні. Системний підхід дозволяє враховувати як стратегічні, так і поточні плани розвитку підприємства, прогнозувати перспективи розвитку працівників і формувати кадрові резерви.

Проведений SWOT - аналіз ТОВ «Епіцентр-К» та встановлення зв'язків між внутрішніми і зовнішніми факторами (додаток Ж). За допомогою матриці SWOT можна побачити, що підприємство ТОВ «Епіцентр-К» має багато можливостей для того, щоб подолати загрози за допомогою сильних сторін компанії: відомість бренду та ефективна робота маркетингового відділу допоможуть у стрімкому

зменшені продажів при насиченості ринку. На даному етапі підприємству ТОВ «Епіцентр-К» рекомендовано використовувати новітні технології задля розширення та вдосконалення свого асортименту, що дозволить втримувати лідерство на ринку будівельних матеріалів. Рекомендовано вжити кроки до злагодження ситуації стосовно підняття ціни на свою продукцію, а саме використання інтенсивної маркетингової політики для збільшення продажу товарів ТОВ «Епіцентр-К».

В цілому за даними аналізу можна сказати, що персонал ТОВ «Епіцентр К» слід охарактеризувати як кваліфіковану, кількісно оптимізовану сукупність працівників, яка має досить великий творчий та виробничий потенціал. І щоб його зберегти і ефективно ним управляти, варто розробляти і використовувати дієву мотиваційну політику керівництвом ТОВ «Епіцентр К».

У ТОВ «Епіцентр К» застосовується традиційна модель організації професійного навчання, яка складається з трьох стадій: планування, реалізації та оцінки. Системність безперервного навчання реалізується у наявності зворотного зв'язку в даному процесі, це означає, що результати останнього етапу аналізуються і враховуються на першому (рис. 2.3)



Рис. 2.3. Схема організації безперервного навчання персоналу на ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: авторська розробка

При організації навчання на ТОВ «Епіцентр К» здійснюється:

1. Виявлення потреби у навчанні працівників за допомогою аналізу і зіставлення знань, умінь і навичок, якими володіє персонал, а також, які необхідні для здійснення мети на ТОВ «Епіцентр К».

2. Розробка плану навчання, яка включає наступні дії:

складання програми навчання, зміст якої визначається метою, що відображає потреби в професійному навчанні працівників, а також характеристиками потенційних учнів;

вибір викладачів, тобто своїх або запрошених зі сторони;

вибір методів і форм навчання, аналізуючи переваги і витрати;

визначення термінів навчання;

розробка критеріїв оцінки ефективності навчання;

розподіл витрат на навчання.

Підсумком планування є готовий, затверджений вищим керівництвом детальний план навчання працівників на ТОВ «Епіцентр К».

3. Реалізація плану навчання, яка передбачає безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання. Особливістю цього етапу є виявлення недоліків наявних планів, що при системній роботі дозволить уникнути проблем у майбутньому.

4. Оцінювання ефективності навчання. Основна задача оцінки – зрозуміти, чи повною мірою працівники використовують знання і навички, які вони отримали в результаті навчання.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації керівників, фахівців і професіоналів на ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2021 рр. (табл. 2.7).

Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на виробництві у 2021 р. зросла на 38,5% порівняно до 2020 р. Проте спостерігається негативна тенденція до зменшення кількості осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію.

Відповідно, число керівників, підвищивши свою кваліфікацію, зменшилась майже на 27%, а професіоналів і фахівців – на 3%.

Таблиця 2.7

**Підвищення кваліфікації працівників на ТОВ «Епіцентр К»
за 2020-2021 рр.**

Назва показників	Навчено, усього осіб		У тому числі:			
			керівники		професіонали, фахівці	
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Підвищили кваліфікацію, всього	200	277	15	11	67	65
у тому числі: безпосередньо на виробництві	145	219	-	-	27	18
у навчальних закладах різних типів за договорами	55	58	15	11	40	47

Джерело: за матеріалами підприємства [34]

За видами навчання кількість професіоналів і фахівців, які у 2021 році підвищили свою кваліфікацію на виробництві – зменшилась на 33%, а у навчальних закладах – зросла на 17,5%, порівняно з 2020 роком.

Розглянемо детально витрати, які гіпермаркет м. Київ мережі ТОВ «Епіцентр» витратило на навчання та підвищення кваліфікації за період з 2019-2021 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Витрати Гіпермаркету м. Київ мережі ТОВ «Епіцентр»
на розвиток персоналу за видами та місцем навчання
протягом 2019-2021 рр.**

Роки	Витрати на навчання працівників новим професіям			Витрачено на підвищення кваліфікації працівників		
	всього, тис. грн.	у тому числі		всього, тис. грн.	у тому числі	
		на виробництві, тис. грн.	у навчальних закладах, тис. грн.		на виробництві, тис. грн.	у навчальних закладах, тис. грн.
2019	100,2	100,2	0	180,5	160,9	10,6
2020	110,7	110,4	0,3	290,8	150,9	130,9
2021	120,8	120,8	0	280,0	220,8	90,2

Джерело: за матеріалами підприємства [34]

Дані таблиці 2.8. свідчать, що гіпермаркет витрачає більше коштів на підвищення кваліфікації працівників, ніж на навчання. Протягом трьох років підприємство майже нічого не витратило на навчання в закладах освіти. Динаміка витрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників показує прагнення керівництва до швидкого підвищення професійної кваліфікації працівників і заощадження коштів на довготривалому навчанні.

Для підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів ТОВ «Епіцентр К» направляє до:

Промислової академії (м. Київ);

Дніпропетровського інституту професіонального розвитку та освіти;

Української асоціації якості (м. Київ);

Всеукраїнського консалтингового центру (м. Київ).

Але за сьогоденних ринкових умов цього недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів – спрямованою на підтримку якісного фактору підготовки кадрів.

Однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на ТОВ «Епіцентр К» є низька відповідальність роботодавця за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників, а також небажання виділяти на це кошти. Оскільки, в Україні обов'язки, щодо фінансування професійного навчання, покладаються тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств не має можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва.

Перешкодою у розвитку системи професійного навчання на ТОВ «Епіцентр К» є також низька мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутність ефективної системи стимулювання просування по службі. Навіть, коли на ТОВ «Епіцентр К» створюють умови для професійного навчання, працівники часто відмовляються проходити

курси підвищення кваліфікації, особливо, якщо це відбувається в неробочий час.

Основними проблемними питаннями, якими останніми роками опікується топ-менеджмент ТОВ «Епіцентр К», є розвиток потенційних лідерів, відбір та утримання ключового таланту, формування і залучення робочої сили на фоні постійного зниження витрат.

Менеджери середньої ланки ТОВ «Епіцентр К» складають найбільш чисельний прошарок в адміністративно-управлінському апараті виробничої та невиробничої сфер, вони частіше переміщуються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади.

Керівники нижчої ланки управління набираються із числа робітників чи молодих фахівців, більшість із яких уперше стає на посаду, яка передбачає керування людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади ставляться такі головні завдання, як відбір працівників, здатних до управлінської діяльності, освоєння ними елементарних знань з менеджменту, а також ефективне введення в посаду.

Персонал ТОВ «Епіцентр» складається з трьох напрямків. Це комерційний напрям до якого входить безпосередньо персонал магазинів, відділ розвитку, що займається інвестиціями, будівництвом нових магазинів, каналів збуту та вдосконалення існуючих магазинів, та фінансовий відділ, який займається бухгалтерією та фінансуванням.

Формується персонал підприємства набором кадрів та кар'єрним зростанням. Розглянемо одну з кар'єрних напрямків. Працівник приходить на посаду продавця 1-го розряду через рік він проходить атестацію і має можливість стати продавцем 2-го розряду, ще через пів року продавцем 3-го розряду. Після цього працівник стає старшим продавцем, тобто керівником, або завідувачем відділу. Наступною його посадою буде адміністратор торговельного залу. При досягненні певних результатів працівник стає менеджером, помічником директора, або директором

магазину. На кожній ступені кар'єрного зростання, зростає і заробітна плата. Приблизно на 10-20%.

Якщо розглядати напрями «розвитку» і «фінансів», слід пам'ятати, що в цих напрямках працюють люди більш високої кваліфікації, які виконують більш стратегічні задачі.

Персонал магазину формується за рахунок кар'єрного зростання та набору працівників. Оскільки ТОВ «Епіцентр» влаштовує своїх працівників згідно КЗОТу та пропонує хороші умови праці, компанія вважається конкурентоспроможною на ринку праці. Завдяки гнучкому графіку компанія має можливість приймати на роботу студентів, молодих батьків, людей з фізичними вадами.

Керівництво компанії побудувало відмінну систему розподілу праці. Кожен працівник має свій затверджений фронт робіт, який він щоденно виконує.

На підприємстві жорстко регламентується робочий день. Це дає можливість краще контролювати роботу та підтримувати дисципліну серед працівників.

Більша частина персоналу залежить від продаж магазину, при чому на більш високих посадах бонус за виконання плану продаж вищий. Це зумовлено тим, що на посаді продавця бонус складає близько 50% заробітної плати, на посаді адміністратора 30%, на посаді директора 15%. Тобто директор також за мотивований якісно контролювати роботу торговельного персоналу.

Схожа схема діє практично у всіх магазинах та торговельних підприємствах і вона є ефективною. За умови такої системи при низьких продажах компанія практично не втрачає гроші на утримуванні персоналу.

Отже, система навчання та підвищення кваліфікації ТОВ «Епіцентр К» заснована на розгляді управлінської діяльності як самостійної професії, пристосованої до умов високої мобільності керівного складу. Вважаючи, що

призначення навіть талановитого адміністратора на посаду, яка не відповідає його профілю, може призвести до негативних наслідків для організації, а тривале емпіричне набуття необхідних знань і навичок – це досить неефективний шлях розвитку керівника.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Розробка напрямів удосконалення системи навчання персоналу на ТОВ «Епіцентр К»

Професійне навчання на ТОВ «Епіцентр К» є процесом цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, а також розвиток необхідних навичок і умінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Планування навчання персоналу ТОВ «Епіцентр» недостатньо розвинене і потребує значного покращення. Немає чіткої стратегії навчання і, певним чином, немає стратегії витрат на інвестиції в персонал навчання підприємства.

Водночас на підприємстві починає зароджуватися Департамент з розвитку та навчання персоналу. Першими етапами цієї структури є затвердження вже відомих форм навчання персоналу:

1. Внутрішні семінари: інформаційно-консультаційні, практичні, проблемно-конструкторські.
2. Стажування.
3. Внутрішні тренінги, формування управлінських навичок.
4. Зовнішні семінари, конкретні завдання або активне представництво в конкретній професійній сфері.
5. Програми атестації, ведення внутрішніх нормативних документів.
6. Самостійне навчання, підвищення кваліфікації

7. Наставництво є основним методом навчання новоприйнятого працівника ТОВ «Епіцентр».

Це найбільш розвинена, вже існуюча форма роботи з новоприйнятим персоналом. Він передбачає впорядкування процес розвитку професійної компетентності, вироблення вміння самостійно і якісно виконувати покладені на працівника завдання та адаптувати його до компанії.

Створення системи навчання – процес трудомісткий. Тому всі працівники ТОВ «Епіцентр», в першу чергу керівники вищої та середньої ланки, повинні чітко розуміти мету та цілі навчання персоналу та усвідомлювати їх значення для успішного функціонування підприємства.

Сьогодні життєздатність ТОВ «Епіцентр» визначається його здатністю швидко адаптуватися до постійно змінюваних умови його здатність до адаптації, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення менеджменту на основі про організаційні інновації. Тому підприємство має бути зацікавлене у підвищенні ефективності працювати і намагатися знайти нові можливості для розвитку та навчання співробітників навіть з обмеженою фінансовою спроможністю підприємства.

Підприємство також має можливість додатково виділяти кошти на навчання персоналу та залучати фахівців з інших підприємств. Важливим елементом є стійкість працівника в навчанні та в підвищенні продуктивності праці. Необхідно поставити в пряму залежність за результатами атестації, кар'єрного зростання та встановлення рівня заробітної плати.

Необхідно розробити програму перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Епіцентр», а саме:

- визначити потреби підприємства в кожному виді навчання;
- розробити план навчання;
- вибрати навчальні центри;

визначити терміни та тривалість навчання;

тематика занять;

розрахувати фінансове та матеріально-технічне забезпечення тощо.

На підприємстві потрібен кваліфікований фахівець з навчання персоналу, який розробляв би навчання програми для своїх співробітників, проведення практичних ситуацій, ділових ігор тощо.

Основні напрями професійної підготовки кадрів та переходу до інноваційної моделі економічний розвиток компанії має бути:

розвиток системи безперервного професійного навчання персоналу.

Це також може включати навчання на виробництві та внутрішнє навчання;

підприємство має стимулювати свій персонал до створення та розвитку інновацій, на які здатні генерування зростання доходів і конкурентних переваг;

створити умови для кар'єрного просування працівників;

використовувати нетрадиційні методи навчання за допомогою сертифікованого програмного забезпечення;

забезпечення стабільності складу персоналу, зниження його плинності;

заохочення внутрішньої конкуренції між кооператорами в певних межах, уникаючи при цьому конфліктні ситуації.

Нами розроблено Положення про навчання персоналу ТОВ «Епіцентр» (додаток 3), яке складається з таких розділів: загальні положення, організація навчання, учнівський договір, оцінка ефективності навчання та прикінцеві положення. Крім того, Положення про навчання персоналу ТОВ «Епіцентр» може містити додатки, а саме форми документів, мова про які йшла в Положенні: план навчання (додаток 3.2), заявка на навчання (додаток 3.3), анкета оцінки ефективності навчання (додаток 3.4) тощо.

Одним із шляхів підвищення організації навчання персоналу ТОВ «Епіцентр» є запровадити ротацію персоналу, яка полягає в наявності працівників на різних посадах, з метою розширення їх знань та практичних навичок з різних напрямів роботи. Таке навчання доцільно проводити протягом року. Цей час буде достатньо для ознайомлення працівника зі сферою діяльності компанії та її завданнями.

В результаті кадрової ротації ТОВ «Епіцентр» отримає:

працівники загального профілю, які можуть працювати на різних робочих місцях і будуть мобільними за потреби;

хороші спеціалісти в компанії, яким не потрібно буде здійснювати контроль за їх роботою;

такі співробітники зможуть генерувати нові ідеї, подавати свої пропозиції щодо вирішення поточних проблем.

Під час ротації співробітники зможуть більше спілкуватися, виникатимуть соціальні контакти. Це розвиватиме лояльність до ТОВ «Епіцентр», де вони працюють.

Ще одним шляхом удосконалення організації навчання персоналу підприємства є його безпосередня прихильність до своєї мотивації.

Мотивація до навчання найчастіше проявляється як зовнішній стимул: загроза покарання або позбавлення інших пільг. Зрозуміло, що ефективність такої моделі навчання в сучасних умовах є недостатнім, а його форма суперечить концепції прав особистості, у тому числі права на самореалізацію.

Навчання персоналу може бути одним із важливих мотиваторів, який дозволить співробітникам утриматися на тривалий час і залучати нових. Але такий процес можливий лише при правильному підході, при виборі найбільш ефективних методів.

Доцільно навчити персонал для приналежності до підприємства. Тому, якщо мета не тільки підвищити професійні навички та мотивацію

співробітників, а й розвинути «приналежність», було б найкраще для роботодавця оплатити навчання конкретного працівника в конкретному закладі. Це дасть можливість утримати цінні кваліфіковані кадри з переходу на інше місце роботи, так і уникнути матеріальних збитків ТОВ (коли після здобуття освіти працівник змінює роботу і компанію фактично зазнає збитків у розмірі плати за навчання).

У ТОВ «Епіцентр» необхідно встановити пряму залежність між рівнем знання, обсягом пройденого навчання та зростанням заробітної плати. У таких умовах навчання може стати не просто ефективним способом мотивації, а рівнем якості життя. Тренування будуть найефективнішим засобом мотивації для тих, хто відчуває відповідальність за власний розвиток. Тобто навчання, яке працівник компанії відчує і потребу буде особливо ефективним.

Пропонуємо удосконалений алгоритм процесу професійного навчання спеціалістів на ТОВ «Епіцентр К» (додаток К).

Основними критеріями оцінки для ТОВ «Епіцентр К» є приріст обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, а також збільшення раціоналізаторських пропозицій.

Система навчання повинна бути гнучкою. У своїй практиці ТОВ «Епіцентр» має орієнтуватися на індивідуальні плани розвитку співробітників. Їх повинні готувати спільно і працівник, і він безпосередній керівник. На цій основі можна узгодити особисті уподобання та інтереси підприємства. Вибір конкретних заходів у плані має здійснюватися з урахуванням обох рекомендацій та перевірені навчальні курси.

Важливим напрямом удосконалення організації системи підготовки кадрів у ТОВ «Епіцентр» може бути запровадження системного контролю за навчальним процесом, а саме його результатами через вивчення ефективності навчання працівників.

Оцінку підготовки персоналу доцільно проводити за наступним критерії:

емоційна оцінка завершеного тренінгу відразу після його завершення;

свідома оцінка через 1 тиждень;

оцінка поведінки, яка дозволить використовувати знання навіть у повсякденній діяльності;

професійна готовність передавати знання колегам;

впровадження нових технологій, по можливості, у власну практичну діяльність

Також було б доцільно проводити регулярні опитування та виявляти потреби в навчанні. Це, зрештою, може вплинути на продуктивність кожного та команди в цілому. І буде ефективним засобом мотивація.

Таким чином, ми сформулювали основні, на нашу думку, пропозиції щодо вдосконалення підготовки кадрів системи ТОВ «Епіцентр», де особливу увагу слід звернути на умови, які сприяють стимулюванню збільшення оборотності коштів, що витрачаються на навчання персоналу:

Підготовка та проведення навчання вимагає якомога повнішого аналізу організаційні заходи, які будуть використані.

Повна ефективність навчання неможлива без підтримки керівництва.

Високі результати в навчанні персоналу можливі лише за умови, що компанія стежить за розвитком проблеми та розвиток навичок своїх співробітників.

В Україні, на жаль, підготовка кадрів часто ще досить низька. Хоча це є важливою передумовою, яка забезпечить підприємство висококваліфікованими кадрами та збільшить його продуктивність та економічні результати в цілому. Однак він має деякі недоліки і вимагає зміни підхід як з боку держави, так і з боку роботодавців.

Однією із стратегічних цілей сучасних українських компаній та організацій має бути навчання керівники займаються власним розвитком і максимально ефективно керують розвитком своїх підлеглих як можна. Для цього вони повинні: створити систему підготовки керівників усіх рівнів; мати чіткий розуміння реалізованих стратегій, у тому числі стратегії розвитку персоналу як ключової ресурс підприємства; визначити, для чого необхідно розвивати особистісні та кадрові навички та компетенції досягти стійких конкурентних переваг; побудувати цілісну систему заохочень і покарань, спрямованих на розвиток персоналу в потрібному для підприємства напрямку; зацікавити керівників вищого та середнього рівня як у розвитку персоналу, так і власному; бути готовим до створення системи впровадження та інтеграції результати навчання в існуючі бізнес-процеси.

ТОВ «Епіцентр» має значні, невикористані резерви покращення організації персоналу навчання. Перш за все, персонал компанії, який може бути залучений до прогресивних змін. Існує можливість використовувати запропоновані нами способи покращення навчання співробітників. Багато з них не потребують значні матеріальні витрати. Головне – бажання керівництва.

3.2. Формування системи професійного підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Епіцентр К»

У ТОВ «Епіцентр К» професійне підвищення кваліфікації персоналу має являти собою комплексний безперервний процес, що включає в себе кілька етапів. Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, що формуються на основі потреб розвитку персоналу організації, а також необхідності виконання працівниками організації своїх поточних професійних обов'язків.

На додатку Л подано принципи, які мають лежати в основі професійного підвищення кваліфікації персоналу і розвитку персоналу в цілому на ТОВ «Епіцентр К».

Аналіз ефективності підвищення кваліфікації персоналу проведений у розділі 2 п.п. 2.2. свідчить, що підприємство виділяє недостатньо коштів для підвищення рівня кваліфікації працівників та не має чіткої стратегії розвитку персоналу, а тому діє в цьому напрямку хаотично та стихійно. Тому пропонуємо розробити системний алгоритм підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Епіцентр».

Однією з важливих проблем в організації процесу навчання ТОВ «Епіцентр» є визначення ступеня актуальності знань працівників. У зв'язку з цим Департамент навчання та розвитку персоналу ТОВ «Епіцентр» повинен володіти інформацією про те, наскільки повні і актуальні знання з професії в кожного працівника, щоб визначити чи слід його навчати.

На підприємстві визначення ступеня актуальності знань робочих має проводитися за їх професій. Це пов'язано з тим, що різні професії по-різному вписуються в рамки науково-технічного процесу: деякі з них втрачають свою актуальність, деякі її купують. У середині них період старіння знань звичайно приймається рівним життєвому циклу виробу або процесу, розробка яких становить зміст праці робітників. Перехід до розробки виробів або процесів нового класу істотно знижує ступінь відповідності професійних знань робочим необхідному рівню і робить необхідним або підвищення їх кваліфікації, або їх повну перепідготовку.

Департаменту з навчання та розвитку персоналу ТОВ «Епіцентр» необхідно враховувати, що ефективність управління професійним розвитком персоналу на підприємстві передбачає врахування мотиваційної складової вибору професії з тим, щоб віддавати перевагу тим особам, які вибирали її, виходячи зі своїх нахилів та здібностей. Тільки працюють за покликанням люди можуть принести ТОВ «Епіцентр» найбільшу користь, повністю

реалізуючи свій творчий потенціал у процесі праці. При цьому вони приносять користь не тільки підприємству, але і самим собі, так робота за покликанням підвищує задоволеність працею і, отже, його ефективність.

Крім того, особи, які виконують роботу, що відповідає їх інтересам і здібностям, як правило, не мають наміру його змінювати, навіть, незважаючи на ті труднощі, з якими вони стикаються в умовах переходу до ринку.

Вважаємо, що ТОВ «Епіцентр» слід проводити опитування робочих, в якій області вони хотіли б підвищити свою кваліфікацію. Облік думок самих робітників про рівень і динаміку їх професійних знань дозволить Департаменту з навчання та розвитку персоналу планувати підвищення їх кваліфікації з їх робочого місця, що робить можливість вести мову про індивідуальний підхід до їх професійного розвитку. А це, в свою чергу дозволить подолати формальний характер навчання, точніше визначати його зміст і терміни, складність і місце навчання, більш обґрунтовано підійти до формування навчальних груп.

Припускаємо, що ТОВ «Епіцентр» необхідно застосування планування та управління професійним розвитком персоналу. Впровадження цього процесу може бути досягнуто завдяки спільній роботі керівництва підприємства, Департаменту з навчання та розвитку персоналу і самих робітників підприємства.

Найважливішим компонентом процесу управління професійним розвитком є оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь три сторони: робітник, керівник, Департамент з навчання та розвитку персоналу.

При впровадженні процесу планування та управління професійним розвитком ТОВ «Епіцентр» оцінка повинна проводитися один раз на рік під час зустрічі робочого і керівника, а потім повинні підтверджуватися бюро з підготовки кадрів. Оцінюється не лише прогрес у реалізації плану, а й реалістичність самого плану, ефективність його підтримки з боку керівника. Результатом обговорення стає скоригований план професійного розвитку.

Керівництву та Департаменту з навчання та розвитку персоналу слід враховувати, що відсутність управління професійним розвитком викликає незадовільність робітників, підвищену плинність кадрів, обмежує здатність підприємства ефективно заповнювати вакантні посади. У той же час вони повинні звернути увагу на те, що практика застосування професійного розвитку на інших підприємствах показує, що витрати на створення системи професійного розвитку надають позитивний вплив на прогрес підприємства в тривалій перспективі.

Пропонуємо щорічно підвищувати кваліфікацію 5 % працівникам від всієї чисельності персоналу. Так, у 2022 році, при чисельності 2021 року – 722 працівники, підвищення кваліфікації потребуватимуть 36 працівників.

Таблиця 3.1

**Інвестиції у розвиток персоналу гіпермаркету м. Київ мережі
ТОВ «Епіцентр» за 2019-2021 роки**

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Інвестиції у розвиток персоналу, тис. грн	17293,3	18084,5	20462,7
У % до фонду оплати праці	2,69	2,7	2,96
Чисельність персоналу, осіб	751	797	722
Витрати на розвиток персоналу в розрахунку на одного працівника, грн	1284,9	1435,0	1720,6

* Розраховано за даними підприємства.

Для удосконалення системи підготовки та перепідготовки персоналу необхідна додаткова сума коштів в розмірі 6155 тис. грн. (облаштування кабінету ВРП) + \approx 5000 тис. грн. (щорічно на навчання персоналу) = 11155 тис. грн., яку необхідно закласти в кошторис витрат на наступний рік. Отже, витрати в 2022 році складатимуть 11,155 тис. грн.

Для підрахунку економічної ефективності від запровадження вище вказаних заходів використовуватиметься метод рентабельності.

Так, припустімо очікуваний приріст валового прибутку складатиме 2% - 5% від суми валового прибутку в 2022 році. Тобто, Пв = 27234 тис.грн.

$АПв = 2\% \cdot Пв = 27234 \text{ тис.грн.} \cdot 0,02 = 544,68 \text{ тис.грн.}$ – песимістичний варіант;

$АПв = 5\% \cdot Пв = 27234 \text{ тис.грн.} \cdot 0,05 = 1361,7 \text{ тис.грн.}$ – оптимістичний варіант;

Тоді, економічний ефект складатиме:

Ефективність (рентабельність) проекту:

$Еек = 544,68 / (26540,8 + 11,155) * 100\% = 544,68 / 26551,95 * 100\% = 2,05\% < 2,9125.$

$Еек = 1361,7 / 26551,95 * 100\% = 5,12\% > 2,912\%$

де, $26551,95 = 26540,8$ (витрати всього 2022 року) + $11,155$ (витрати на заходи);

2,912% - рентабельність по реалізації за 2022 рік.

Для оцінки рівня рентабельності, даний рівень порівнюється з нормативом по реалізації за 2022 рік, який дорівнює 2,912%.

Отже, як бачимо, очікуваний рівень рентабельності в першому варіанті є нижчим від реального рівня, проте в другому варіанті вищим, а тому це означає, що досягнення позитивних результатів можливе, якщо приріст валового прибутку збільшуватиметься більш як на 2%. Отже, управлінському персоналу потрібно звернути увагу на виробничу та економічну програму діяльності ТОВ «Епіцентр», щоб забезпечити зріст валового прибутку на 5%, що дозволить забезпечити швидку окупність (протягом наступного року) запропонованого проекту та отримати значні вигоди.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами бакалаврського дослідження на тему: «Розробка системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації» за матеріалами ТОВ «Епіцентр-К» нами зроблено наступні висновки та пропозиції:

1. Навчання дає кожному працівнику розуміння своїх обов'язків, а також знань і навичок, необхідних для виконання цієї роботи. Це підвищує їхню кваліфікацію, що також покращує загальну продуктивність праці. Існує чотири найпоширеніші категорії методів навчання: на робочому місці, моделювання, на основі знань та експериментальні методи.

2. Розвиток співробітників, який часто називають професійним розвитком або розвитком персоналу, — це процес, під час якого працівники за підтримки роботодавця проходять професійне навчання або шукають можливості для навчання, щоб удосконалити свої навички та розширити свої знання та кар'єру.

3. У ТОВ «Епіцентр К» застосовується традиційна модель організації професійного навчання, яка складається з трьох стадій: планування, реалізації та оцінки. Системність безперервного навчання реалізується у наявності зворотного зв'язку в даному процесі, тобто це означає, що результати останнього етапу аналізуються і враховуються на першому.

4. Перешкодою у розвитку системи професійного навчання на ТОВ «Епіцентр К» є також низька мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутність ефективної системи стимулювання просування по службі. Навіть, коли на ТОВ «Епіцентр К» створюють умови для професійного навчання, працівники часто відмовляються проходити курси підвищення кваліфікації, особливо, якщо це відбувається в неробочий час.

5. Для системності процесу навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Епіцентр» нами розроблено Положення про навчання персоналу, яке складається з таких розділів: загальні положення, організація навчання, учнівський договір, оцінка ефективності навчання та прикінцеві положення. Крім того, Положення про навчання персоналу ТОВ «Епіцентр» може містити додатки, а саме форми документів, мова про які йшла в Положенні: план навчання, заявка на навчання, анкета оцінки ефективності навчання тощо.

6. Одним із шляхів підвищення організації навчання персоналу ТОВ «Епіцентр» запропоновано запровадити ротацію персоналу, яка полягає в наявності працівників на різних посадах, з метою розширення їх знань та практичних навичок з різних напрямів роботи.

7. Запропоновано у ТОВ «Епіцентр» встановити пряму залежність між рівнем знання, обсягом пройденого навчання та зростанням заробітної плати.

8. Запропоновано удосконалений алгоритм процесу професійного навчання спеціалістів на ТОВ «Епіцентр К». Основними критеріями оцінки для ТОВ «Епіцентр К» є приріст обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, а також збільшення раціоналізаторських пропозицій.

9. Важливим напрямом удосконалення організації системи підготовки кадрів у ТОВ «Епіцентр» може бути запровадження системного контролю за навчальним процесом, а саме його результатами через вивчення ефективності навчання працівників.

10 Розроблено принципи, які мають лежати в основі професійного підвищення кваліфікації персоналу і розвитку персоналу в цілому на ТОВ «Епіцентр К».

11. Управлінському персоналу потрібно звернути увагу на виробничу та економічну програму діяльності ТОВ «Епіцентр», щоб забезпечити зріст

валового прибутку на 5%, що дозволить забезпечити швидку окупність (протягом наступного року) запропонованого проекту та отримати значні вигоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львів, 2017. Вип. 43. С. 165–174.
2. Артеменко Л.П., Бацалай Т.М., Бацалай Ю.М. Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. 4. С. 139–145. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_4_24 (дата звернення: 10.02.2022).
3. Бабич Д.В., Свідерський В.П., Четверікова А.В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємстві. Економіка і суспільство, 2018, 16(2018), 241–246. URL https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/37.pdf
4. Бабич Д.В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємств // Економіка і суспільство. 2018. Випуск 16. С. 241–246.
5. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. Молодий вчений. Економічні науки. 2014. № 6. С. 73–75.
6. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 8. С. 6– 14.
7. Богиня Д.П. Науково-практичні основи визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці/ Розд. з монографії «Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати». К: ІЕ НАНУ , 2017. 300с.

8. 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.
9. Гемма М.Д. Проблеми розвитку професійного навчання персоналу на виробництві на сучасному етапі становлення України // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 2. С. 176–180.
10. 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>
11. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств. Економічний аналіз : зб. наук. праць, 2014. Том 15. № 3. С. 12–20.
12. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. № 2, с. 52-57.
13. Грішова О. Проблеми ринкової трансформації освіти та професійної підготовки // Україна: аспекти праці. 2018. № 1. С. 26-28.
14. Грузіна І.А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
15. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 194–198.
16. 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/>

17. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах Технології та дизайн. Економіка. 2015. № 2 (15). С. 1–11.
18. Довгаль О.В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>
19. Єсінова О.Л. Економіка праці і соціально трудові відносини. К: Академ видав. 2017. 332с.
20. Заклекта-Берестовенко О.С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). К., 2018. 20 с.
21. Ільч Л.М. Державне регулювання професійної підготовки кадрів: світовий досвід. Ринок праці та освіта: пошук взаємодії : зб. наук. ст. Київ : Таксон, 2017. 293 с.
22. Кацуба Н. Онлайн-образование: как это возможно в Украине. URL: <http://lampa.today/biznes/onlajn-obrazovanie-kak-eto-vozmozhno-v-ukraine/>
23. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення // Україна: аспекти праці. К. 2015. № 4. с. 22-26
24. Конотопцева Ю. В. Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник. Львів, 2018. Вип. 14. С. 1–8.
25. 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
26. Корчинський І. О., Мартинюк Н. В. Стратегія управління процесом професійного навчання кадрів на сільськогосподарських

підприємствах. Економіка розвитку (Economics of Development). Харків, 2021. № 2 (74). С. 52–61.

27. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду, Україна: аспекти праці, 2020, 1, 30–35.

28. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. К.: Видавничий дім «Корпорація», 2019. 292с.

29. Левченко О.М., Ткачук О.В. Зарубіжний досвід розвитку кадрів в системі якості підприємства. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2021. №3 Т2. с. 227-230.

30. Літвінова Ю. О., Літвінова І. М. Теоретичні аспекти впровадження наставництва на підприємстві. Молодий вчений. Херсон, 2022. № 5 (20). Ч. 2. С. 24–27.

31. Лобза А. В., Бикова А. Л. Підходи до створення ефективної системи адаптації персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. Вісник АМСУ. Серія: Економіка. Дніпропетровськ, 2015. № 2 (54). С. 93–103.

32. Любимова К.О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств // Економічний часопис ХХІ. 2022. № 3-4. С. 58–61.

33. Морозова М. Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. Науковий вісник УМО «Економіка та управління». Київ, 2016. Вип. 1. С. 1–12.

34. Офіційний сайт компанії ТОВ «Епіцентр К» URL : <https://epicentrk.ua/>

35. Петрова І.Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник РУЕТ: Economic Sciences. 2017. 5 (50), с. 128-132.

36. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 12. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12_4-01.pdf

37. Польова Н.М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2020. № 12. С. 47–50.
38. Притула В.І., Левченко З.М. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками. Вісник Вінницького політехнічного інституту. Вінниця, 2019. № 3. С. 113–118.
39. Розвадовська Т.В. Наставництво як педагогічний феномен. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Київ, 2018. Вип. 24 (2). С. 140–147.
40. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2017.
41. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу // Економіка і суспільство. 2018. № 19. с.927-935
42. Семенов О.М. Наставництво в науці і освіті дорослих. Наукові записки КДПУ. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: КДПУ, 2017. Вип. 152. С.46–51.
43. Терюханова І. М. Соціально-економічні аспекти професійного навчання незайнятого населення: Автореф: дис канд. екон. наук. К., 2017.
44. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 1. С. 194–197.
45. 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
46. Черняєва А.О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів // Економічна теорія та право. 2017. № 3 (30). С. 34-44.
47. Щодо професійного навчання : Рек. Міжнар. організації праці (МОП) № 57 від 27.06.2019. URL : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_045

48. Щодо професійного навчання дорослих, включаючи інвалідів
[Електронний ресурс] : Рек. МОП від 30.06.2019 № 88. URL :
https://zakon.rada.gov.ua/laws/%20show/993_069

49. Employee Retention and Engagement Solutions, Simplified URL :
<https://workinstitute.com/>

Додаток А

Таблиця А.1

Переваги та недоліки методів навчання персоналу [35]

Метод навчання	Переваги застосування методу	Недоліки застосування методу
Кейс-метод	співвідношення своєї точки зору з точкою зору інших; сприяє активному застосуванню знань та навичок	потребує багато часу для вирішення проблем та завдань; залучення працівника; потребує залучення коштів
Мозковий штурм	досить простий, ефективний; не вимагає попереднього навчання учасників; можна навчити співробітників слухати своїх колег, поважати і свою, і чужу думку	не придатний для вирішення складних проблем і важких завдань; не має критеріїв оцінки сили рішень; відсутній чіткий алгоритм; залучення працівника
Баскет-метод	високий рівень мотивації; розвиток у співробітників здібностей до аналізу	залучення працівника; потребує залучення коштів
Каскадне навчання	розвиток творчого мислення; розвиток навичок роботи з ауди-торією; підвищення загального рівня знань	залучення працівника; потребує залучення коштів; тривалість; довге очікування результату
Shadowing	простота та економічність; адаптація співробітника до нового виду діяльності	залучення працівника; тривалість; довге очікування результату
Secondment	персонал отримує можливість особистого розвитку; набуває різноманітного досвіду роботи в проектах; набуття нових навичок та досвіду	залучення працівника; тривалість; потребує залучення коштів; довге очікування результату
Buddying	отримання співробітником об'єктивної інформації про свою роботу; створення інтерактивного спілкування, поліпшення навичок міжособистісної взаємодії; рівноправність	складність вибору висококваліфікованого фахівця-наставника; залучення працівника
Коучинг	особистий розвиток співробітників; зміцнення командної роботи; поліпшення навичок між особистісного спілкування	залучення працівника; тривалість; потребує залучення коштів; довге очікування результату

Додаток Б

Таблиця Б.1

Методи професійного навчання на робочому місці та поза робочим місцем [21, с. 243]

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Делегування повноважень – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваної кількості питань	Ділові ігри – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі та інтереси в певній діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень
Метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.	Тренінг – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими
Навчальні ситуації – реальна або вигадана управлінська ситуація з питанням для аналізу	Моделювання – відтворення реальних умов праці
Ротація – працівник переміщується на нове робоче місце чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду	Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) – працівник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду, підтверджує правильність своєї поведінки
Навчання методом «secondment» – різновид ротації персоналу, при якій співробітника «відряджають» на інше місце роботи (в інший департамент, відділ або підрозділ) на час, а потім він повертається до своїх колишніх обов’язків.	Кейс-стаді («case-study») – аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, та прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій, що вимагає високого професіоналізму керівника
Коучінг – форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, порад, рекомендацій і методом ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання поставленого завдання	Метод управлінських ігор – слухачі характеризують підприємство у вигляді рівнянь, які пов’язують основні показники його роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше).
Навчання за методом «buddying» – менеджера прикріплюють до співробітника, обидва знаходяться в рівному становищі, керівник дає конкретні поради та вказівки, допомагає і підтримує свого підлеглого	Метод групової динаміки – учасники (6–15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора.
Навчання дією «action learning» – у цьому підході застосовується поєднання регулярного аналізу ситуації та постановка цілей, продумування кроків з їх досягнення з періодами реальних дій, здійснення запланованих кроків	Метод інцидентів – проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу.
Менторство – індивідуальна форма розвитку та навчання, що пов’язана з передачею не тільки об’єктивних знань, а й індивідуальних методів діяльності, суб’єктивних поглядів, особистого ставлення до бізнесу	Дистанційне навчання – проводиться за допомогою ресурсів мережі Інтернет: співробітники виконують на сайті навчальної організації завдання і відповідають на тести, після чого отримують офіційний документ про підвищення рівня кваліфікації.

Додаток В

Таблиця В.1

SWOT – аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Відомий бренд;</p> <p>2. Ефективна робота маркетингового відділу</p> <p>3. Висока кваліфікація персоналу.</p> <p>4. Доступність необхідних комунікацій.</p> <p>5. Утилізація та переробка відходів</p> <p>6. Мінімальні ціни на товари. Гіпермаркет працює тільки з найбільшими компаніями-постачальниками, забезпечуючи мінімальні витрати і великий попит на товари, тому може встановити низькі ціни.</p> <p>7. Великий асортимент товару. У гіпермаркеті представлено до 50000 найменувань товарів</p> <p>8. Наявність свого виробництва. Гіпермаркет пропонує товари власного виробництва пекарної та хлібобулочної продукції.</p> <p>9. Парковка. У гіпермаркету розташовується простора безкоштовна паркування</p>	<p>1. Сильна конкуренція;</p> <p>2. Стандартні методи просування продукції на Північно-Східних ринках України.</p> <p>3. Гіпермаркет працює до 20 годин. Багато людей не встигають здійснити покупки.</p> <p>4. Нестача кас. Незважаючи на велику кількість кас, основним недоліком вважається велика черга на них.</p>
Ринкові можливості	Ринкові загрози
<p>1. Можливість використання новітніх технологій, обладнання;</p> <p>2. Вихід на нові ринки;</p> <p>3. Можливе ослаблення позиції конкурентів;</p> <p>4. Подальший розвиток торгової мережі</p> <p>5. Маршрутно-транспортні засоби. Доступність і близькість маршрутно-транспортних засобів.</p> <p>6. Рекламні акції, розіграші. З їх допомогою можливо залучити більшу кількість покупців.</p> <p>7. Товар під своєю маркою. «Епіцентр» виготовляє свою продукцію особисто під замовлення. Вона є дешевою та якісною, що відповідає потребам покупців у відношенні ціна/якість</p> <p>8. Можливість залучення висококваліфікованого персоналу</p>	<p>1. Насиченість ринку;</p> <p>2. Подорожчання сировини;</p> <p>3. Бажання покупців працювати з великим відстроченням платежу - ризик інфляційних втрат;</p> <p>4. Тиск з боку вітчизняних та зарубіжних виробників – конкурентів</p> <p>5. Підвищення виплат по відсоткам кредиту, у зв'язку з подорожчанням валюти</p> <p>6. Зміна структури потреб покупців. Може привести до втрати прибутків і відмови від деяких товарів</p> <p>7. Розвиток інших торгових мереж. Конкуренти компанії «Епіцентр» також розвиваються і розширюються</p> <p>8. Переманювання споживачів конкурентами. Конкуренти можуть переманити клієнтів рекламними або будь-якими іншими діями</p>

Додаток Д

Таблиця Д.1.

Освітня структура персоналу ТОВ «Епіцентр» за 2019-2021 рр.

Рівень освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги у % 2021 р. від	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	2019 р.	2020р
Середня освіта з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	21	3,4	18	3,1	15	2,8	-0,6	-0,3
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	265	43,5	196	33,4	178	33,4	-10,1	-0,1
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст») з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	133	21,8	145	24,7	144	27,0	5,2	2,3
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр») з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	59 69	9,7 11,3	62 89	10,6 15,2	68 59	12,8 11,1	3,1 -0,3	2,2 -4,1
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	38 24	6,2 3,9	47 29	8,0 4,9	54 15	10,1 2,8	3,9 -1,1	2,1 -2,1
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	0,8	100	0,9	100	1,0	100		
Разом	751		797		722			

* Розраховано за даними підприємства

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Структура персоналу ТОВ «Епіцентр» за стажем роботи за 2019-2021 рр.

Стаж роботи	2019 р.		2020р.		2021р.		Відхилення питомої ваги у % 2021 р. від	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	2019р.	2020р.
Менше 1 року	103	16,9	99	16,9	168	31,5	14,6	14,6
1-3 роки	27	4,4	35	6,0	41	7,7	3,3	1,7
3-5 роки	121	19,9	83	14,2	9	1,7	-18,2	-12,5
5-10 років	94	15,4	101	17,2	93	17,4	2,0	0,2
10-20 років	206	33,8	199	34,0	151	28,3	-5,5	-5,6
Понад 20 років	58	9,5	69	11,8	71	13,3	3,8	1,5
Разом	751	100	797	100	722	100	0,0	0,0

* Розраховано за даними підприємства.

Додаток 3

Положення про навчання персоналу ТОВ «Епіцентр»

1. Загальні положення

1.1. Навчання персоналу проводиться відповідно до розробленої стратегії та затвердженого бізнес-плану підприємства.

1.2. Мета навчання персоналу:

- підвищення продуктивності та якості праці персоналу;
- підвищення рівня професійної кваліфікації працівників;
- систематичне оновлення знань працівників;
- підвищення рівня трудової мотивації персоналу;
- оптимізація корпоративної культури.

1.3. Принципи навчання персоналу:

- диференціація за окремими категоріями працівників (топ-менеджмент, керівники середньої ланки, персонал підрозділів);
- комплексний та системний підхід;
- безперервність навчання.

1.4. Роботу з навчання персоналу організовує та проводить відділ кадрів.

1.5. Відповідальність за проведення роботи з навчання персоналу несе начальник відділу кадрів.

2. Організація навчання

2.1. Робота з організації навчання персоналу починається з оцінки потреби у навчанні. Джерелами визначення потреби у навчанні є:

- стратегічні цілі та бізнес-план підприємства;
- заявлені потреби у навчанні з боку керівників структурних підрозділів;
- норми охорони праці та техніки безпеки.

2.2. За 1,5 місяці до початку кожного календарного року (до 15 листопада) керівники всіх структурних підрозділів подають до відділу

кадрів заявки на навчання в наступному календарному році, які в обов'язковому порядку затверджуються директором підприємства чи його заступниками за відповідними напрямками.

2.3. Відділ кадрів на підставі аналізу потреби у навчанні формує план навчання персоналу на рік. У ньому вказуються цільові групи, теми навчальних програм, терміни їх проведення.

2.4. Відповідно до плану навчання відділ кадрів формує бюджет.

2.5. Розроблений план навчання та бюджет узгоджуються з першим заступником директора та затверджуються безпосередньо директором підприємства.

2.6. Відділ кадрів організовує документальне та методичне забезпечення, координацію і контроль навчального процесу.

2.7. На підставі безперервного моніторингу ринку освітніх і консультаційних послуг відділ кадрів визначає завдання, основні форми та методи навчання, зміст навчальних програм, погоджуючи їх з керівниками структурних підрозділів, здійснює добір викладачів.

2.8. Протягом року до плану навчання можуть вноситися оперативні корективи. Остаточне рішення про необхідність змін приймає директор підприємства.

3. Учніський договір

3.1. З працівниками, які направляються на професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, включаючи навчання новим професіям і спеціальностям, укладається учнівський договір, який є додатковим договором між підприємством і працівником та підпадає під дію трудового законодавства.

3.2. В учнівському договорі в обов'язковому порядку зазначаються сторони договору, спеціальність, кваліфікація, набуті працівником, термін учнівства, вартість навчання, термін договору, розмір оплати праці в період учнівства.

3.3. Учніський договір набуває чинності з моменту початку навчання працівника та діє протягом усього навчання працівника і ще протягом трьох років з моменту закінчення навчання.

3.4. Працівники, які пройшли навчання за рахунок підприємства, зобов'язані після закінчення навчання пропрацювати на підприємстві за трудовим договором строк, встановлений в учнівському договорі.

3.5. У разі дострокового розірвання учнівського договору з ініціативи працівника без наявності на це поважних причин, або ж з ініціативи роботодавця внаслідок незадовільного виконання працівником трудових обов'язків чи порушення трудової дисципліни, працівник зобов'язаний відшкодувати підприємству матеріальні витрати, понесені у зв'язку з його учнівством, в порядку, встановленому законодавством України.

4. Оцінка ефективності навчання

4.1. Мета оцінки ефективності навчання полягає у тому, щоб визначити ступінь досягнення цілей навчання.

4.2. Оцінка ефективності навчання дозволяє постійно працювати над підвищенням його якості.

4.3. Критерії, використовувані при оцінці ефективності навчання:

- думка учнів;
- засвоєння навчального матеріалу;
- поведінкові зміни;
- робочі результати.

4.4. Організовує проведення оцінки ефективності навчання відділ кадрів. Відділ кадрів обирає форми та методи оцінки (тести, опитувальники, іспити та ін.), погоджуючи це питання з керівниками структурних підрозділів. Остаточне рішення щодо обрання форм та методів оцінки ефективності навчання приймає директор підприємства чи його заступники за відповідними напрямками.

5. Прикінцеві положення

5.1. Наприкінці календарного року відділ кадрів надає директору підприємства звіт про проведене навчання, в якому зазначаються теми навчальних програм, терміни їх проведення, кількість навчених працівників, витрати та результати навчання.

5.2. Інструменти реалізації системи навчання підлягають регулярному перегляду з метою їх вдосконалення в процесі роботи, а також у зв'язку зі зміною поточних бізнес-завдань підприємства.

5.3. Це Положення вводиться з дня його затвердження. Внесення змін і доповнень до цього Положення здійснюється за рішенням директора підприємства.

Примітки:

Положення про навчання персоналу може містити додатки, а саме форми документів, мова про які йшла в Положенні: план навчання (додаток 3.2), заявка на навчання (додаток 3.3), анкета оцінки ефективності навчання (додаток 3.4) тощо.

Продовження додатку 3

План підготовки та підвищення кваліфікації персоналу на 20__ рік

№ з/п	Найменування навчальних програм	Форма навчання	Кількість осіб	Тривалість	Терміни проведення	Вартість, грн

Продовження додатку 3

Начальнику відділу кадрів ТОВ «Епіцентр»

Заявка

на навчання персоналу в 20__ році

1. Структурний підрозділ _____

2. Потреба в навчанні:

— атестація

П.І.Б., посада	Необхідна спеціальність	Терміни навчання

— підвищення кваліфікації

П.І.Б., посада	Необхідна кваліфікація, спеціальність	Тривалість навчання	Терміни навчання

— перепідготовка фахівця

П.І.Б., посада	Необхідна кваліфікація, спеціальність	Тривалість навчання	Терміни навчання

— тренінги, семінари

Назва програми, тематика, що передбачається	Кількість учасників

Керівник підрозділу _____

Погоджено:

Директор _____

Дата подання заявки: «__» _____ 20__ р.

Продовження додатку 3
Анкета
оцінки ефективності навчання

Назва навчального курсу або тренінгу _____

Дата _____ Викладач/інструктор _____

Місце проведення _____

4. Як ви оцінюєте проведене навчальне заняття?

Відмінно	Добре	Задовільно	Погано

Коментарі: _____

5. Наскільки добре, на вашу думку, вивчений матеріал відповідає вашій роботі (роботі підрозділу або підприємства)?

Відповідає високою мірою	Відповідає певною мірою	Відповідає частково	Не відповідає

Коментарі: _____

6. Чи зможете ви застосовувати вивчений матеріал у своїй повсякденній роботі?

Зможу застосувати високою мірою	Зможу застосувати певною мірою	Вивчений матеріал малозастосовний до моєї роботи	Вивчений матеріал непридатний до моєї роботи

7. Оцініть, будь ласка, якість проведення заняття викладачем.

Відмінно	Добре	Задовільно	Погано

Коментарі: _____

Ваші пропозиції: _____

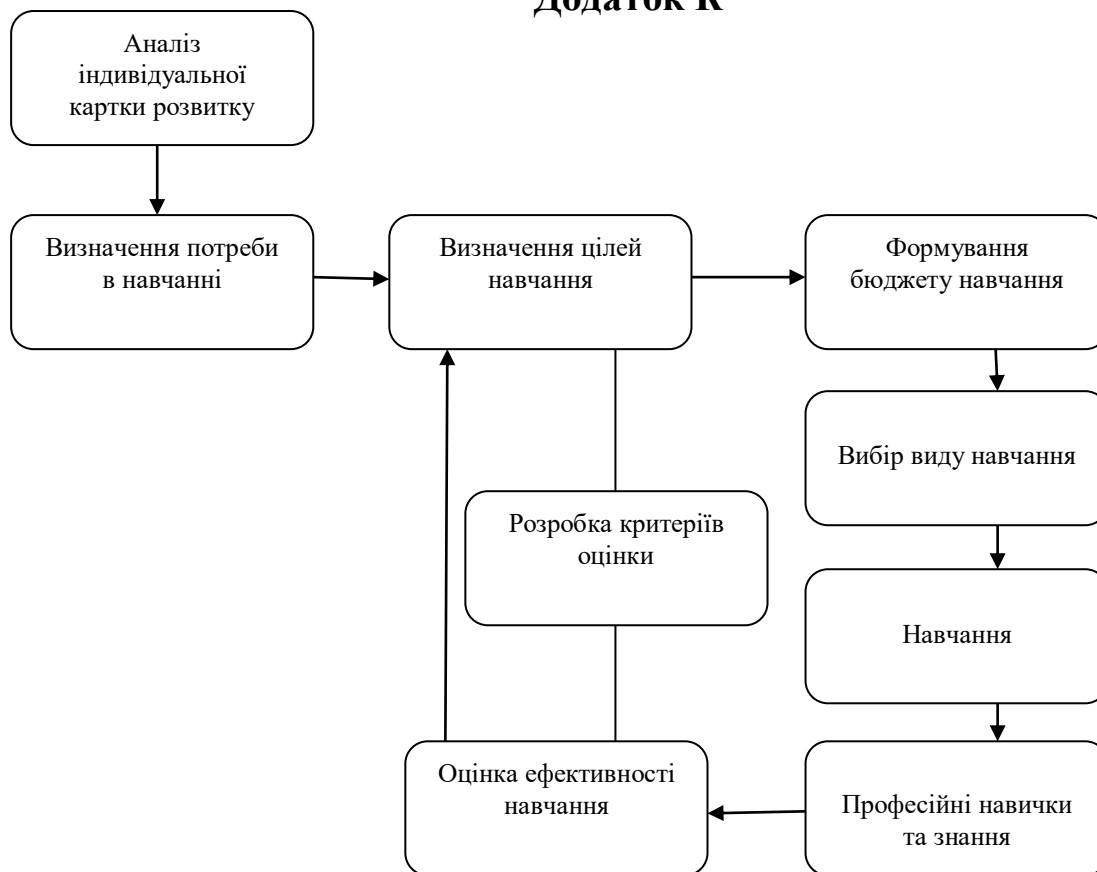
Додаток К

Рис. К.1. Удосконалений алгоритм процесу професійного навчання спеціалістів на ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: авторська розробка

Додаток Л

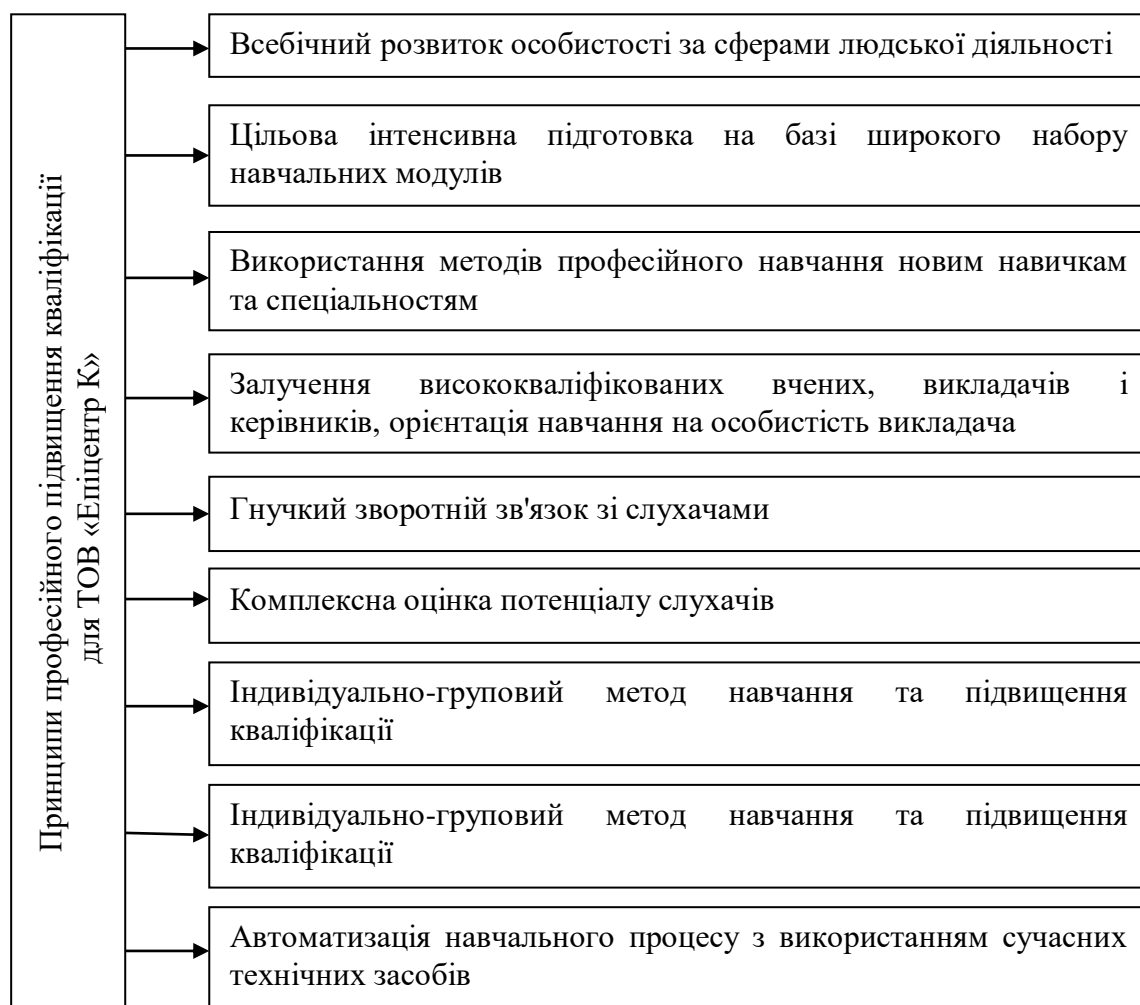


Рис. Л.1. Запропоновані принципи професійного підвищення кваліфікації для ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: авторська розробка