

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «Київська обласна енергопостачальна компанія»)**

*Допущено до захисту
«__» _____ року*

Студентки групи М 04-17
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Даниленко Анни Миколаївни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)*

Науковий керівник:
Доцент Оленцевич Н.В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність управління розвитком персоналу.....	6
1.2. Складові та методи розвитку персоналу.....	9
1.3. Роль та форми руху персоналу в організації	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»	24
2.2. Аналіз показників руху персоналу в ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»	30
2.3. Характеристика системи управління розвитком і рухом персоналу в ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»	38
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	41
3.1. Стимулювання розвитку персоналу на підприємстві.....	41
3.2. Розробка заходів щодо поліпшення управління рухом і розвитком персоналу	46
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо покращення системи розвитку персоналу.....	50
ВИСНОВКИ.....	55
РЕЗЮМЕ	58
RESUME.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69

ВСТУП

Для якісного та ефективного існування організації невід'ємною є побудова ефективної системи управління рухом і розвитком персоналу. Від швидкості та якості роботи працівників залежить майбутнє організації на ринку, її конкурентоспроможність та розвиток організації в цілому. Зрозуміло, що розвиток персоналу є великою перевагою для організації, тому керівники мають бути зацікавлені у введенні різних навчальних курсів і систем розвитку персоналу. Існують різні методи управління розвитком персоналу, які можуть адаптуватися менеджерами індивідуально під певну ситуацію або культуру організації. Результат роботи, безумовно, залежить не тільки від персоналу, але й від стилю і методів управління. Правильно підібрані методи управління створюють сприятливу атмосферу і мотивують персонал до якісної і продуктивної праці. Виходячи з цього, можна зазначити, що правильно підібрані методи управління є запорукою ефективного управління і, в свою чергу, виступають актуальним і важливим питанням для управлінців. Процес адаптації персоналу до внутрішньо-організаційних змін є важливим в подальшій співпраці, ефективності і якості виконаної роботи в організації. В цьому контексті зростає актуальність проблем управління рухом персоналу у зв'язку зі зростанням його динаміки. Цей процес спостерігається протягом останніх кількох років як результат масових скорочень, пов'язаних з економічною кризою. В свою чергу, це стало поштовхом до зміни ставлення та розуміння питань управління рухом персоналу. І якщо раніше рішення, пов'язані з рухом персоналу, приймалися здебільшого спонтанно і не завжди зважено, без прорахунку економічного та соціального ефекту від них, то сьогодні підходи до їх прийняття потребують послідовності та обґрунтованості. Це спонукає системно будувати політику управління рухом персоналу організації, охоплюючи не тільки управління наймом, вивільненням та плинністю персоналу організації, а і розглядати

більш глибоко питання як внутрішнього, так і зовнішнього руху персоналу та зв'язки між ними [1].

Актуальність теми полягає у важливості ефективного управління рухом та розвитком персоналу для забезпечення результатів діяльності організації. Ефективний рух та розвиток персоналу забезпечує організацію більш кваліфікованими працівниками та професійно підготовленими спеціалістами, які продовжують розвиватися у своїй сфері.

Проблеми управління рухом і розвитком персоналу розглядаються як вітчизняними, так і закордонними авторами. Серед них можна виділити роботи Г. Беккера, Ф. Хедоурі, В. Вебера – закордонні автори та О.О. Гетьмана, Ю.А. Плугіна, Г.О. Савченко, Т.В. Бучинської – вітчизняні науковці.

Г.С. Беккер присв'ячував свої роботи людському капіталу, теорії інвестицій та зазначив важливість спеціальної підготовки працівників. Його вважають одним з найбільш оригінальних науковців у сучасній економічній науці. А.Ф. Хедоурі спільно із М. Месконом та М. Альбертом у своїй книзі «Основи менеджменту» розглядають такі питання як: внутрішнє середовище організації; групова динаміка та керування; робота в командах; прийняття управлінських рішень. Перечисленні вище розділи з книги дають основну інформацію у сфері менеджменту людських ресурсів і створюють підґрунтя для побудови систем управління персоналом в організаціях, зокрема, рухом і розвитком.

Т.В. Бучинська, як представник вітчизняної науки, досліджує питання оцінки персоналу як важливого елементу ефективного управління; конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства; розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства та ін.

Проте, незважаючи на чималий доробок названих та інших авторів, питання управління розвитком та рухом персоналу залишаються актуальними для подальших теоретичних та практичних досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи уточнення сутності і складових системи управління рухом і розвитком персоналу, а також розробка заходів щодо поліпшення управління рухом і розвитком персоналу на підприємстві.

Виходячи з поставленої мети, в дослідженні було поставлено і вирішено наступні завдання:

1. Визначити сутність управління розвитком і рухом персоналу
2. Виділити основні складові та методи розвитку персоналу
3. Визначити роль та форми руху персоналу в організації
4. Проаналізувати організацію управління рухом і розвитком персоналу у ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»
5. Розробити пропозиції з удосконалення управління рухом і розвитком персоналу

Об'єкт дослідження: організація системи управління рухом та розвитком персоналу.

Предмет дослідження: теоретичні положення, основні підходи та методи управління розвитком і рухом персоналу в організації.

Методи дослідження: науковий аналіз, теоретичні узагальнення, статистичний аналіз, графічний метод для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень.

Базою дослідження є ТОВ «Київська обласна енергопостачальна компанія»

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність управління розвитком персоналу

Ефективне функціонування будь якої організації залежить від правильних та дієвих методів управління персоналом, а також, безпосередньо, від рівня розвитку персоналу організації. Застосування добре розробленого плану управління персоналом та організацією відобразатиме її зростання на ринку та конкурентоспроможність.

Важливу роль в розвитку організації відіграють люди, їх можливості, інтелектуальні здібності, підготовка, мотивація. Організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, його фінансова стабільність та всі показники діяльності підприємства залежать напряду від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами.

Розвиток персоналу - це різностороннє поняття, яке охоплює ряд економічних, психологічних, педагогічних та соціальних проблем. Аналізуючи роботи авторів багатьох видань стосовно управління персоналом, важко виділити однозначне визначення даного поняття.

На думку Й. Хентце, розвиток персоналу – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Розвиток персоналу сприяє розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Він відбувається у певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети [2].

Никифоренко В.Г. вважає, що розвиток персоналу – це сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників [12].

На думку Савченко В.А., розвиток персоналу слід розглядати як системний організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій,

професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [13].

Такі дослідники, як Р. Марра та Г. Шмідт визначають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу [14].

Отже, узагальнюючи різні визначення розвитку персоналу, які надано вище, можна обрати більш підходящий підхід для розуміння змісту даного терміну. Розвиток персоналу будемо розуміти як сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації і кар'єрне зростання працівників.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної й технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності.

Щодо професійного розвитку персоналу, то фактично маємо на увазі професійний розвиток особистості в межах організації. Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [3].

У сучасних умовах основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення та саморозвитку працівників. Зростання ролі наукового знання в суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної

активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. Зважаючи на це, особливого значення у сучасному виробництві набувають проблеми модернізації класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств та організацій. Ефективне управління розвитком персоналу виступає основним фактором майбутнього успіху будь-якого суб'єкта господарювання.

Досліджуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблематиці управління персоналом, ми не виявили чіткого визначення сутності поняття «управління розвитком персоналу». Лише В.А. Савченко зазначає, що управління розвитком персоналу передбачає цілеспрямований вплив на працівників організації для забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку [4].

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Конкурентоспроможність робочої сили — це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має визначені якісні та кількісні характеристики. Конкурентоспроможність персоналу має важливе значення для ефективної діяльності підприємства, тому керівники приділяють неабияку увагу розвитку персоналу. Чим більш кваліфікований персонал в компанії, тим більш вона затребувана на ринку, і споживачі, звісно ж, обирають тих, у кого більше досвіду та знань.

Отже, можна зробити висновок, що розвиток персоналу це процес організованого навчання працівників у необхідній сфері задля подальшого виконання ними більш важливих і складних доручень.

1.2. Складові та методи розвитку персоналу

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у взаєминах з людьми. Як наслідок, покращуються соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їхня вірність цілям і стратегічним завданням організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується рівень плинності кадрів.

Розвиток персоналу є складним процесом, який містить в собі навчання працівників у професійній сфері, готує до виконання нових, більш серйозних і складних завдань та вдосконалює соціальну культуру персоналу. Основними засобами розвитку персоналу слід вважати оцінку працівників, процес адаптації персоналу та атестації, планування кар'єри кожного співробітника та систему мотивації розвитку.

На рис. 1.1. наведено складові процесу розвитку персоналу організації.

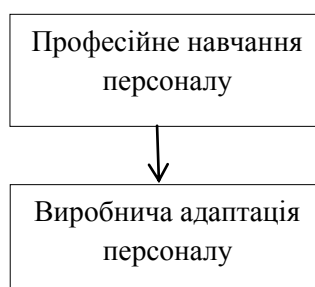




Рис. 1.1 Складові процесу розвитку персоналу в організації

На рис. 1.1 показано, як робітник може просуватись по кар'єрних сходах завдяки професійному навчанню. Отримання додаткових знань і навичок можна здійснити завдяки спеціальним курсам, які організують керівники компанії, або ж самостійно підібравши те, що необхідно і те, що цікавить. Таким чином, є дві групи методів професійного навчання:

1. Навчання на робочому місці
2. Зовнішнє навчання

Основні методи навчання на робочому місці систематизовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні методи навчання на робочому місці[11]

Назва методу навчання	Зміст методу навчання
-----------------------	-----------------------

Тренінги та семінари	Метод активного навчання, направлений на розвиток знань, умінь та навичок
Коучинг, наставництво, баддинг, спарринг, консультування, супервізія	Метод навчання менш досвідченого співробітника досвідченішим в процесі роботи; форма індивідуального наставництва, консультування.
Shadowing	Спостереження за більш досвідченими колегами
Зворотній зв'язок 360, MBTI, Белбін і т.д.	Отримання структурованого колективного відгуку про компетенції співробітника у тих сферах, які є ключовими для успішної роботи, і порівняння його із самооцінкою і оцінкою безпосереднього керівника.
Корпоративні конференції і заходи за обміном знань	Збори, нарада спеціалістів компанії для обговорення спеціальних питань
Електронні курси та вебінари	Пряме спілкування з викладачем через Інтернет, в прямому ефірі
Соціальні медіа: корпоративні блоги, онлайн, професіональні спільноти, подкасти, Клубхаус	Обмін знаннями з використанням ІТ-технологій
Навчання на робочому місці	Є неформальним або емпіричним навчанням, більша частина навчання проходить не в офіційних програмах професійної підготовки.
Навчальні експедиції, навчання через досвід, симуляційні ігри	Ігри які моделюють певні ситуації що потребують від учасників швидкого реагування і застосування певних груп умінь і навичок.
Фасилітація	Продовження таблиці 1.1. Форма групової роботи для розробки рішень підвищеної складності, або підвищеної важливості

Внутрішні та зовнішні стажування із навчальною метою(secondment);	Виробнича діяльність для набуття досвіду роботи або підвищення кваліфікації за фахом.
Екскурсії всередині компанії та в інші компанії	Колективне відвідування підрозділів організацій із навчальною ціллю.
Стретчинг (Stretch assignment)	Підвищення професійного рівня шляхом делегування задач які виходять за межі безпосередніх функцій.
Відео та аудіо курси, mobile learning	
Мотиваційні виступи спікерів	Мотивація і стимулювання співробітників
Сторітелінг	Джерелом знань виступають корпоративні історії
Навчання дією (реалізація навчальних проектів)	Навчання через проживання ситуацій, рішення проблемних і креативних задач, отримання необхідних знань
Класичні лекції, семінари	Форма викладу знань через велику чи малу тривалу промову, форма навчальних заходів, на яких обговорюють повідомлення а присутнім представляють свої доповіді та висновки для подальшого обговорення

Компанії все частіше розробляють спеціальні програми, взаємодіючи із закладами професійної освіти: компанії беруть участь в організації переддипломної та виробничої практики; витрачають чималі кошти на оснащення навчальних закладів обладнанням, з яким майбутній працівник зіткнеться на виробництві. Підприємства за свій рахунок направляють перспективних працівників на отримання професійної освіти або на проходження курсів перекваліфікації, проводять цільову підготовку студентів, уклавши тристоронній договір з навчальним закладом та студентом. Плідним надається залучення роботодавців для вироблення нового змісту освіти, для участі у фінансуванні та технічному оснащенні

освітніх установ, які готують фахівців для конкретних виробництв. У числі апробованих форм взаємодії підприємств з установами НДО (недержавна організація) та СПО¹ (за ступенем поширеності) є:

- організація практик і стажувань на підприємствах (90%)
- наставництво (58%)
- соціальні програми для залучення молодих фахівців (35%)
- участь у складанні навчальних програм (24%)
- розробка кваліфікаційних вимог за спеціальностями (24%)
- підготовка майстрів виробничого навчання (22%) [11].

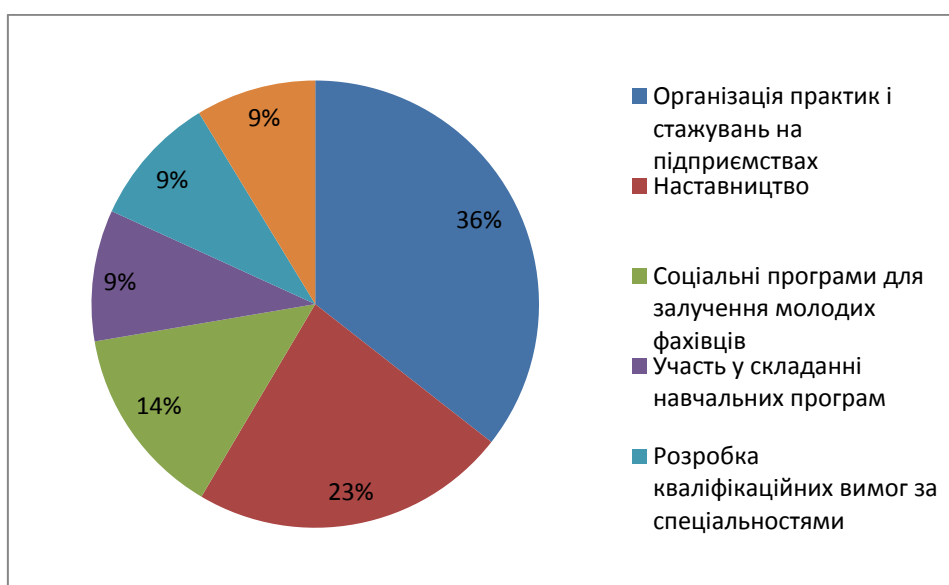


Рис. 1.2. Форми взаємодії підприємств з установами НДО та СПО (за ступенем поширеності)

На думку Лоргіної Н.М., в основу подальшого вдосконалення механізмів взаємодії корпорацій і установ НДО та СПО повинні бути покладені наступні принципи:

- комплексність заходів, об'єднаних генеральною метою, взаємопов'язаних за термінами, ресурсами і виконавцями, які передбачають запровадження в освітню практику нових і якісно

¹ СПО це вищий представницький орган репрезентативних всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців, створений з метою представництва та захисту інтересів роботодавців, їх об'єднань на національному рівні в економічних, соціально-трудовах та інших відносинах.

вдосконалених освітніх програм, що відповідають вимогам роботодавців;

- застосування нових в т.ч. інформаційних, освітніх технологій, впровадження прогресивних методів організації освітнього процесу і навчання, а також навчально-методичних матеріалів, відповідних сучасному світовому рівню;
- висока якість навчання, яке забезпечується в рамках сучасних систем управління якістю;
- інтеграцію освіти і виробництва;
- формування у випускників професійних компетенцій які забезпечують їх конкурентоспроможність і затребуваність на ринку праці.

В контексті дослідження даних проблем Лоргіна Н.М. розглянула зовнішні додаткові професійні освітні програми в системі корпоративного навчання (підвищення кваліфікації, професійна перепідготовка, стажування, додаткова професійна підготовка, самоосвіта). Узагальнюючи досвід вітчизняних компаній, можна виділити сукупність найбільш популярних програм у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Зовнішні професійні додаткові освітні програми, що найчастіше використовуються у корпоративному навчанні

Назва програми	Зміст програми
Програми підвищення кваліфікації	Програми навчання, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників за спеціальністю
Програми професійної перепідготовки	Програми навчання, що забезпечують збільшення знань працівників для виконання нового виду професійної діяльності при отриманні додаткової кваліфікації
Програми MBA (Master of Business Administration) – майстер ділового адміністрування	Додаткові освітні програми, що дозволяють працівникам з вищою освітою отримати більш глибокі знання у сфері менеджменту
Програми DBA (Doctor of Business Administration)	Додаткові освітні програми для керівників вищого рівня управління
Програми стажування	Програми, що передбачають самостійну теоретичну підготовку, забезпечуючи отримання професійних і організаторських навичок, вивчення організації і технології виконання робіт.
Індивідуальні програми навчання і підготовки	Програми навчання, що забезпечують отримання знань працівників для виконання нового виду професійної діяльності
Технічне навчання керівників	Програми навчання для різних груп керівників з метою актуалізації знань у конкретній сфері
Програми розвитку наукової компетентності	Програми післявузівської професійної освіти в аспірантурі та докторантурі.

Таким чином, можна сформулювати основні завдання щодо подальшого розвитку зовнішніх форм додаткової професійної освіти:

- створення структурованого масиву додаткових програм що показує динаміку розвитку ринку;

- розробка наукового та навчально-методичного забезпечення цих програм, поєднання основних і додаткових програм і можливе створення єдиного переліку спеціальностей і кваліфікацій;
- встановлення відповідності додаткових кваліфікацій тарифним кваліфікаційним характеристикам.

Однак, на підприємстві, де я проходила практику, підвищення можна здобути без курсів, якщо робітник проявляє неабиякий хист до роботи, виконує все якісно і вчасно, то зазвичай через півроку, як він прийшов на роботу, можна очікувати підвищення.

Розвиток персоналу є одним з основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому у державах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній перебирають ініціативу щодо здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування й організація розвитку персоналу стають важливими функціями управління персоналом. Успадкування Україною цього досвіду є обов'язковою умовою забезпечення сталого економічного зростання [5].

Існують різні методи обчислення показників охоплення персоналу корпоративним навчанням. Деякі з методів, які будуть використані у практичній частині кваліфікаційної роботи, показані у таблиці 1.3. [11].

Таблиця 1.3.

**Методи обчислення показників охоплення персоналу
корпоративним навчанням**

Назва показника	Метод розрахунку
Частка працівників, охоплених системою навчання у середньообліковій кількості працюючих	ЧП/СР * 100%
Витрати на навчання на одного працівника	ВН/СР
Витрати на навчання за межами компанії	ВА/СР

де, ЧП – число працівників, які навчаються;

СР – середньооблікова кількість працівників;

ВН – витрати на навчання;

ВА – витрати на навчання за межами компанії.

1.3. Роль та форми руху персоналу в організації

Не викликає жодних сумнівів, що керівники все більш переконуються у важливості питань кадрової політики, оскільки якою б перспективною і цікавою не була бізнес-ідея, реалізовуватимуть її саме співробітники організації. Тому слід вдало підбирати трудовий колектив, команду однодумців які здатні втілити в життя поставлені керівництвом завдання в організації. Однією із складних проблем в управлінні є забезпечення стійкості трудового колективу при різних кризових ситуаціях підприємства. Таким чином неефективність діяльності організацій проявляється у зростанні плинності персоналу. Рух персоналу безпосереднім чином пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх співробітників, а також із переміщенням всередині організації.

У науковій літературі рух персоналу визначається як сукупність усіх випадків залучення працівників зовні, всіх випадків вибуття за межі організації та всі переміщення персоналу всередині організації [6].

Рух персоналу можна визначити як зміну облікової чисельності працівників організації у зв'язку зі звільненням і прийняттям на роботу. Процес руху персоналу являє собою впорядковане і законно-регламентоване

переміщення персоналу з одного структурного підрозділу в інший, з займаної посади на іншу посаду, як в рамках організації, так і за її межами [15]

До руху персоналу входить:

- 1) прийом на роботу працівників;
- 2) переведення на іншу посаду, місце роботи;
- 3) звільнення працівників;
- 4) надання відпусток;
- 5) навчання, підвищення кваліфікації;
- 6) вихід у декретну відпустку;
- 7) відрядження.

Більш детально види руху персоналу представлені на рис. 1.3.

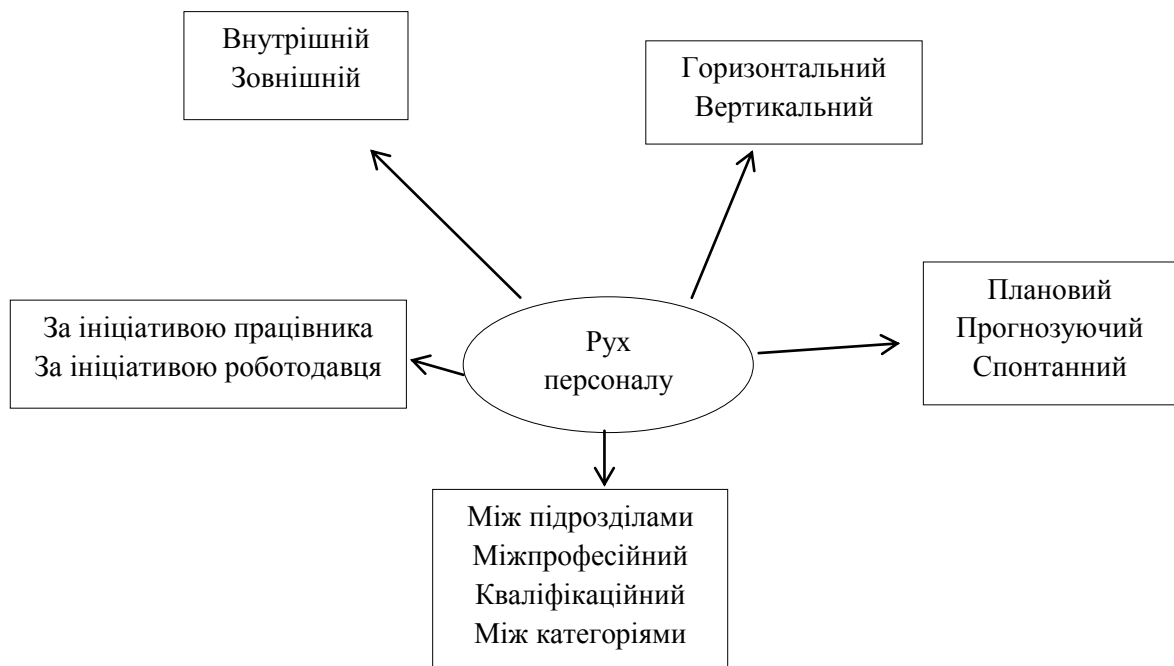


Рис 1.3 **Види руху** персоналу підприємства

Пропонуємо розглянути детальніше деякі з видів переміщення персоналу підприємства. Рух між підрозділами означає переміщення працівників між цехами, відділами та іншими підрозділами підприємства. Основою для такого виду руху служать технічні зміни у виробництві, організаційні перебудови, перестановки одних працівників у результаті вибуття інших, а також такі фактори, як незадоволеність умовами і

організацією праці та побуту, відносинами з адміністрацією або колективом, бажання працювати в іншому підрозділі поруч з друзями, членами сім'ї і т.д.[8]

Розгляньмо міжпрофесійних рух. З назви зрозуміло, що це перехід до нової професії. Цей вид переміщень може бути пов'язаний як з технічним прогресом, так і з реалізацією особистих інтересів [8].

Далі вказаний кваліфікаційний рух, що являється переходом від одного розряду (або категорії) до іншого в межах існуючої тарифної системи [8].

Також співробітники можуть переходити в інші категорії. Рух з однієї категорії в іншу реалізується в рамках розподілу працівників підприємства на категорії персоналу (робітники, керівники, фахівці і службовці), що відображають в загальних рисах соціально-економічні відмінності в положенні цих працівників, зокрема відмінності в змісті праці [8].

Рух персоналу задовольняє виробничі потреби організації. Існує дві форми руху кадрів, кожна з них впливає на функціонування організації по-різному. Пропоную спочатку розглянути внутрішній рух, який відбувається всередині організації.

Внутрішній рух персоналу поділяється на:

- 1) зміна підрозділів в межах організації;
- 2) переведення до іншої категорії;
- 3) перехід на іншу професію;
- 4) перехід з одного розряду на інший розряд.

Зміна підрозділів в межах організації. Основою такого руху персоналу є впровадження нових технологій, обладнання підприємства, рух працівників в результаті звільнення, а також соціальні та медичні фактори.

Переведення до іншої категорії (наприклад, з робочого в фахівців, спеціалістів, керівників) здійснюється в результаті реалізації здобутого рівня освіти, можливості кар'єрного росту в організації.

Перехід на іншу професію. Зазначений вид руху пов'язаний з розширенням зон обслуговування працівника або медичними факторами.

Перехід з одного розряду на інший розряд здійснюється за результатами складання кваліфікаційних або атестаційних іспитів.

Процес руху персоналу в організації пов'язаний з ефективністю діяльності відділів, керівників підрозділів. Таким чином, розумне планування, ротація, просування свого персоналу впливає на успішне функціонування як підрозділів, так і організації в цілому.

Друга форма руху персоналу – зовнішня. Зовнішній рух персоналу характеризує звільнення і переведення кадрів в інші організації, як за власним бажанням, так і за ініціативою роботодавця. Дана форма процесу руху персоналу несе за собою несприятливий результат подій у тому випадку, якщо відтік працівників перевищує норми. [16]

Зовнішній рух персоналу заснований на об'єктивних та суб'єктивних причинах.

До об'єктивних причин належать ті, що не залежать від самого працівника, і вплинути він на них не міг. До них відносять[8]:

- певні зміни в країні, такі як кризові явища або зміна економічного ладу;
- зміна структури підприємства, що викликає масові кадрові перестановки;
- виробнича необхідність в заміщенні вакантних місць і потреби в праці якості;
- звільнення частини персоналу в зв'язку з досягненням пенсійного віку, призовом на військову службу, а також по ряду інших причин, що не залежать від суб'єкта.

Суб'єктивні причини обумовлені особистими аспектами персоналу, а саме:

- незадоволеність організацією праці та режимом роботи;
- незадоволеність змістом праці;
- незадоволеність змістом мотивації і стимулювання праці;
- несприятливий морально-психологічний клімат в колективі;

- відсутність соціального і побутового обслуговування;
- сімейні обставини.

Пропонуємо розглядати зовнішній рух персоналу як залучення персоналу (вхід персоналу в організацію) як на *постійній* (прийняття в штат організації), так і *тимчасовій основі* (виконання робіт у визначений термін), та вивільнення персоналу (вихід з організації). При цьому вивільнення персоналу може відбуватись як *тимчасове*, тобто на певний період, зі збереженням робочого місця за працівником, так і *на постійній основі*, - звільнення займаної посади та вихід за межі організації. Зовнішній рух персоналу напряму пов'язаний з рухом населення (природним, соціальним, економічним та механічним) [7], оскільки залучає чи вивільняє трудові ресурси з зовнішнього середовища. Зв'язок внутрішнього руху опосередковано відбувається тільки тоді, коли здійснюється переміщення персоналу в межах різних територіальних одиниць у зв'язку зі зміною територіального розміщення робочого місця або місця проживання. При цьому внутрішній рух напряму пов'язаний з зовнішнім рухом персоналу організації, оскільки всі внутрішні переміщення відбуваються після залучення персоналу ззовні. Через зовнішній рух відбувається вивільнення персоналу за межі організації.

Рух персоналу є позитивним, якщо відбувається вивільнення менш компетентних працівників та залучення нових, з новими поглядами та з вищим рівнем розвитку компетенцій (компетенція – це сукупність індивідуальних характеристик, які визначають якість виконання роботи), у відповідності до цілей та завдань організації. При оптимальних показниках руху персоналу організації створюються умови задоволення персоналу змістом та умовами праці, і організацією в цілому. Це сприяє результативнішій та ефективнішій праці, підвищенню конкурентоздатності не тільки персоналу, а й організації у цілому.

Управління рухом персоналу – це сукупність управлінських дій, спрямованих, у першу чергу, на формування належного ставлення до

робочого місця і виконуваної роботи, задоволеності персоналу організацією та конкретним робочим місцем, по-друге, на цільову організацію та раціональне регулювання як зовнішнього, так і внутрішньо-організаційного руху персоналу[6].

Необхідно розглянути показники та характеристику можливого діапазону значень показників, які будуть обчислені у практичному розділі кваліфікаційної роботи. Всі показники показані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Характеристика показників руху персоналу [10]

Показники	Характеристика можливого діапазону значень показника
Коефіцієнт обороту по прийому	<p>Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує повну відсутність на підприємстві прийому нових працівників протягом звітного періоду.</p> <p>Максимальне значення показника не може бути обмеженим певним відсотком і може приймати будь-яке значення. Так, в умовах інтенсивного розвитку підприємства і впровадження стратегії завоювання нових ринків збуту значення показника може коливатися у інтервалі 200-300% і навіть значно більше.</p>

Коефіцієнт обороту по вибуттю	<p>Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує повну відсутність на підприємстві вибуття персоналу протягом звітнього періоду.</p> <p>Максимальне значення показника – 100%, що свідчить про закриття підприємства і повне вивільнення всього персоналу. Така ситуація може бути викликаною банкрутством підприємства або іншими причинами аналогічного характеру.</p>
Коефіцієнт заміщення персоналу	<p>>100% - відшкодування робочої сили і створення нових робочих місць;</p> <p>=100% - чисельність персоналу у звітному періоді не змінилася;</p> <p><100% - кількість робочих місць на підприємстві скорочується або запроваджено неефективну систему підбору персоналу на вакантні робочі місця і посади.</p>
Рівень стабільності кадрів	<p>Мінімальний рівень показника – 0, що свідчить про закриття підприємства і повне вивільнення всього персоналу. Така ситуація може бути викликаною банкрутством підприємства або іншими причинами аналогічного характеру. Максимальний рівень показника – 1, що свідчить про відсутність протягом досліджуваного періоду процесів вибуття персоналу.</p>

З таблиці 1.4. видно мінімально та максимально можливі значення показників. Така інформація дозволить точніше зробити висновки щодо отриманих результатів розрахунків у практичному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київська обласна енергопостачальна компанія» (ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК») створена Приватним акціонерним товариством «Київобленерго» на виконання вимог Закону України «Про ринок електричної енергії» щодо відокремлення оператора системи розподілу від постачання електричної енергії.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київська обласна енергопостачальна компанія» виконує функції постачальника електричної енергії, побутовим та малим непобутовим споживачам, на території Київської області.

У ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» працює кваліфікований персонал з багаторічним досвідом роботи в електроенергетичній галузі, який професійно та якісно забезпечує надійне постачання електричної енергії кожному споживачу.

Київська обласна енергопостачальна компанія є юридичною особою, підприємницьким товариством за законодавством України.

Предметом діяльності Товариства є:

- торгівля електроенергією;
- постачання електричної енергії;
- інвестування проектів енергетичного комплексу;
- надання населенню платних послуг;
- інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством України.

Майно Товариства складають основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі Товариства.

Товариство є власником:

- майна, переданого йому учасниками Товариства у власність як вклад до статутного (складеного) капіталу
- продукції, виробленої товариством у результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені законом.

Товариство веде реєстр надання послуг та письмових звернень споживачів для забезпечення моніторингу показників якості послуг з постачання електричної енергії.

Для додержання якості комерційних послуг, які надаються споживачам, Товариством забезпечено функціонування:

- центрів обслуговування споживачів, перелік та місця розташування яких зазначені на веб-сайті Ліцензіата;
- колл-центру для звернень споживачів за номером, який зазначений на веб-сайті Ліцензіата.

У центрах обслуговування споживачів та колл-центрі споживачі ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» можуть отримати інформацію щодо ціни на електричну енергію, проконсультуватись з питань оплати, укладання (переукладання) договорів, про стан особового рахунку, отримати роз'яснення щодо пільг і субсидій.

Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність.



Рис. 2.1. Зовнішньоекономічна діяльність КОЕК

Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності Товариство має право, зокрема:

- відкривати валютні рахунки в банківських установах;
- укладати зовнішньоекономічні контракти з іноземними юридичними та фізичними особами і здійснювати операції, що пов'язані з використанням іноземної валюти;
- засновувати підприємства з іноземними інвестиціями, а також брати участь у їх діяльності.

ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» має такі підрозділи які також вказані на рис.2.2.:

1. Відділ фінансового планування та регуляторної політики
2. Відділ бухгалтерського обліку та звітності
3. Юридичний відділ
4. Служба безпеки та протидії корупції
5. Відділ по роботі з клієнтами
6. Відділ із закупівлі електроенергії, послуг з передачі (розподілу) та допоміжних послуг
7. Відділ розрахунку споживачів
8. Відділ по роботі з ОСР (Оператор системи розподілу)
9. Відділ матеріально-технічного забезпечення та транспорту
10. Відділ програмного забезпечення та технічної підтримки
11. Загальний відділ
12. Центр обслуговування споживачів

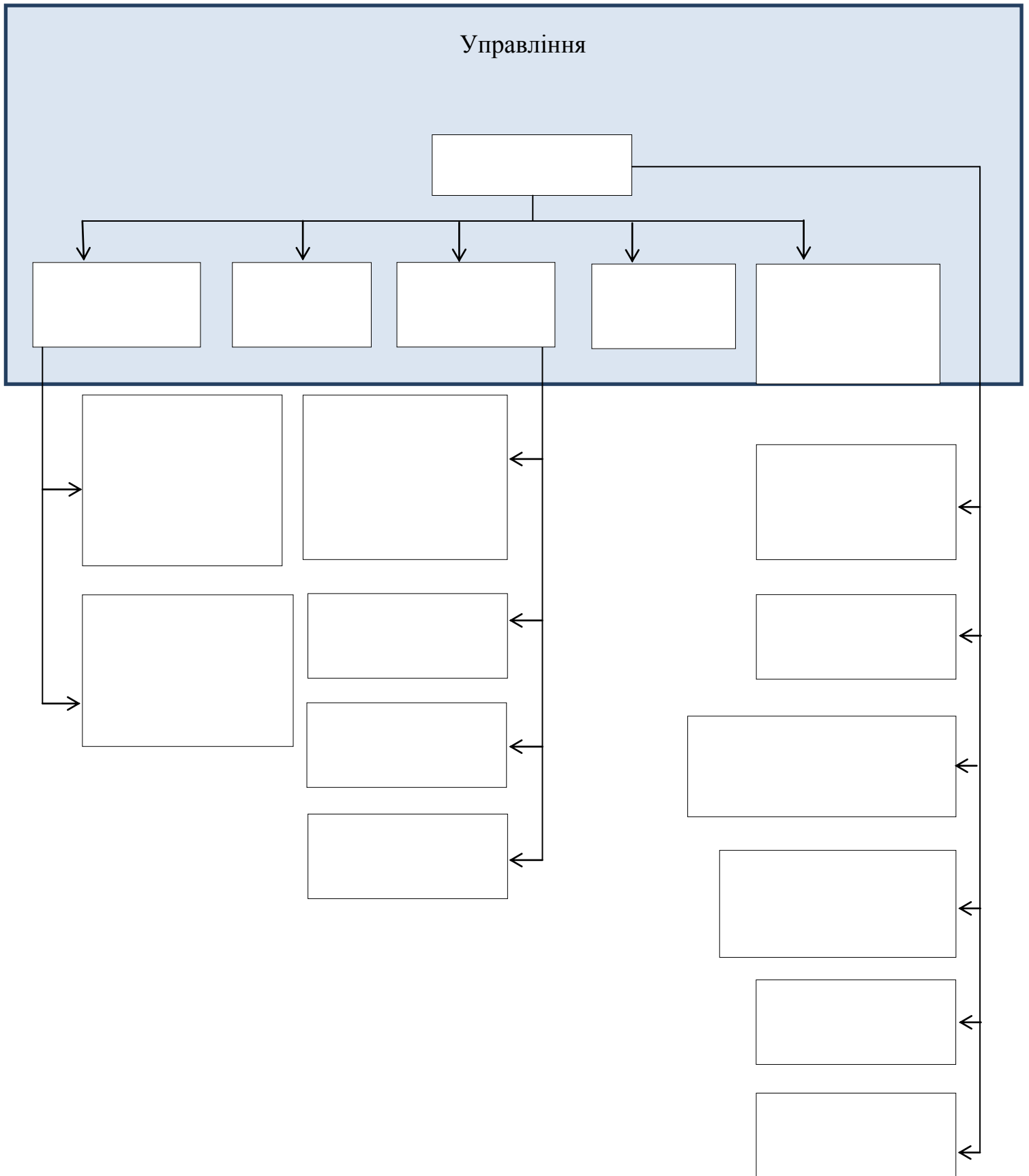


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»

В таком формате кусок рисунка вошьється в переплет. Слева должно быть не меньше 2 см.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «КИЇВСЬКА
ОБЛАСНА ЕК»**

№	Показники	Один. виміру	Періоди (роки)			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
			2020	2019	2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9 081 652,1	9 438 169,3	10 043,6	- 356 517,2	9 428 125,7	96,2	93 971,9
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8 734 764,1	9 004 516,3	9 844,3	- 269 752,2	8 994 672	97	91 469,3
3.	Накопичена амортизація	тис. грн.	10,9	73,6	1,2	-62,7	72,4	14,8	6133,3
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	186 848,9	282 284,2	490,2	-95 435,3	281 794	66,19	57 585,5
5.	Чисельність працівників	осіб	233	216	30	17	186	1,07	720
6.	Рентабельність сукупного капіталу	%	0,18	0,24	0,002	-0,12	0,238	75	12 000
7.	Рентабельність власного капіталу	%	0,99	1,58	0,96	-0,45	0,62	62,6	164,5
8.	Чиста рентабельність продажів	%	0,02	0,02	0,04	0	-0,02	100	50
9.	Чиста рентабельність виробництва	%	0,02	0,03	0,04	-0,01	-0,01	66,6	75

З даних таблиці 2.1. видно, що обсяг реалізованої продукції має тенденцію до зростання у двох попередніх роках та до спаду минулого року. Так, в 2019 році в порівнянні з 2018 роком величина чистого доходу від реалізації продукції збільшилась на 9 428 125,7 тис. грн (на 93 971,9%). Така велика різниця пов'язана з тим, що у 2018 році 14 червня компанія тільки отримала ліцензію на право провадження господарської діяльності з постачання електричної енергії споживачу. За рахунок неповного першого

року діяльності, фінансові дані набагато менші за наступний повний звітний період. За 2020 рік чистий дохід у порівнянні з попереднім 2019 роком зменшився на 356 517,2 тис. грн (на 96,2%). На дохід минулого 2020 року вплинув карантин, так як дохід компанії залежить напряду від продажу електроенергії.

Всі основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК», окрім чисельності працівників, мають велику різницю у порівнянні з попереднім 2019 роком, а саме, показники значно зменшились. В такому випадку слід найняти професіоналів з ведення фінансових справ компаній, розробити перспективи подальшої діяльності компанії та застосувати необхідні рекомендації щодо виведення компанії зі стану, де фінансові показники рухаються на спад.

Ситуація не є критичною, так як компанія спроможна виплачувати повну заробітну плату і робити закупівлі електроенергії, але така велика різниця в показниках за минулі роки є негативною ознакою.

Інформація щодо штатної та фактичної чисельності працівників ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК», задіяних у діяльності з постачання електричної енергії у 2019 та 2020рр., в розрізі категорій наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Штатна та фактична чисельність працівників ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»

Посада	Кількість штатних одиниць	Фактична чисельність	Вакансії	Мають повну вищу освіту	Мають неповну вищу освіту та технічну освіту
Станом на 01.01.2019					
Керівники	22	4	18	4	0
Професіонали	82	26	56	10	0
Фахівці	153	0	153	0	0
Робітники	8	0	8	0	0
Всього	265	30	235	14	0

Продовження таблиці 2.2.					
Станом на 31.12.2019					
Керівники	29	22	7	21	1
Професіонали	87	51	36	33	1
Фахівці	152	137	16	88	6
Робітники	9	6	3	0	2
Всього	277	216	61	142	10
Станом на 01.01.2020					
Керівники	29	22	7	21	1
Професіонали	87	51	36	33	1
Фахівці	152	137	16	88	6
Робітники	9	6	3	0	2
Всього	277	216	61	142	10
Станом на 31.12.2020					
Керівники	29	23	6	22	1
Професіонали	90	85	5	67	18
Фахівці	153	116	37	97	19
Робітники	10	9	1	0	3
Всього	282	233	49	186	41

Дана таблиця демонструє зміну чисельності персоналу в період 2019-2020рр.. Кількість штатних одиниць з 2019р. до 2020р. зросла на 17 місць, а фактична чисельність персоналу на 203 особи. З таблиці видно, що кількість штатних місць і кількість штатних одиниць поступово зростає. Також з таблиці видно, що більшість працівників на кінець 2020 року, а саме 80% мають повну вищу освіту.

2.2. Аналіз показників руху персоналу в ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»

З метою дослідження руху персоналу зроблено аналіз плинності персоналу, обчислено співвідношення та стабільність кадрів підприємства. Згідно таблиці 1.3., можна зробити певні висновки щодо отриманих даних.

Дані для обчислення коефіцієнтів руху персоналу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Дані для обчислення показників руху персоналу в ТОВ «Київська
обласна ЕК»**

Чисельність працівників, осіб		01.01.2019-31.12.2019		01.01.2020-31.12.2020	
Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб.		111		44	
Середньооблікова		182		222	
Вибуло працівників		24		25	
- з власного бажання		22		22	
- вихід у декрет		2		3	
Зі стажем більше року					
		01.01.2019-31.12.2019		01.01.2020-31.12.2020	
Кількість		128		191	
Середньооблікова		182		222	
Поквартальні дані					
2019 рік	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
Прийнято	162	38	24	11	
Звільнено	29	12	4	4	
2020 рік					
Прийнято	20	6	9	9	
Звільнено	13	6	2	4	

Для розрахунку показників руху персоналу були використані формули, представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Формули для розрахунку показників руху персоналу

№	Показники	Формула	Значення
1.	Коефіцієнт обороту по прийому		$Ч_{п}$ – кількість прийнятих працівників $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість за відповідний період
2.	Коефіцієнт обороту по вибуттю		$Ч_{з}$ – кількість звільнених працівників $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість за відповідний період
3.	Коефіцієнт заміщення персоналу		$Ч_{п}$ – кількість прийнятих працівників $Ч_{з}$ – кількість звільнених працівників з підприємства
4.	Рівень стабільності кадрів		$Ч_{1}$ – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період

У таблиці 2.5. представлені результати обчислень показників руху персоналу.

Таблиця 2.5.

Показники руху персоналу в ТОВ «Київська обласна ЕК»

№	Показники	Один. виміру	Періоди	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
---	-----------	--------------	---------	----------------------	------------------------

			2019	2020	2020/2019	2020/2019
1.	Коефіцієнт обороту по прийому	%	60	19	-41	0,31
2.	Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	13	11	-2	0,84
3.	Коефіцієнт заміщення персоналу	%	462	176	-286	0,38
4.	Рівень стабільності кадрів		0,7	0,8	0,1	1,14

За даними таблиці 2.5. бачимо зменшення всіх показників, окрім рівня стабільності кадрів. За допомогою характеристики можливого діапазону значень показників, що наведено у таблиці 1.4., можна вважати такі зміни позитивними. Вже немає такого стрімкого набору персоналу, як було у перший повний рік діяльності компанії, що свідчить про більш стабільний набір персоналу у 2020 році. Рівень стабільності кадрів збільшився у 2020 році, зважаючи на те, що цей показник може мати максимальне значення – 1, у даному випадку маємо високий показник стабільності кадрів.

Для більш детального порівняння показника заміщення персоналу за період з 2019 по 2020 рік, було розраховано показник поквартально, а результати обчислень показані у таблиці 2.6. і на рис. 2.3.

Таблиця 2.6.

Поквартальні коефіцієнти заміщення персоналу в ТОВ «Київська обласна ЕК»

2019 рік	2020 рік
----------	----------

I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
550%	310%	600%	275%	150%	100%	450%	225%

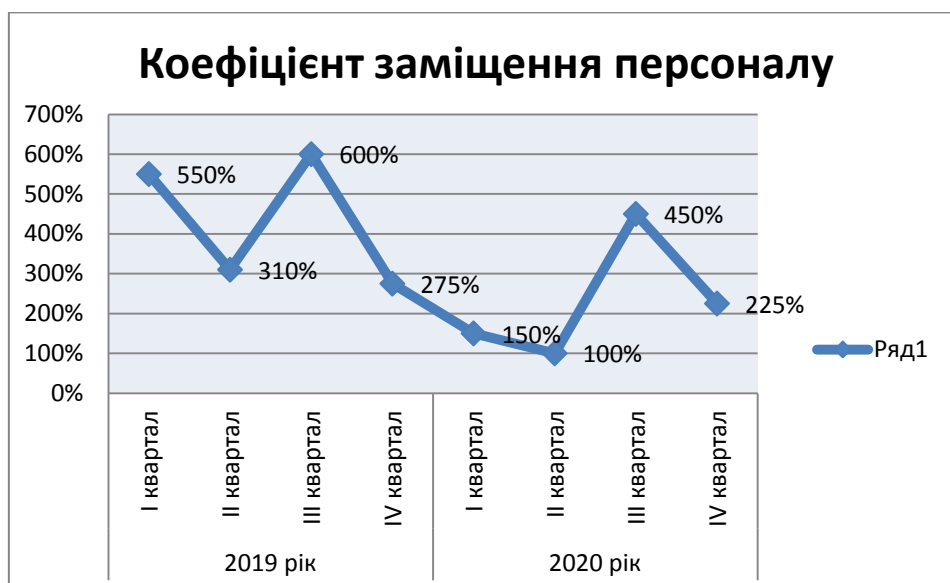


Рис. 2.3. Коефіцієнт заміщення персоналу

Згідно характеристики, яка дана в таблиці 1.3., можемо порівняти поквартальні дані, представлені в таблиці 2.6.

На рис. 2.3. видно стрімкий спад показника, який почався у III кварталі 2019 році і продовжувався до II кварталу 2020 року. Такий великий і різкий спад може бути пов'язаний із карантинном, який був запроваджений у країні. На період I кварталу 2020 року весь персонал був переведений на дистанційне навчання. Склад кадрів був достатнім для хорошого функціонування компанії, тому на нові робочі місця працівників майже не набирали, а просто приймали на місце тих, хто звільнився.

Після II кварталу 2020 року, де показник досягнув 100%, знову спостерігається стрімке зростання показників заміщення персоналу. Очевидно, що при послабленні карантинних умов компанія продовжила

набирати персонал на вакантні місця, для зменшення навантаження робіт на одну особу. Проте і досі є працівники, які часто лишаються після закінчення робочого дня на роботі. Це пояснюється великим обсягом роботи і недостатнім набором працівників у відділах. Тому показник, більш за все, і надалі зростатиме при можливості взяти нових робітників.

Для оцінки стану навчання персоналу обчислено за методами, вказаними в таблиці 1.3., показники охоплення персоналу корпоративними програмами навчання у 2020 році. Дані для обчислення відповідних показників наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

**Дані для обчислення показників навчання персоналу в ТОВ
«Київська обласна ЕК»**

Кількість працівників, які взяли участь у навчанні	40 осіб
Витрати на навчання	284 400 грн.
Навчання за межами компанії	40 300 грн.
Середньооблікова кількість персоналу	222 осіб
Операційні витрати	143 247,0 тис. грн.

Частка працівників, охоплених системою навчання, у середньообліковій кількості працюючих розраховується за формулою:

$$\text{ЧП/СР} * 100\%,$$

Де ЧП – число працівників, які навчаються;

СР – середньооблікова кількість працівників.

Розраховуємо показник:

$$40/222 * 100\% = 18\%$$

Даний розрахунок показує відсоток задіяного персоналу у корпоративному навчанні. Це значення не є високим, однак це можна виправити запровадженням системи мотивації для залучення до навчання більшої кількості працівників.

Витрати на навчання на одного працівника розраховується за формулою:

$$ВН/СР,$$

Де ВН – витрати на навчання.

Розраховуємо показник:

$$284\,400/222 = 1281 \text{ грн./ос.}$$

Розрахуємо витрати на навчання на одного працівника із кількості тих, хто навчається:

$$284\,400/40 = 7110 \text{ грн./ос.}$$

Дане значення показує суму, яку компанія виділяла протягом року на кожного із своїх співробітників, які брали участь у корпоративному навчанні.

Витрати на навчання за межами компанії розраховуються за формулою:

$$ВА/СР,$$

Де ВА – витрати на навчання за межами компанії.

Розраховуємо показник:

$$40\,300/222 = 181 \text{ грн./ос.}$$

Розрахуємо витрати на навчання за межами компанії на одного працівника із кількості тих, хто навчається:

$$40\,300/40 = 1007,5 \text{ грн./ос.}$$

Розрахунок показав, що сума, виділена на кожного учасника, який проходив навчання за межами компанії, складає 1007,5 грн.

Якщо додати витрати на навчання у компанії і за її межами, то вийде – 8117,5 грн/ос. Для порівняння, за 2019 рік середні витрати на робочому місці на одного працівника у світі становили 1,308 тис. доларів, або 34 008 грн. [17]. Зрозуміло, що показник у ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» не досягає навіть 50% від середньої світової суми. Але порівнюючи із середньою

зарплатою українця, яка згідно з даними Державної служби статистики, в Україні в лютому 2021 року становила 12 549 грн., можна зауважити, що виділена сума на навчання на одну особу становить 64,7% від середньої зарплати в Україні.

Навчання поза межами компанії проводиться в Академії «Радник», де проходять курси із публічних закупівель. В Академії можна удосконалити чи здобути нові навички в організації ефективних закупівель, отримати відповіді на питання та практичні поради від експертів.

Окрім Академії «Радник», персонал може відвідати різні семінари, на які компанія теж виділяє кошти.

На рис. 2.4. на підставі даних витрат у таблиці 2.7. представлено розподіл витрат на навчання на академію та семінари.



Рис 2.4. Витрати на навчання за межами ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»

На рисунку 2.4. видно, що більшість персоналу, а саме 67%, відвідують навчальні семінари, а 33% навчаються в академії «Радник». Очевидним буде, що академію «Радник» відвідують насамперед ті фахівці, у яких робота пов'язана із публічними закупівлями, наприклад, працівники відділу із

закупівлі електроенергії, послуг з передачі (розподілу) та допоміжних послуг та відділу матеріально-технічного забезпечення і транспорту.

2.3.Характеристика системи управління розвитком і рухом персоналу в ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»

Для забезпечення ефективної діяльності компанії необхідно мати добре розвинену систему управління розвитком і рухом персоналу. Це дасть компанії можливість розробляти та запускати нові високотехнологічні процеси. Тому саме на це мають звернути увагу керівництво і менеджмент компанії.

У ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» приділяють увагу поліпшенню умов праці та реалізації можливостей своїх працівників. HR-директор очолює роботу по організації необхідних персоналу навчальних семінарів та курсів. Нажаль, на даний момент кількість задіяного у корпоративному навчанні персоналу є незначною, а саме, становить 18% від середньооблікової чисельності персоналу компанії. Такий показник був у 2020 році, тоді було проведено опитування з питань необхідності запровадження курсів професійного розвитку. Частка працівників відгукнулися із бажанням покращити свої навички та знання за напрямками своєї роботи.

У таблиці 2.8. наведено показники навчання персоналу у ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» у 2019-2020 роках.

Таблиця 2.8.

Показники навчання персоналу у ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»

Вид навчання	Заходи		Кількість навчених працівників, осіб	
	2019р.	2020р.	2019р.	2020р.
Внутрішнє навчання	14	20	16	26

Навчання поза межами компанії	2	4	9	13
Разом	16	24	25	40

Як видно у таблиці 2.7., у ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» у корпоративному навчанні у 2020 прийняло участь 40 осіб, що на 15 осіб більше, ніж у 2019 році. В основному навчання проводилось за рахунок внутрішніх семінарів, курсів та тренінгів. Зарубіжного навчання у компанії ще не впроваджено, але зважаючи на те, що компанія існує лише з 2018 року, це не критично, але можна вже шукати підходящі варіанти для реалізації такого типу навчання. Також було б корисно запровадити систему обміну працівниками відділень із зарубіжними працівниками компаній такої ж сфери.

Щодо кількості заходів, проведених за два роки у компанії, то бачимо, що у 2020 році їх кількість є на 8 осіб більшою, ніж у 2019 році. Серед заходів були такі як:

- курси з бухгалтерського обліку;
- курси з менеджменту;
- уроки ділової англійської мови;
- тренінги на тему публічних закупівель;
- тренінги із програмування.

Проведені курси, семінари та тренінги принесли неабияку користь персоналу та зацікавили інших, які не приймали участь у навчанні. Якщо й надалі такі заходи будуть мотивувати персонал до здобуття нових навичок і поглиблення свої знань, то показники навчання персоналу збільшуватимуться з кожним роком. Всі заходи для персоналу були безкоштовними, компанія виділяє кошти на їх навчання, що також може мотивувати персонал працювати далі в цій компанії і покращувати свої навички. Таким чином знизиться плинність кадрів, що означатиме стабільність і у майбутньому почне створюватися кадровий резерв. Наразі

кадровий резерв у компанії відсутній, так як він зазвичай утворюється на пізніших стадіях діяльності компанії.

При активній участі персоналу у корпоративному навчанні інтелектуальний показник компанії зростатиме, що свідчатиме про наявність кваліфікованого персоналу і в результаті чого робота виконуватиметься ефективніше і якісніше.

Характеристику руху кадрів у ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Характеристика руху кадрів у ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»

Показники	2019	2020	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
			2020/2019	2020/2019
Прийнято працівників, осіб	111	44	-67	0,39
Вибуло працівників, осіб	24	25	1	1,04
Середньооблікова кількість персоналу, осіб	182	222	40	1,21

Слід зазначити, що середньооблікова кількість персоналу зросла у 2020 році у порівнянні з 2019 роком на 40 осіб. Прийнятих працівників у 2020 році було на 67 осіб менше, аніж у попередньому. Беручи до уваги показник звільнених працівників у 2020 році, можна вважати, що 56% від кількості прийнятих працівників було взято на місця звільнених. А у 2019 році відсоток досягає лише 21%, що свідчить про більший набір персоналу на нові робочі місця. Очевидно, що необхідність набору персоналу на нові робочі місця у 2020 році зменшилась, так як зараз присутня достатня кількість для нормального функціонування компанії.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Стимулювання розвитку персоналу на підприємстві

Вивчаючи питання руху і розвитку персоналу, можна зробити висновок про те, що високий рівень плинності кадрів для організації є небезпечним. Така плинність несе ризики зменшення якості персоналу та зниження професіоналізму працівників.

Організація має досягти стабільності складу персоналу, зменшити плинність персоналу та застосовувати систему прогнозування потреби в персоналі.

Очевидно, що плинність персоналу залежить від етапу життєдіяльності компанії, на якому вона знаходиться зараз, від HR-керівництва та від умов роботи.

Для ефективних результатів роботи і забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку, необхідним є розвиток людського капіталу. Тому не тільки стратегії, організаційна структура, процедури контролю та планування, а й методи управління, кваліфікація працівників, їх сприйняття і адаптація до змін та інновацій мають постійно вдосконалюватись. Компанії повинні мати системи якості відповідно до міжнародних стандартів, так як від цих характеристик персоналу залежатиме успіх підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для того, щоб доходи компанії зростали, необхідний власний характер розвитку інтелектуальних ресурсів, який забезпечить більш високий та стабільний дохід.

У ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» доцільно переглянути систему управління розвитком персоналу, зокрема, інтелектуальним розвитком персоналу, який застосовується зараз. Частка працівників, які приймають участь у корпоративному навчанні, склала лише 18% від середньооблікової

кількості працівників. Такий показник є недостатнім, і тому стимулювання персоналу - це перше, з чого слід починати.

При розмові з HR-директором стало відомо, що багато працівників з районних відділень звільнилися через великий обсяг роботи, на що вони не були готові. Ті робітники хотіли більше вільного часу, тому необхідно розробити план мотивації всіх робітників, як у центральному офісі, так і у районних офісах.

Хорошими мотиваторами можуть бути елементи корпоративної культури, такі як вітання з днем народження, корпоративні відзнаки, соціальні програми, святкування різних свят, організування конкурсів та ін. Такі заходи допомагають пізнати свій колектив краще і створити дружню атмосферу.

Премії, безсумнівно, є мотивацією, адже це реально змушує співробітників докладати більше зусиль при виконанні своїх зобов'язань.

При проходженні практики у ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» стало відомо, що застосовуються такі заходи:

- застосовується система премій для тієї частини персоналу, що своєчасно та якісно виконує доручення. Премії видаються щомісяця;
- присутні види нематеріального стимулювання, як нагородження почесними грамотами, оголошення подяки;
- організована система особистісних компетенцій, спрямованих на виявлення потенційно ефективних і перспективних співробітників.

Ефективність роботи ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» залежатиме від більшої стабільності персоналу, тобто зниження плинності кадрів. При подальшому продовженні мотивації співробітників і грамотного управління, компанія має успішне майбутнє. Доцільно провести аналіз існуючої системи мотивації працівників за допомогою опитування або анкетування. Виходячи з результатів опитування слід покращувати систему мотивації.

Важливо пам'ятати, що мотивування - це не тільки підвищення продуктивності співробітників компаній, а також їх поступовий розвиток. Люди постійно потребують нового стимулу для продуктивної роботи.

Розумний підхід до мотивування персоналу може дати наступні переваги:

- підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності компанії;
- формування позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі;
- довгострокове співробітництво з кращими працівниками (зниження плинності кадрів);
- підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу;
- формування стійкої корпоративної культури [21].

Одним із способів мотивації персоналу є застосування спеціальних програм, які впливають на оптимізацію роботи співробітників та підвищують рівень продуктивності [20]. Як приклад для наслідування пропонується сервіс Yaware. Вказаний сервіс можна використовувати з метою реалізації двох цілей:

- 1) контролювати роботу співробітників організації за персональним комп'ютером;
- 2) підвищувати рівень продуктивності і мотивації праці персоналу з отриманням гарантованих результатів.

В результаті застосування сервісу Yaware.Timetracker керівники компанії мають можливість проведення оптимізації втраченого часу підлеглих, а також впровадження в робочий процес більше (за необхідності) перерв. Таким чином, гарантується мотивація на підприємстві, виплата коштів за понаднормову роботу, що в свою чергу позитивно впливає на працездатність персоналу компанії.

Збільшення кількості проведених семінарів та придбання курсів в різних академіях навчання персоналу надає можливість отримання якісних та необхідних знань, які в подальшому будуть застосовуватись у роботі. Таким чином персонал стає більш кваліфікованим та конкурентоспроможним.

Для формування і поглиблення інтелектуального потенціалу, можна запропонувати застосовувати у компанії такі методи, які наведено на рис.3.2.:

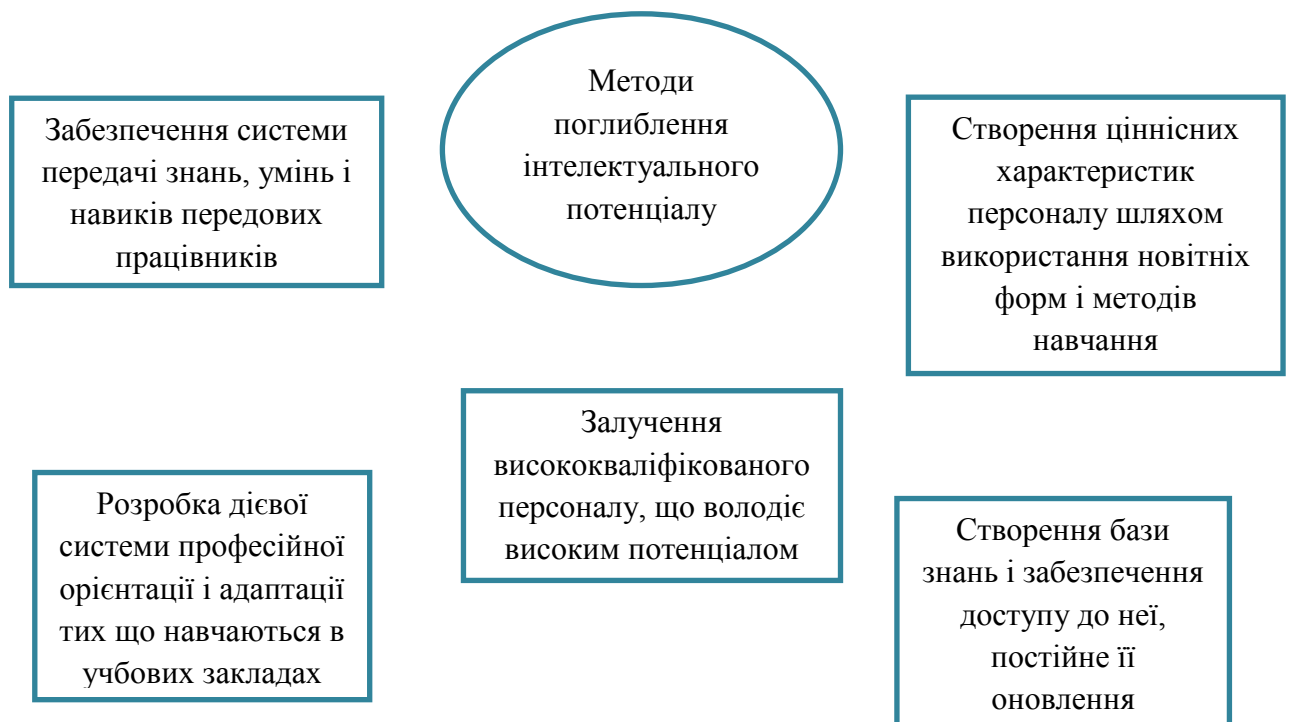


Рис. 3.2. Методи поглиблення інтелектуального потенціалу персоналу [18].

ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» має звернути увагу на створення інтелектуального капіталу, тобто стати «інтелектуальною» компанією.

На першому етапі для переходу до «інтелектуальної» компанії необхідно підвищити інтелект персоналу, а для цього потрібно покращити процес навчання. Важливими критеріями інтелекту персоналу є рівень розвитку міркування, критичне мислення, сприйняття інформації та вміння прийняття рішень.

З більш кваліфікованим та інтелектуальним персоналом у споживачів з'являтиметься більша впевненість і довіра до компанії. Таким чином, здійснюватимуться регулярні платежі за отримання послуг компанії і дохід не буде йти на спад. Багато споживачів плутають ПрАТ «Київобленерго» із ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК». До 2018 року ці компанії були одним

цілим, та після їх роз'єднання багато споживачів неправильно розуміють їх діяльність, адже вони є різними. Через такі непорозуміння багато споживачів пишуть скарги і негативні відгуки про ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК», хоча більшість негативних відгуків не стосується їх, а напряду пов'язана із ПрАТ «Київобленерго». Тому через негативний імідж, який утворився через непорозуміння, може виникати недовіра і сумніви щодо ефективної і успішної діяльності компанії.

Отже, для того, щоб ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» працювала на максимальний результат, необхідно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен із працівників буде розвиватись. Для ефективної діяльності компанії важливим є вкладення капіталу в розвиток та підготовку кваліфікованого персоналу та створення їх резерву. Не менш важливим є їх мотивація до виконання роботи, можливо матеріальні або ж нематеріальні нагороди зможуть змотивувати персонал працювати, а не думати про те, що їм не вистачає вільного часу.

Нижче наведено кілька способів щодо організації матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу в компанії [20]:

- встановити регламент продуктивно відпрацьованого часу для своїх співробітників;
- зробити індивідуальні налаштування для кожного відділу в програмі: які сайти і програми продуктивні для роботи, а які ні;
- влаштувати змагання: який відділ і який співробітник був найпродуктивнішим за місяць. За допомогою звітів HR щотижня зможе робити розсилку по найбільш продуктивним співробітникам і впроваджувати дух змагання в команду. Найбільш мотивованих співробітників в кінці місяця чекатимуть подарунки: квитки в кіно, щось смачне або гроші. Це вирішується особисто керівництвом.

Важливим є порівняння статистики з попередніми періодами, щоб тих працівників які проявили себе неодноразово, можна було нагородити подякою або ж невеликим бонусом.

- якщо працівники працюють в одних і тих же програмах (приклад 1с) для них показником успішності буде кількість виконаних і зафіксованих у Yaware завдань.

Наведена для прикладу програма Yaware передбачає наявність для кожного співробітника особистої статистики. Таким чином співробітник може сам слідкувати за своєю продуктивністю за будь-який проміжок часу (день, тиждень, місяць, рік та ін.) і вносити необхідні корективи у свою роботу.

3.2. Розробка заходів щодо поліпшення управління рухом і розвитком персоналу

Задля удосконалення системи розвитку персоналу у ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» запропоновано новий елемент у системі організаційно-економічного механізму. Запропонована модель спрямована на удосконалення процесу розвитку персоналу за рахунок допрофесійної підготовки кадрів, формування системи підвищення кваліфікації для кар'єрного росту.

Застосування даної моделі надає можливість вирішити такі проблеми:

- 1) підбір кадрів;
- 2) адаптація нових працівників;
- 3) покращення процесу професійного навчання.

Для удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК», пропонується створити внутрішній тренінг-центр.

Тренінг - це певний набір вправ та завдань, які виконуватимуться співробітниками за планом. Як результат, працівники зможуть покращувати свої знання, збільшувати ефективність роботи та здобувати додаткові навички для подальшого кар'єрного росту.

Основні функції тренінгу показано на рис. 3.3. [19]:



Рис.3.3. Основні функції тренінгу

Такі тренінги допомагатимуть швидше адаптуватися новим працівникам до виконання завдань, здобувати нові знання та навички. Також, тренінг даватиме можливість підготовки працівника до підвищення у посаді.

Доречним буде поділити тренінги за структурою. Так як у компанії багато різних відділів, де потребують покращення різні за сферами навичок фахівці, тренінги необхідно розділити за різною тематикою. Проводити такі тренінги рекомендується тільки для тих працівників, які мають у ньому потребу.

Запропонована структура нового тренінг-підрозділу, показана на рис. 3.4.

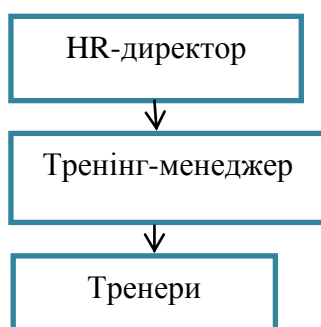


Рис. 3.4. Структура тренінг-підрозділу ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»

Всі тренери, вказані на рис. 3.4., будуть підпорядковуватись вже існуючому в компанії HR-директору. Головним у новому підрозділі буде тренінг-менеджер. Задачею тренінг-менеджера є організація всіх тренінгів для персоналу як на нижчому, так і на вищому рівнях. Також його задачею буде проведення інструктажів та контроль реквізиту, потрібного для навчання. Далі йде тренер, який підпорядковується тренінг-менеджеру і проводить тренінги, які стосуються його сфери. Тренер буде змінюватись по закінченню викладу його матеріалу. Для проведення тренінгів найматимуться різні тренери з різних сфер для навчання персоналу.

Тренінги по різному впливають на працівників різних ланок. Для працівників відділень - це поглиблення знань продукції, покращення навичок у роботі з проблемними клієнтами. У результаті цього працівник отримуватиме задоволення від роботи, ставатиме більш стресостійким, що є важливим для персоналу компанії, яка закупає і продає електроенергію, де завжди знайдуться незадоволені споживачі.

Для працівників вищої ланки тренінги також є важливими. Тренінги покликані удосконалити навички в управлінні персоналом, що позитивно впливає на обсяги доходу і зменшує збитки.

У результаті проведення тренінгів очікується підвищення продуктивності праці персоналу і збільшення ефективності діяльності підприємства. Споживачі та персонал будуть більш задоволені, і в результаті чого збільшиться дохід, як інтелектуальний, так і грошовий.

Тренінги мають як переваги так і недоліки, тому нижче наведено деякі з них:

Переваги:

- активна участь усіх учасників у процесі навчання;
- концентрація уваги учасників;
- короткий термін навчання (1-3 дні, іноді 5 днів);
- дає навички практичної роботи;
- посилює мотивацію працівників;

- обмін особистим досвідом як з тренером, так і з іншими учасниками тренінгу;
- розвиток навичок командної роботи.

Недоліки:

- короткотривалий ефект від тренінгу (3-4 місяці);
- необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;
- висока вартість навчання;
- тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах;
- висока вартість утримання власного штату тренерів;
- у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;
- довго тривалість заняття з тренінгу [19].

Варто зазначити, що існує ще одна важлива перевага, а іноді й недолік. Це, власне, знання та підходи тренера як інструмент розвитку учасників тренінгу. Тобто успіх або провал навчання залежить також від таланту тренера.

Такі тренінги можна буде застосовувати як для нових працівників, так і для працівників зі стажем. Такі заходи зможуть задовольнити потребу особистості у саморозвитку та покращити комплексну діяльність всього підприємства і збільшити компетентність персоналу.

Доцільною також є розробка сертифікації персоналу. За допомогою даної системи можна проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його вмінь у відповідності до сучасного конкурентного ринку, та сприяти збільшенню його вартості на ринку праці.

У доповнення до запропонованого тренінг-підрозділу, доцільно рекомендувати ще одне нововведення.

Зараз через карантин велика кількість персоналу працює дистанційно, тому у багатьох з них немає можливості брати участь у тренінгах, які проводитимуться в компанії наживо. Хоча в час карантину навіть не всі тренери будуть згодні проводити тренінги у групах людей наживо.

Хорошим рішенням даної проблеми може бути створення он-лайн платформи тренінг-підрозділу на базі ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК». За допомогою он-лайн платформи можна буде вчитись будь-де і будь-коли. Така платформа дозволить:

- створювати та поширювати навчальний контент;
- дистанційно керувати процесом навчання;
- використовувати підготовлені інструменти комунікацій;
- доповнювати та розвивати базу знань;
- оцінювати персонал за результатами навчання.

Впровадження такої системи дозволяє самостійно опрацьовувати матеріал, а за необхідності надає можливість зв'язатися із тренером, який допоможе знайти відповіді на всі питання.

За допомогою статистики успішності працівників у навчанні є можливість об'єктивно оцінювати персонал. Успішність є результатом індивідуальних тестувань, заповнення опитувальників з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

3.3.Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо покращення системи розвитку персоналу

Тренінг-підрозділ та його он-лайн платформа мають багато переваг, зокрема:

- активна участь усіх учасників у процесі навчання;
- концентрація уваги учасників;
- дає навички практичної роботи;
- посилює мотивацію працівників;
- обмін особистим досвідом як з тренером, так і з іншими учасниками тренінгу;
- розвиток навичок командної роботи;
- створення та поширення навчального контенту;

- дистанційне керування навчальним процесом.

Проте для реалізації цієї пропозиції необхідно залучити відповідні ресурси. Витрати для реалізації проекту покращення системи розвитку персоналу сгруповано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Витрати для реалізації проекту покращення системи розвитку персоналу

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність	HR-директор	0
2.	Створення програми	IT відділ	240 000
3.	Підтримка технічної справності	Працівник IT відділу	204 000
4.	Розробка програм та наповнення контентом	HR-директор/тренінг-менеджер	240 000
5.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	HR-директор	120 000

У 1991 р. Дж. Філіпс для подолання відсутності кількісних показників ефективності навчання додав у модель Д. Кіркпатріка п'ятий рівень оцінювання, а саме ROI (віддача від інвестицій у навчання) [22]. Його модель сьогодні визнана Американською асоціацією тренінгу і розвитку (ASTD) й

використовується в усьому світі. Формула для розрахунку показника ROI має такий вигляд:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Приріст доходів від навчання}}{\text{Витрати на навчання}} * 100\%$$

Для посилання на формулу в тому ж рядку праворуч на кінці рядочка ставиться її номер у дужках (1)

За дослідженнями Д. Кіркпатріка та Дж. Філіпса за підтримки американських практиків, вважається, що валовий прибуток підприємства, у якому більше 60% персоналу пройнуть навчання з підвищення кваліфікації, збільшиться у наступному році в середньому на 1,5% (не беручи до уваги зовнішні чинники впливу) [23].

Середня кількість працівників = 222.

Навчання в 2020 році пройшли 40 працівників, тобто $40/222 * 100 = 18\%$.

Визначаємо, скільки працівників складають 60%: $222/100 * 60 = 133$ особи.

Для навчання на он-лайн-платформі формуємо 8 груп по 17 осіб: $133/17 = 8$.

Витрати на реалізацію становлять: 1 400 000 грн. з урахуванням фонду ЗП для працівників нового відділу HR (+ разові витрати на тренінгові матеріали та ліцензії = 300 000 грн.) + Щомісячна оренда ресурсів для он-лайн-платформи = 25 000 грн.

Валовий прибуток становить 228 048 200 грн.

Враховуємо збільшення на 1,5%: 231 468 923 грн.

Різниця (очікуваний економічний ефект): 3 420 723 грн.

$$\text{ROI} = \frac{231468923 - 228048200 - 1400000}{1400000} * 100\% = 144\%$$

Отже за кожен вкладену гривню в навчання отримаємо 1,44 грн. віддачі.

Річний економічний ефект:

$$EE_p = E_p - Z_k,$$

де E_p - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

Z_k - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EE_p = 3\,420\,723 - 1\,400\,000 = 2\,020\,723 \text{ грн}$$

Ефективність:

$$E_{vz} = EE_p / Z_k$$

де EE_p - річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Z_k - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$E_{vz} = 2\,020\,723 / 1\,400\,000 = 144\%$$

Термін окупності:

$$T_{ok} = Z_k / (E_p - Z_p)$$

де Z_k - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

Z_p - поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

E_p - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$T_{ok} = 1\,400\,000 / 3\,420\,723 = 0,40 \text{ роки } (\sim 5 \text{ місяців})$$

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо запропонованих пропозицій з покращення системи розвитку персоналу в ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК», можна зробити висновок, що впровадження буде ефективним, так як річний економічний ефект становитиме 2 020 723 грн. з терміном окупності в 5 місяців.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження управління рухом і розвитком персоналу в компанії ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» можна зробити такі висновки.

Проведення аналізу теоретичних основ управління рухом і розвитком персоналу показало, що одним із найважливіших факторів, що приводить компанію до успіху, є людські ресурси.

У роботі визначено, що управління розвитком персоналу передбачає цілеспрямований вплив на працівників організації для забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку.

Управління рухом персоналу – це сукупність управлінських дій, спрямованих, у першу чергу, на формування належного ставлення до робочого місця і виконуваної роботи, задоволеності персоналу організацією та конкретним робочим місцем, по-друге, на цільову організацію та раціональне регулювання як зовнішнього, так і внутрішньо-організаційного руху персоналу.

Складовими процесу розвитку персоналу в організації є: професійне навчання персоналу; виробнича адаптація персоналу; оцінювання і атестація персоналу; планування трудової кар'єри персоналу; професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців; формування резерву керівників; службово-професійне просування керівників.

Основними методами розвитку персоналу є: тренінги та семінари; коучинг; корпоративні конференції та заходи за обміном знань; електронні курси та вебінари; соціальні медіа; навчання на робочому місці; навчання через досвід; мотиваційні виступи спікерів; лекції; стажування.

У роботі також визначено дві форми руху персоналу, внутрішня та зовнішня, де внутрішня форма поділяється на: зміну підрозділів в межах організації; переведення до іншої категорії, перехід на іншу професію; перехід з одного розряду на інший розряд.

До зовнішньої форми відносять об'єктивні та суб'єктивні причини. До об'єктивних причин належать ті, що не залежать від самого працівника, наприклад: зміна структури підприємства, що викликає масові кадрові перестановки.

До суб'єктивних причин відносять ті що обумовлені особистими аспектами персоналу, наприклад: сімейні обставини; незадоволеність режимом роботи.

Проаналізувавши дані ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК», можна зазначити, що середньооблікова кількість персоналу компанії у 2019-2020 роках зросла на 40 осіб, або ... відсотків. (за базу взяти 2019 рік)

Коефіцієнт обороту по прийому персоналу зменшився. Якщо у 2019 році він становив 60%, то у 2020 році вже 19%. Коефіцієнт обороту по вибуттю персоналу теж зменшився. Так у 2019 році показник становив 13% що на 2% більше аніж у 2020 році, де показник склав 11%.

Коефіцієнт заміщення персоналу у 2020 році зменшився на 286%.

Рівень стабільності кадрів збільшився і є досить високим, так як 1 вважається найвищим із можливих і означає відсутність процесів вибуття персоналу. У 2019 році такий показник склав 0,7 у той час як у 2020 році він зріс до 0,8.

Всі зміни показників у фінансовій звітності відбулись у результаті таких факторів як:

- запроваджені карантинних обмежень у країні;
- як самостійна компанія ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» існує з 2018 року. Це невеликий період, тому у 2019 році відбувався стрімкий набір персоналу;

Для удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» запропоновано створити тренінг-підрозділ, який дозволяє:

- концентрувати увагу учасників;
- посилити мотивацію працівників;
- обмінюватись особистим досвідом як з тренером, так і з іншими учасниками тренінгу;
- розвивати навички командної роботи;
- витратити на навчання до 5 днів.

У доповнення до тренінг-підрозділу було запропоновано онлайн платформа тренінг підрозділу на базі ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК».

Така платформа дозволить:

- створювати та поширювати навчальний контент;
- дистанційно керувати процесом навчання;
- використовувати підготовлені інструменти комунікацій;
- доповнювати та розвивати базу знань;
- оцінювати персонал за результатами навчання.

Впровадження даної системи буде доцільним так як річний економічний ефект становитиме 2 020 723 грн. з терміном окупності в 5 місяців.

РЕЗЮМЕ

У результаті проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення практичного завдання – поліпшення управління рухом і розвитком персоналу в компанії ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК».

Проведення аналізу теоретичних основ управління рухом і розвитком персоналу показало, що одним із найважливіших факторів, що приводить компанію до успіху, є людські ресурси.

В роботі визначено що управління розвитком персоналу передбачає цілеспрямований вплив на працівників організації для забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Управління рухом персоналу – це сукупність управлінських дій, спрямованих, у першу чергу, на формування належного ставлення до робочого місця і виконуваної роботи, задоволеності персоналу організацією та конкретним робочим місцем, по-друге, на цільову організацію та раціональне регулювання як зовнішнього, так і внутрішньо-організаційного руху персоналу.

Складовими процесу розвитку персоналу в організації є: професійне навчання персоналу; виробнича адаптація персоналу; оцінювання і атестація персоналу; планування трудової кар'єри персоналу; професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців; формування резерву керівників; службово-професійне просування керівників.

Основними методами розвитку персоналу є: тренінги та семінари; коучинг; корпоративні конференції та заходи за обміном знань; електронні курси та вебінари; соціальні медіа; навчання на робочому місці; навчання через досвід; мотиваційні виступи спікерів; лекції; стажування.

В роботі визначено дві форми руху персоналу, внутрішня та зовнішня, де внутрішня форма поділяється на: зміну підрозділів в межах організації;

переведення до іншої категорії, перехід на іншу професію; перехід з одного розряду на інший розряд.

До зовнішньої форми відносять об'єктивні та суб'єктивні причини. До об'єктивних причин належать ті, що не залежать від самого працівника, наприклад: зміна структури підприємства, що викликає масові кадрові перестановки.

Для удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК» було запропоновано створити тренінг-підрозділ та он-лайн платформу тренінг-підрозділу. Впровадження даної системи буде доцільним, так як розрахований річний економічний ефект становитиме 2 020 723 грн. з терміном окупності в 5 місяців.

RESUME

As a result of the conducted research there is a theoretical generalization and the decision of a practical task - improvement of management of the movement and development of the personnel in the LLC KYIV REGIONAL EC company.

An analysis of the theoretical foundations of traffic management and staff development has shown that one of the most important factors that leads a company to success is human resources.

The paper identifies that personnel development management involves a targeted impact on employees of the organization to ensure its effective functioning and increase competitiveness in the market.

Personnel movement management is a set of management actions aimed, first of all, at the formation of a proper attitude to the workplace and work performed, staff satisfaction with the organization and a particular workplace, and secondly, the target organization and rational regulation of both external and internal -organizational movement of personnel.

The components of the personnel development process in the organization are: professional training of personnel; production adaptation of personnel; staff evaluation and certification; staff career planning; professional and qualification promotion of workers and specialists; formation of a reserve of managers; professional advancement of managers.

The main methods of staff development are: trainings and seminars; coaching; corporate conferences and knowledge sharing events; electronic courses and webinars; social media; on-the-job training; learning through experience; motivational speeches of speakers; lectures; internship.

The paper also identifies two forms of staff movement, internal and external, where the internal form is divided into: change of units within the organization; transfer to another category, transition to another profession; transition from one category to another category.

The external form includes objective and subjective reasons. Objective reasons include those that do not depend on the employee, for example: a change in the structure of the enterprise, which causes massive personnel changes.

Subjective reasons include those due to personal aspects of staff, such as: family circumstances; dissatisfaction with the mode of operation.

Analyzing the data of LLC "KYIV REGIONAL EC", it can be noted that the average number of staff in 2019-2020 increased by 40 people.

During the study of personnel management of LLC "KYIV REGIONAL EC" no significant deviations were found. All results are logical and are explained by such factors as:

- quarantine introduced in the country;

- as an independent company LLC "KYIV REGION EC" exists since 2018. This is a short period, so in 2019 there was a rapid recruitment;

In order to improve the personnel development system of KYIV REGIONAL EC LLC, it was proposed to create a training unit and an online platform of the training unit.

The introduction of this system will be appropriate as the annual economic effect will be UAH 2,020,723. with a payback period of 5 months.

НАУКОВО-ДОСЛІДНА ЧАСТИНА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Копії тез доповідей на наукових конференціях

VII Міжнародна науково-практична конференція «УПРАВЛІНСЬКІ НАУКИ
В СУЧАСНОМУ СВІТІ»

Дати: 27.11.20 – 10.12.20

Організатори: КНЛУ / НУФВСУ

Даниленко А.М.

студентка кафедри менеджменту і маркетингу

Оленцевич Н.В.

доцент кафедри менеджменту і маркетингу

Київський національний лінгвістичний університет

Danylenko A.M.

student of the Department of Management and Marketing

Olentsevych N.V.

Associate Professor at the Department of Management and Marketing

Kyiv National Linguistic University

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Результати функціонування будь-якої організації визначаються комплексом чинників, важливе місце серед яких посідає розвиток персоналу. В умовах швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації забезпечити розвиток своїх працівників є однією з передумов її конкурентоспроможності на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів і надання послуг.

Зміни формату роботи підприємств і організацій в умовах карантину через COVID-19 спричинили нові умови використання персоналу, багато працівників переведено на дистанційну роботу. У зв'язку з цим з'являється питання, яким чином забезпечувати розвиток персоналу, як людей можна навчати і мотивувати вдосконалювати свої вміння? Для вирішення цього питання було відкрито багато нових онлайн-платформ для запровадження дистанційного навчання, вдосконалення існуючих або ж опанування нових знань і навичок. Зазначимо, що не всім нові форми роботи подобаються, але слід визнати, що на даний момент це є найбільш придатний вихід із ситуації. Популярність таких способів навчання стрімко зростає.

Аналіз пропозицій з онлайн-навчання та останнього досвіду організацій дозволяють до актуальних методів навчання персоналу віднести такі:

1) Відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо. Його перевагами є зручність, автономність і доступність для працівників у будь-який зручний для них час, без прив'язки до комунікаційної мережі.

2) Дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш популярними його різновидами є онлайн-навчання за допомогою ресурсів Skype, Zoom, Microsoft Teams та інших).

4) Вебінар – це спосіб організації зустрічей онлайн, формат проведення семінарів, тренінгів та інших заходів за допомогою Інтернету. Цей метод поєднує переваги дистанційного навчання, яке проходить у форматі живого спілкування з тренером та іншими учасниками заходу, а також дозволяє переглядати заняття у форматі запису, повертаючись до найбільш важливих моментів, або тих, що потребують повторного вивчення.

5) Тренінг-марафон - це демонстрація роботи практичних психологів, бізнес-тренерів, коучів, менторів, громадських тренерів та фахівців з освітнього тренінгу. У такий спосіб забезпечується передача новітніх напрямів, підходів та методів тренінгової роботи, а також можливість набути новий досвід, віднайти колег та однодумців, відкрити нові перспективи власного професійного зростання.

Нові умови функціонування ринку праці стимулюють саморозвиток і пошук можливостей для самостійного підвищення кваліфікації та навчання персоналу. У наш час створено багато платформ, де можна знайти необхідні курси майже для кожного. На основі аналізу пропозицій у мережі Інтернет можна виділити найбільш поширені онлайн-платформ для професійного навчання дорослих [1]:

Prometheus. Це український громадський проект масових відкритих онлайн-курсів. Головною метою проекту є безкоштовне надання онлайн-доступу до

курсів університетського рівня всім бажаючим навчатись, а також надання можливості публікувати та розповсюджувати такі курси провідним викладачам, університетам та компаніям. Представлені тут курси адресуються фахівцям у певних сферах та видах діяльності. Наприклад, для державних службовців актуальними є курси:

- управління персоналом на державній службі;
- децентралізація в Україні - теорія та практика;
- взаємодія органів державної влади з громадськістю;
- основи державної політики;
- антикорупційні програми органів влади;
- ефективний бюджетний процес в органах місцевого самоврядування;
- публічні закупівлі.

2. EdEra (Education Era). Український освітній проект, мета якого - зробити освіту в Україні якісною, доступною та наявною у глобальному освітньому контексті. Пропонуються різноманітні курси з актуальних проблем навчання у початковій, середній і професійній освіті, розвитку підприємництва і громадянських компетенцій:

- публічні консультації;
- основи бюджетного процесу;
- ефективні комунікації для освітніх управлінців;
- основні положення Угоди про асоціацію Україна-ЄС;
- європейський механізм захисту прав людини;
- лайфхаки з української мови.

3. ВУМ online, Відкритий Університет Майдану. Для безкоштовного навчання на платформі представлено більше 30 тем. Серед них пропонуються курси для державних службовців та управлінців різного рівня. Варто звернути увагу на такі курси:

- громадськість та влада: дієві механізми впливу (про можливості залучення громадян до процесів вироблення політики);
- боротьба з корупцією у державних закупівлях;
- фінансове обґрунтування управлінських рішень;
- особиста ефективність;
- управління змінами;
- стратегічне мислення;
- лідерство.

4. Освітній Хаб - EduHub.in.ua. Портал, що сповідує принцип «навчання протягом життя». Пропонуються цікаві та надзвичайно корисні курси, спрямовані на розвиток soft skills:

- управління людьми і проєктами;
- емоційний інтелект;
- персональна ефективність;
- школа HR та ін.

5. Coursera. Освітній проєкт, який пропонує своїм слухачам сотні безкоштовних онлайн-курсів з різних предметів від провідних американських університетів. У разі успішного закінчення, студент отримує сертифікат про проходження курсу. Зважаючи на те, що відеолекції читаються англійською мовою, доступ до ресурсів мають слухачі з достатнім рівнем володіння

англійською мовою, проте найпопулярніші відеокурси субтитровані українською мовою.

6. EdX. Це сайт для тих, хто вільно володіє англійською мовою, - безкоштовна інтернет-платформа масових відкритих інтерактивних курсів, яка заснована Массачусетським технологічним інститутом і Гарвардським університетом. На якій можна прослухати, зокрема, такі інтерактивні курси:

- державна політика як державна стратегія;
- інструменти для академічного залучення до публічної політики;
- аналіз політики з використанням перерваних часових рядів;
- гендер. Чому це має значення;
- цифрова безпека та права людини;
- основи щастя на роботі;
- робота в командах: практичний посібник.

Після успішного проходження курсів багато онлайн-платформ видають сертифікати, що в подальшому можуть використовуватись як документи, що підтверджують підвищення кваліфікації і розвиток персоналу. На нашу думку, такий порядок речей підтверджує сучасні тенденції розвитку персоналу: перехід до динамічних, гнучких навчальних курсів із змінними модулями, самостійний вибір предметної сфери, форм і методів навчання, поєднання традиційних і новітніх навчальних і комунікаційних технологій. Вважаємо, що впровадження компаніями такого способу навчання як онлайн-платформи є розумним вибором, що відповідає потребам часу і сучасним підходам до розвитку і навчання персоналу.

Список літератури:

ТОП-10 найкращих сервісів для навчання онлайн

URL: <https://yur-gazeta.com/>

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіона», 2006. – 512с.
2. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике: [Моногр.] / И. Хентце. – М.: Междунар. отношения, 2011. – 315 с.
3. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua>
4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351.
5. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. еко-ном. ін-т менеджм. ("Екомен"). - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 500 с.
6. URL: http://revolution.allbest.ru/management/00065434_0.html
7. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/4654/132/>
8. Рух персоналу
URL: <https://stud.com.ua/81576/ekonomika/personalu>
9. Розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації і перепідготовка
URL: https://pidru4niki.com/15660721/menedzhment/rozvitok_personalu
10. Управління процесами руху персоналу
URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8468/7/8%20%D0%93%D0%9B%D0%90%D0%92%D0%90.pdf>
11. Автореферат дисертації на здобуття наукової ступені кандидата економічних наук. Лоргіна Н.М. «Розвиток форм і методів навчання персоналу корпорації»
12. Никифоренко В.Г. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. – Одеса : Пальміра, 2006. – 260 с., с. 96.

13. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2002 р. – 351 с.
14. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф., д-ра Р.Марра, д-ра Г. Шмидта. – М. : Изд-во МГУ, 1997. – 480 с
15. Юськів Н., Прохоровська С. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науковотехнічному середовищі“. Тернопіль, 2016. URL:
http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_NThe_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf
16. Ілляшенко К. В. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. 78 с. URL:
http://elkniga.info/book_203.html
17. Середні витрати на навчання на робочому місці на одного працівника у всьому світі. URL:
<https://www.statista.com/statistics/738519/workplace-training-spending-per-employee/>
18. .Пелих А.С. Организация предпринимательской деятельности: учебн. пособ./Пелих А.С., Чумаков А.А., Баранников М.М.– [2-е изд., испр. и доп.]– М.: ИКЦ “МарТ”; Ростов н/Д: ИЦ “МарТ”, 2003. – 336 с.
19. .Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М. О. Меньшикова – Курск : Курский держ. ун-т, 2008. URL:
<http://scientificnotes.ru/pdf>
20. 4 способи для мотивації персоналу з метою підвищення продуктивності роботи URL:
<https://timetracker.yaware.com.ua/uk/blog/motyvatsiya-personalu-na-pidpryyemstvi/>

21. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу URL:

<https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

22. Phillips J.J. ROI at Work: Best Practice, Case Studies from the Real World [s. 1.] : ASTD press, 2008. 340 p.

23. Финценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ. М. Меньшикова, Ю. Леонова. Москва : Вершина, 2006. 320 с.