

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02. – КМР. 36 «С» 2023.01.21. 13 ПЗ

ПЕДЧЕНКО РОМАНА ГРИГОРОВИЧА

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

НУБІП України

УДК 005.96

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-
педагогічного факультету

Інна САВИЦЬКА

(підпис)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

« » 2023 р.

« » 2023 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НУБІП України

на тему:

«Професійний розвиток працівників підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

НУБІП України

Гарант освітньої програми

к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

Керівник магістерської роботи

к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

НУБІП України

Виконав

(підпис)

Роман ПЕДЧЕНКО

НУБІП України

КИЇВ - 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління та освітніх технологій

к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

« »

2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Педченко Роману Григоровичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської роботи: **«Професійний розвиток працівників підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБІП України від 21.01.2023 р. № 36 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

01.11.2023 р.

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Закон України «Про професійний розвиток працівників»; 2) нормативно-правові документи, що регламентують професійний розвиток працівників підприємства; 3) наукові публікації, навчальна і довідкова література з теми дослідження.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1) Проаналізувати теоретичні та нормативні засади професійного розвитку працівників у науковій літературі та нормативно-правовій базі;
- 2) Охарактеризувати соціальну і кадрову політику ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ»;
- 3) Здійснити аналіз та оцінку методів професійного розвитку працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ»;
- 4) Визначити методи мотивації та зарубіжний досвід щодо професійного розвитку працівників підприємства.

Дата видачі завдання « 20 » жовтня 2022 р.

Керівник магістерської роботи

Сергій КУБЦЬКИЙ

Завдання прийняв до виконання

Роман ПЕДЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ...	9
1.1. Базові поняття дослідження у законодавстві України про професійний розвиток працівників підприємств.....	9
1.2. Професійний розвиток працівників: сутність, завдання, напрямки, засоби	15
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ НА БАЗІ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ»	24
2.1. Організаційно-економічні характеристики бази дослідження	24
2.2. Соціальна та кадрова політика ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ».....	30
2.3. Аналіз і оцінка методів професійного розвитку працівників	37
Висновки до другого розділу	44
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ	47
3.1. Напрями мотивації професійного розвитку працівників підприємств.....	47
3.2. Зарубіжний досвід забезпечення професійного розвитку працівників.....	60
Висновки до третього розділу.....	69
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Закон України «Про професійний розвиток персоналу на виробництві», що визначає засади функціонування системи професійного розвитку

працівників підприємств шляхом створення умов з фокусом уваги як на професійній і особистісній реалізації власне працівників, так і ефективності

діяльності підприємств, визначає професійне навчання працівників як «процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток

необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати

нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб

виробництва» [18]. Відповідно до визначених завдань і змісту професійного навчання працівників, виникає ряд суперечностей між:

- забезпеченням інтересів працівників підприємств, збереженням їх мотивації до виконання професійних функцій та забезпеченням ефективності діяльності підприємства з урахуванням його ціннісних, економічних, фінансових, стратегічних, тощо інтересів;

- вимогами ринку праці щодо знань, умінь і компетентностей працівників та можливостями системи професійного навчання щодо швидкого реагування на змінні вимоги інформаційного суспільства,

- потребою пошуку сучасних і цікавих для працівників напрямків і методів підвищення кваліфікації, зокрема формального і неформального професійного навчання та високоякісністю сучасних освітніх технологій.

На вирішення означених суперечностей спрямовані численні пошуки науковців і практиків у сфері управління персоналом. Так, у науково-методичних посібниках з управління персоналом значна роль відведена

питанням забезпечення кваліфікації та професійного розвитку працівників (Л. Балабанова та О. Сардак [3], М. Виноградський [10], Н. Гавкалова [12], В. Крамаренко [30], О. Крушельницька [31], О. Левченко [34], Л. Михайлова

[35], В. Петюх [38] та ін.). Методологічні пошуки у сфері кадрового менеджменту спираються на положення щодо забезпечення безперервного навчання працівників (В. Воронкова [11], С. Дяків [16], Є. Качан і Д. Шушпанов [27], А. Колот [29], В. Савченко [42], Г. Щокін [50] та ін.).

Визначені суперечності, теоретичні і методичні засади реалізації професійного розвитку працівників підприємств, відсутність прямих універсальних практичних рішень забезпечення мотивації працівників до навчання, розвитку і професійної самореалізації зумовили вибір теми дослідження «**Професійний розвиток працівників підприємства**».

Мета дослідження: проаналізувати методи і напрями професійного розвитку працівників підприємства ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ».

Завдання дослідження:

- 1) проаналізувати теоретичні та нормативні засади професійного розвитку працівників у науковій літературі та нормативно-правовій базі;
- 2) охарактеризувати соціальну і кадрову політику ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ»;
- 3) здійснити аналіз та оцінку методів професійного розвитку працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ»;
- 4) визначити методи мотивації та зарубіжний досвід щодо професійного розвитку працівників підприємств.

Об'єкт дослідження: професійний розвиток працівників підприємств.

Предмет дослідження: процес і методи професійного розвитку працівників підприємства ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ».

Методи дослідження:

- *теоретичні* (аналіз наукової літератури та законодавства України щодо вихідних засад професійного розвитку працівників; порівняльний аналіз підходів до визначення ключових понять дослідження; порівняльний аналіз

зарубіжного досвіду професійного розвитку працівників підприємств;
систематизація й узагальнення результатів дослідження;

емпіричні (контент-аналіз діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» щодо професійного розвитку та зв'язків з громадськістю; аналіз документів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» щодо змісту професійного розвитку працівників).

Наукова новизна і практична значущість. у дослідженні здійснено комплексний (теоретичний, емпіричний і методичний) аналіз професійного розвитку працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ»; проведено контент-аналіз діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» за критеріями: суб'єкти професійного середовища, на яких спрямована публікація (працівники, менеджери, широка громадськість, окремі категорії людей); спрямованість публікації на професійний розвиток і професійну реалізацію працівників заводу; спрямованість публікації на особистісний розвиток працівників; спрямованість матеріалу на соціальну підтримку та забезпечення працівників, відповідність цінностям товариства, описано сучасні методи мотивації персоналу до професійного розвитку, а також форми реалізації професійного навчання на підприємстві.

Ключові слова: професійний розвиток, професійний розвиток працівників, напрями професійного розвитку, методи професійного розвитку, мотивація професійного розвитку.

Публікації. В рамках підготовки і виконання магістерського дослідження було підготовлено з науковим керівником дві статті до міжнародних наукових конференцій. 1. Педченко Р.Г., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід забезпечення професійного розвитку працівників. *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс: матеріали III Міжнародної наукової конференції*, м. Львів, 28 квітня, 2023 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. С.

30-35.

[https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-](https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/28.04.2023/25)[proceeding/issue/view/28.04.2023/25](https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/28.04.2023/25)

2. Педченко Р.Г., Кубіцький С.О. Напрями мотивації професійного розвитку працівників підприємств. *Наукові відкриття та фундаментальні*

наукові дослідження: світовий досвід: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Вінниця, 5 травня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових

досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа 2023. С. 49-54

<https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference->[proceeding/issue/view/05.05.2023/26](https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/05.05.2023/26)

Структура роботи: дослідження складається зі вступу, трьох розділів (теоретичний, емпіричний і методичний), висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 6 авторських таблиць і 2 авторські рисунки. Список використаних джерел охоплює 57 позицій, з них 3 – англійською мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО
РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ1.1. Базові поняття дослідження у законодавстві України про
професійний розвиток працівників підприємств

Законодавство України визначає чіткі вимоги щодо відповідальності підприємств за професійний розвиток їх працівників та відповідність посад, які посідають працівники їх кваліфікації. Стрімкий розвиток інформаційного суспільства та зміна технологій виробництва вимагають від роботодавців постійної уваги до процесу підвищення кваліфікації працівників підприємств, забезпечення ним умов для неформального професійного навчання протягом життя. Освітні процеси в Україні регулюються Законами України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (зі змінами 2022 року), «Про позашкільну освіту» (2000), «Про професійно-технічну освіту» (зі змінами 2022 року), «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2016), «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту дорослих» (2023). Організація процесу професійного розвитку працівників підприємств здійснюється згідно з Конституцією України, Кодексом цивільного захисту України (2013), Законами України «Про освіту» (2017), «Про вищу освіту» (2014), «Про професійний розвиток працівників» (2012), «Про професійний розвиток персоналу на виробництві» (Проект, 2008) та іншими законодавчими актами України та внутрішніми документами підприємств. Стимулювання професійної підготовки та перепідготовки працівників регулюється Законом України «Про оподаткування прибутку на підприємствах», який передбачає відповідні витрати, включені до валових витрат у розмірі 3% фонду оплати праці.

Закон України «Про професійний розвиток працівників» (2012) визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. У Законі визначаються основні напрями діяльності роботодавців щодо професійного розвитку працівників:

- розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівників;

- визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників;

- розроблення та виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників;

- організація професійного навчання працівників;

- добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо у роботодавця;

- ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання;

- стимулювання професійного зростання працівників;

- забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років;

- визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення; проведення аналізу результатів атестації та здійснення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників [18, стаття 4].

Законом України «Про державну службу» та постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» визначено, що професійний розвиток - це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес

особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [17, с. 98].

Аналіз документів і літератури з проблеми професійного розвитку працівників підприємств свідчить, що розвиток персоналу являє собою систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на розробку стратегії, прогнозування і планування потреби в персоналі, управління кар'єрою та професійним зростанням працівників, організацію процесів їх професійної адаптації, фахового навчання, неформальної освіти, мережування та засвоєння організаційної культури.

У посібнику за ред. Є. Качана визначається, що розвиток персоналу і професійний розвиток працівників є обов'язком посадових осіб, а також правом та ініціативою персоналу постійно розвиватись. «Навчання персоналу – найважливіший інструмент, за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів і впливати на формування організаційної культури» [17, с. 98].

Закон України «Про професійний розвиток працівників» [18] основними термінами своєї дії визначає такі поняття: атестація працівників, неформальне професійне навчання працівників, підтвердження кваліфікації працівників, професійне навчання працівників, роботодавець, формальне професійне навчання працівників. З огляду на обрану нами тему дослідження, його ключовими поняттями вважаємо «професійний розвиток», «працівники підприємства», «розвиток працівників», «професійний розвиток працівників».

Проведемо аналіз законодавства України щодо характеристики визначених базових понять (табл. 1.1).

НУБІП України

Таблиця 1.1

Базові поняття дослідження

Поняття	Визначення	Провідні характеристики
Професійний розвиток	- безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей;	Процес зростання Набуття компетентностей Набуття досвіду Цілеспрямованість
Працівники підприємства	- фізичні особи, які працюють за трудовим договором (контрактом) на підприємстві, в установі та організації незалежно від форми власності та виду діяльності; - всі працівники, зайняті в юридичній особі (на підприємстві, в установі, організації) або у фізичній особі - суб'єкта підприємницької діяльності, яка використовує їх працю	Люди, які виконують професійні функції
Розвиток працівників	- процес здобуття працівниками професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, підвищення їх компетентності з метою забезпечення ефективного виконання виробничих функцій, завдань, приведення рівня кваліфікації у відповідність з вимогами виробництва	Підвищення компетентностей Удосконалення умінь Відповідність кваліфікації Відповідність вимогам підприємства
Професійний розвиток працівників	- процес набуття працівниками фаху та підвищення його рівня шляхом професійного	Наявність фахової освіти

	<p>навчання персоналу, атестації та сертифікації;</p> <p>- формування особистості професіонала, що здійснюється в процесі окупації професійної діяльності та її самостійного виконання</p>	<p>Підвищення професійної компетентності</p> <p>Професійне навчання працівників</p> <p>Атестація та сертифікація працівників</p>
<p>Система професійного розвитку</p>	<p>- приведення рівня кваліфікації працівників у відповідність з вимогами виробництва, оптимальне задоволення особистих інтересів працівників, пов'язаних із самореалізацією, підвищення ефективності їх праці, забезпечення на цій основі конкурентоспроможності товарів (робіт, послуг)</p>	<p>Відповідність персоналу бажаним посадам</p> <p>Самореалізація працівників</p> <p>Підвищення ефективності праці</p>

Додатковими поняттями дослідження, що набувають актуальності через їх причинно-наслідковий зв'язок з поняттям професійного розвитку працівників, є атестація працівників, підтвердження кваліфікації працівників, неформальне професійне навчання, формальне професійне навчання. Визначений перелік додаткових понять характеризує основні засоби моніторингу рівня професійного розвитку працівників та інструменти його підвищення.

Оцінювання професійного рівня працівників нині здійснюється через атестацію та сертифікацію. Атестація – це визначення відповідності працівників кваліфікаційним вимогам чи посадовим обов'язкам та проведення оцінки їх професійного рівня. Атестація працівників проводиться відповідною комісією, створеною на підприємстві. За результатами атестації керівник підприємства приймає рішення про підвищення (пониження) працівника в

посаді, підвищення або зменшення рівня його заробітної плати, про встановлення, зміну чи відміну надбавки до окладу [37].

Сертифікація працівників – це процедура, за допомогою якої визначений в установленому порядку орган документально засвідчує право працівника на провадження ним певного виду робіт. За результатами сертифікації видається документ визначеного державою зразка [37].

Загалом, у науковій літературі побутує думка, що інвестиції у розвиток працівників повинні принести вигоду через підвищення результативності діяльності підприємства, адже високий рівень розвитку важливих професійних компетентностей сприятиме значному зростанню продуктивності праці та внутрішній мотивації працівника. Відповідно, аналіз професійного розвитку працівників є складовою сучасного процесу управління підприємством, що включає:

- 1) проектування еталону працівника, який відповідає вимогам ринку праці та потребам підприємства;
- 2) оцінку особливостей професійного розвитку працівників підприємства;
- 3) аналіз реалізації програми професійного розвитку працівників;
- 4) дослідження мотивації працівників до професійного розвитку та самоосвіти;
- 5) оцінку ефективності професійного розвитку працівників підприємств [1, С. 30].

Виділені нами базові характеристики ключових понять дослідження свідчать, що професійний розвиток працівників підприємств є необхідною умовою сталого розвитку підприємства, що вимагає особливої уваги зі сторони менеджменту підприємства разом з постійним моніторингом рівня відповідності професійної кваліфікації працівників займаєм посадам і створення умов для постійного професійного навчання та кар'єробудування персоналу.

1.2. Професійний розвиток працівників: сутність, завдання, напрямки, засоби

Оскільки професійний розвиток персоналу регулюється як законодавством України у сфері праці, так і потребами підприємств у триманні та підвищенні прибутків, то набувають актуальності управлінські уміння діагностики та розвитку означеної системи на підприємстві з урахуванням специфіки його діяльності.

У науковій літературі представлено різні підходи до визначення сутності поняття «професійний розвиток працівників».

- як **система дій**: професійний розвиток працівників – це система взаємопов'язаних дій, що визначають розробку стратегії, прогнозування і планування потреб в персоналі підприємства, формування організаційної культури підприємства та діяльності з управління кар'єрою та професійним зростанням працівників, сприяння їх адаптації, навчанню, тренінгу [17];

- як **процес професійної підготовки**: професійний розвиток працівників – це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, розв'язання нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини [55];

- як **комплекс потреб**: професійний розвиток працівників – це довготермінова максимізація індивідуального потенціалу працівників через фокусування уваги як на потребах особистості, так і інтересах підприємства з метою вдосконалення компетенцій та більш продуктивної праці [14];

- як **систематичний цілеспрямований вплив**: професійний розвиток працівників – це тривалий і системний вплив на працівників за допомогою професійного навчання з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності

персоналу та забезпечення можливості виконання працівниками нових завдань за допомогою максимального можливого використання їх здібностей [42].

Значення професійного розвитку працівників визначається його впливом на ряд важливих економічних показників підприємства, як показано на рис. 1.1.

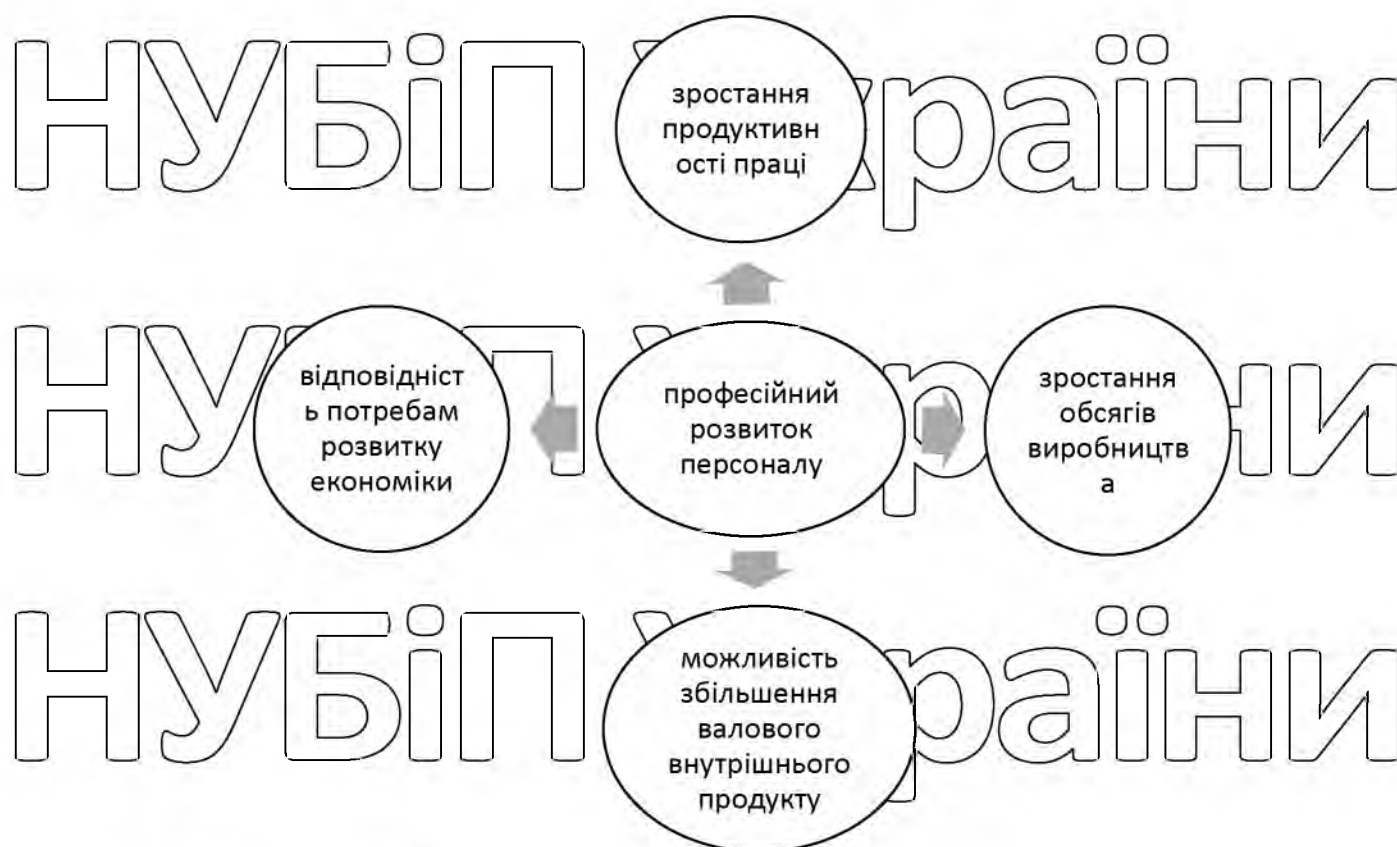


Рис. 1.1. Значення професійного розвитку працівників для підприємства

Аналіз наукової літератури з проблеми дослідження свідчить про розвиток сучасних підходів щодо врахування додаткових факторів впливу на професійний розвиток працівників:

- емоційний інтелект працівників та можливості управлінського впливу та його розвиток (Н. О. Батьковець, Г. А. Батьковець): «Керівники підприємств часто нівелюють такі чинники, як саморозвиток персоналу, навички критичного мислення, управління емоційним інтелектом, приділяючи увагу професійним компетенціям та попередньо досягненим результатам. Звісно, ключові фактори успіху та професіоналізму кадрового складу потрібно

визначати через чіткі критерії, які є вимірюваними і можливими до порівняння.

Однак ті фактори, які є видимими, не завжди дають повну та ґрунтовну оцінку для формування моделі розвитку персоналу. Особливо це стосується

підприємств нематеріальної сфери, оскільки від професіоналізму, інтелекту та емоційного стану виконавчих працівників залежить ефективність роботи з

клієнтською базою. А вже в сучасних умовах сегментація ринку – це не лише прописаний класифікатор потенційних споживачів, але і вміння працювати з

кожним індивідуально, розуміючи психотипізацію та передбачаючи стан купівельної поведінки. Цей взаємозв'язок є очевидним і, як наслідок, впливає

на загальні економічні показники ефективності функціонування торговельного підприємства. Одним із багатовекторних чинників у цьому ланцюзі є емоційний

інтелект працівників торговельного підприємства та вміння ним керувати.

Якщо на перший погляд цей чинник може здатися малозначущим, то у виробничих ситуаціях (а для працівників торговельного підприємства це

комунікації з реалізації бізнес-процесу) товарообмін може призвести до неминучого спаду товарообігу» [7].

- **командна робота** і організаційна культура підприємства (Т. В. Коваленко, С. О. Поторочин):

«Заходи з розширення і поглиблення професійних знань, умінь і навичок колективу значно підвищують командний

дух та лояльність працівників до підприємства. Для багатьох висококваліфікованих працівників можливість професійного росту має більше

значення, ніж заробітна плата. Нерідко провідних спеціалістів можна утримати на підприємстві тільки перспективою отримання додаткових знань, бо від цього

залежить перспектива їх кар'єрного просування. Чим краще, стабільніше, більше узгоджено працює персонал, тим більших прибутків підприємству він

приносить» [28];

- **забезпечення трудової мобільності** персоналу (В.В. Юрченко):

«Система управління стабільністю персоналу має передбачати формування та реалізацію конкретних заходів щодо управління трудовою мобільністю.

Управління трудовою мобільністю є процесом цілеспрямованого

управлінського впливу на трудову мобільність персоналу з метою нагромадження трудового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Можливість професійного та кваліфікаційного зростання, зміна напрямку діяльності, перехід з однієї ділянки виробництва на іншу сприяють реалізації потреб працівників, поліпшенню міжособистісних відносин у колективі, і в остаточному підсумку суттєво впливають на зменшення кількості звільнень працівників та порушень трудової дисципліни» [51];

- система **внутрішніх і зовнішніх мотивів** виконання професійної діяльності (Ю.А. Чуприна): «Розвиток особистості мотивує як внутрішня мотивація – мотив саморозвитку, досягнення значущих цілей, так і зовнішня – під впливом освіти, громадськості, авторитетних особистостей, колективу. Ми можемо сказати, професійний розвиток здійснюється під впливом мотивації «ззовні» та «зсередини». Так, можна виділити фактори розвитку професійної мотивації: 1) задоволення від самого процесу діяльності; 2) прямий результат діяльності (створений продукт); 3) винагорода за діяльність (зарплата, підвищення за посадою та ін.); 4) ймовірність успіху» [49];

- процес **корпоративного навчання** (О. Баніт): «Навчання в корпоративних університетах – це один з більш доступних і діючих видів бізнес-освіти. Важливою його перевагою є можливість навчання не одного співробітника чи окремої групи, а всього колективу або значної його частини, що дозволяє заощадити час для досягнення необхідного прогресу в навчанні й перевірки його ефективності. Щодо перспектив розвитку корпоративних університетів учені прогнозують, що вони стануть віртуальними і будуть розв'язувати наступні завдання: відбір і систематизація знань; організація системи поширення знань між членами організації, вироблення і об'єднання цінностей організації та забезпечення стандартів якості діяльності. Такий спосіб навчання має переваги: він менш затратний, дозволяє організувати навчання, враховуючи специфіку компанії, сферу її діяльності, дозволяє економити час на переїзди до місця навчання, а також є дієвим способом підтримки та розвитку корпоративної культури» [5].

Основними заходами розвитку працівників підприємств є:

1) професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників;

2) оцінювання результатів професійного навчання, у т.ч. атестація працівників;

3) розроблення моделей робочих місць (перелік компетентностей, якими має володіти претендент на посаду);

4) ротация персоналу та горизонтальне кар'єробудування;

5) планування вертикальної кар'єри співробітників з орієнтацією на ресурси та здібності працівників.

6) пошук, набір та добір необхідних фахівців, робота з персоналом;

6) оцінювання рівня професійної компетентності працівників за результатами праці та особистими прагненнями до професійного зростання [41,

С. 92-93].

О. Дяків та Н. Демчук у своїй статті [16] проєктують систему показників оцінки рівня управління персоналом з фокусом уваги на забезпечення професійного розвитку працівників. Означена система складається з таких важливих компонентів, як:

1) Підбір та винайм персоналу (відсутність дискримінації в практиці прийому на роботу, гнучка система зайнятості та відпусток, залучення на підприємство висококваліфікованих і талановитих працівників, діяльність з узгодження цілей працівників з цілями підприємства).

2) Мотивація персоналу (матеріальна допомога, підтримка материнства і дитинства, турбота про здоров'я працівників, гідні умови праці та гідна заробітна платня; хороший соціально-психологічний клімат в колективі).

3) Оцінка персоналу (застосування критеріїв оцінки до кожного співробітника, застосування внутрішньої системи комунікацій, оцінка якості обслуговування внутрішніх клієнтів).

4) Розвиток персоналу (інвестиції в розвиток персоналу та фінансування процесу додаткової професійної підготовки або підвищення кваліфікації, індивідуальний розвиток кожного працівника, зміцнення лояльності персоналу; сприятливі умови зростання творчого потенціалу та професійної самореалізації працівників).

5) Соціальна захищеність (забезпечення гідних умов праці, турбота про безпеку та охорону праці, забезпечення безпеки та захисту здоров'я своїх працівників, розвиток системи соціальної підтримки працівників, зокрема підготовка пакету пільг та гарантій.

Окремим важливим чинником ефективності професійного розвитку працівників є самі працівники як суб'єкти цього процесу – їхня мотивація, рівень свідомості, рівень залучення визначають результати спеціально організованих навчальних процесів. Відповідно, дослідники пропонують складати індивідуальні плани розвитку кар'єри співробітників, які враховуватимуть інтереси та побажання самих працівників: «програми розвитку персоналу мають враховувати ефект від навчання працівників у співвідношенні з витратами на основі кількісних, якісних та комбінованих методів оцінювання ефективності професійного навчання. Оцінювання останньої має ґрунтуватися на якісних характеристиках персоналу (креативність, досвід, знання, максимальна ініціативність у створенні й реалізації нових процесів і технологій)» [16, с. 230].

На думку аналітиків Світового банку, формування не менше 80% ВВП розвинутих країн безпосередньо залежить від якості трудового потенціалу й лише 20% ВВП визначається матеріальними умовами виробництва [32, с. 27]. Ць підтверджує актуальність запиту на професійний розвиток працівників та підвищення їх кваліфікаційного рівня. Ефективним шляхом сприяння активізації діяльності суб'єктів господарювання щодо запровадження та функціонування системи професійного розвитку працівників є передбачена можливість щорічного віднесення обсягів коштів, що спрямовуються на

інвестування у професійний розвиток працівників, до складу валових витрат підприємства у розмірі, що не перевищує 3% від фонду оплати праці звітного періоду. Однак для українських промислових підприємств є характерною ситуація, що свідчить про низький рівень активізації інвестиційної активності професійного розвитку працівників. Середній рівень витрат підприємств на професійний розвиток персоналу не перевищує 0,5% фонду оплати праці, що може бути визначено як вкрай недостатньо [2, с. 185]. Зауважимо, що 10% компаній щорічно розоряються через недостатню підготовку управлінського персоналу, в тому числі через те, що не виділяють кошти на навчання власних працівників [6]. Високий рівень професійної кваліфікації, а також цілеспрямована й структурована система професійного розвитку працівників відіграють вирішальну роль у розвитку підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Висновки до першого розділу

Проведений аналіз документів і літератури з проблеми професійного розвитку працівників підприємств свідчить, що розвиток персоналу являє собою систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на розробку стратегії, прогнозування і планування потреби в персоналі, управління кар'єрою та професійним зростанням працівників, організацію процесів їх професійної адаптації, фахового навчання, неформальної освіти, мережування та засвоєння організаційної культури.

Аналіз професійного розвитку працівників є складовою сучасного процесу управління підприємством, що включає: проєктування еталону працівника, який відповідає вимогам ринку праці та потребам підприємства; оцінку особливостей професійного розвитку працівників підприємства; аналіз реалізації програми професійного розвитку працівників; дослідження мотивації працівників до професійного розвитку та самоосвіти; оцінку ефективності професійного розвитку працівників підприємств.

Нами проаналізовано наукову літературу та виділено різні підходи до визначення сутності поняття «професійний розвиток працівників»: як система дій, як процес професійної підготовки, як комплекс потреб, як систематичний цілеспрямований вплив.

Основними заходами розвитку працівників підприємств є: професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників; оцінювання результатів професійного навчання, у т.ч. атестація працівників; розроблення моделей робочих місць (перелік компетентностей, якими має володіти претендент на посаду); ротация персоналу та горизонтальне кар'єророзбудування; планування вертикальної кар'єри співробітників з орієнтацією на ресурси та здібності працівників; пошук, набір та добір необхідних фахівців, робота з персоналом; оцінювання рівня професійної компетентності працівників за результатами праці та особистими прагненнями до професійного зростання.

Професійний розвиток персоналу регулюється як законодавством України у сфері праці, так і потребами підприємств у отриманні та підвищенні прибутків.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПРАЦІВНИКІВ НА БАЗІ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА
ЛУ»

2.1. Організаційно-економічні характеристики бази дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» – це сучасне підприємство з 100% іноземних інвестицій, яке належить до числа великих платників податків і роботодавців України, а саме Луцького району та області. Лише за 2021 рік підприємство перерахувало понад 206,3 млн. гривень податків до загальнодержавного й місцевих бюджетів.

Статутний фонд компанії становить понад 80,4 млн. грн. [24].

Завод у Луцьку успішно працює більше 16 років; він виготовляє електричні бортові кабельні системи для автомобілів світового класу (Mercedes, Volkswagen, BMW, Audi). Кабель на завод надходить вже у готовому вигляді і його складають на конвеєрі, готова продукція маркується, пакується та надсилається на автомобільні заводи.

Основний меседж підприємства «Нудь помилок», що вимагає ретельного контролю за якістю продукції. Сировина перевіряється і відповідає всім європейським нормам екологічності.

Завод створює робочі місця для 3 694 працівників. Всі робочі місця «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» обладнані згідно європейських стандартів, особлива увага приділяється безпеці праці. Витрати на оплату праці становлять 54 % від загальної кількості витрат підприємства.

Пріоритетами компанії є: соціальна відповідальність, конкурентоздатний рівень оплати праці, прозора система нарахування заробітної плати та її вчасна виплата.

З огляду на проблему нашого дослідження важливим є те, що підприємство вирощує спеціалістів самотужки. Успішно реалізуватися на підприємстві може кожен, хто готовий вчитися та опановувати нові навички.

Закріпити вміння та розширити досвід працівникам допомагають закордонні відрядження та спілкування з іноземними колегами. Зробити кар'єру від простого робітника до керівника підрозділу – не мрія, а реальність, підтверджена не одним прикладом на «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» (скорочена назва ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ») зареєстроване Луцькою районною державною адміністрацією у Волинській області 25 травня 2005 року за номером 398237.

Основний вид господарської діяльності – Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів.

Місцезнаходження підприємства – 45606, Волинська обл., Луцький район, с. Рованці, вул. Європейська, буд. 1.

Власником товариства є компанія Кромберг енд Шуберт Холдінг Гмбх, зареєстрована у м. Оберпуллендорф, Унгаргассе, 111, Австрія, індекс 7350, яка володіє 100% статутного фонду Товариства. Kromberg & Schubert – група компаній з понад 110-річною історією успіху. Завдяки новаторському підприємницькому духу та чіткій ієрархії, група постійно розвивається та розширюється. Сьогодні група компаній Kromberg & Schubert, налічує понад 50 000 співробітників у більш ніж 40 локаціях.

Товариство є платником податку на прибуток підприємств на загальних підставах за ставкою, передбаченою п.136.1 ст.136 Шр. Податкового кодексу України №2755-VI від 02 грудня 2010 року; платником податку на додану вартість (індивідуальний податковий номер 335375603086).

Таблиця 2.1

Основні характеристики діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» за 2021 рік, тис. грн.

Кількість працівників	3 694
Основна продукція	Електричне та електронне обладнання для автотранспортних засобів
Балансова вартість ОЗ станом на 31.12.2020, тис. грн.	529 191
Балансова вартість ОЗ станом на 31.12.2021, тис. грн.	500 956
Сертифікати	IATF 16949: діє до 2021-09-02 у 2016 році ISO 14001: 2015 діє до 2021-04-21
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 357 239
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 138 040
Валовий прибуток	219 199
Фінансовий результат від операційної діяльності	81 018
Фінансовий результат до оподаткування	92 029 640
Чистий прибуток	74 518

Організаційна структура відповідно до бачення, цілей та стратегічних напрямів підприємства, включає менеджмент, центри клієнтів, фахові відділи, центри компетенцій та виробничі заводи. Організаційна структура створює фокус на орієнтацію на клієнтів, світовий ринок та компетентність. Структура управління ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційна структура ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ»

Відділи	Функції
Відділ з управління персоналом	Підбір персоналу, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, навчання персоналу, медичне страхування, кадрове діловодство
Відділ постачання	Придбання матеріалів для потреб підприємства на основі замовлень від відділів
Відділ ІТ	Забезпечення підприємства програмним забезпеченням, надання ІТ підтримки для безперебійної роботи виробництва
Відділ з охорони праці	Організація безпечної праці працівників, забезпечення працівників спецодягом, слідкування за дотриманням вимог з охорони праці та захисту навколишнього середовища
Фінансовий відділ	Ведення бухгалтерського обліку відповідно до міжнародних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, а також інших нормативно-правових актів щодо ведення бухгалтерського обліку, в тому числі з використання уніфікованої автоматизованої системи бухгалтерського обліку та звітності та інші функції відповідно до положення про відділ фінансовий
Відділ виробництва	Виробництво продукції (кабельних мереж) згідно замовлень клієнтів
Відділ якості	Слідкування за дотриманням міжнародних вимог якості продукції. Перевірка якості готової продукції
Технічний відділ	Вирішення технічних проблем, хронометраж робочого часу на кожне робоче місце на виробництві, оновлення технічних версій виробництва
Відділ логістики	Забезпечення підприємства сировиною, забезпечення виробництва матеріалами та відправка готової продукції
Відділ підтримки	Забезпечення безперебійної роботи обладнання, надання підтримки для вирішення технічних проблем

Найвищим органом управління ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ», є загальні збори учасників товариства (KROMBERG & SCHUBERT Holding GmbH (FN 202181) 7350, місто Оберпуллендорф, Унгаргассе, 111, Австрія,

повноваження якого визначені статутом: визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження планів і звітів про їх виконання; внесення

змін до Статуту Товариства; зміна розміру Статутного капіталу Товариства; створення (призначення) та відкликання виконавчого органу Товариства (Дирекції); визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу,

створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;

затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів Товариства; розподіл

прибутку та збитків Товариства, визначення джерел та порядку покриття

збитків Товариства; встановлення розміру, форми і порядку внесення

Учасниками додаткових вкладів; вирішення питань про придбання

Товариством частки учасника та її наступний продаж; виключення учасника із

Товариства; прийняття рішення про реорганізацію Товариства та затвердження

плану такої реорганізації; прийняття рішення про ліквідацію товариства,

призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;

укладання Товариством договорів (угод) на суму, що перевищує 75.000 ЄВРО

або еквівалент цієї суми у будь-якій валюті, окрім договорів (угод)

передбачених пунктом 14 цього параграфу; укладання Товариством кредитних

договорів, договорів застави, поруки та надання гарантій виконання

обов'язків третіми особами на суму, що перевищує 2.000.000 ЄВРО або

еквівалент цієї суми у будь-якій валюті; відчуження основних засобів

Товариства та іншого майна Товариства, балансова вартість якого перевищує

еквівалент 50 000 ЄВРО;

Виконавчим органом управління ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна

ЛУ» є дирекція, повноваження якого визначені статутом: представляти

Товариство в державних та судових органах, в установах, організаціях,

підприємствах, перед іншими юридичними та фізичними особами; підписувати

фінансові, банківські та інші документи Товариства; підписувати від імені

Товариства договори (угоди) та будь-які інші документи на суму, що перевищує 2.000.000,00 (два мільйона) євро за умови попереднього схвалення цих договорів (угод) та документів Загальними Зборами; видавати доручення; відкривати, закривати банківські рахунки Товариства та розпоряджатися ними та здійснювати інші обов'язкові для Товариства дії, які, однак, не входять до виключної компетенції Загальних Зборів

Бізнес-стратегія підприємства, розроблена керівництвом Групи, містить 12 принципів ефективного управління:

1. Керівництво через чіткі цілі (розробка чітких, амбітних, але реалістичних цілей).
2. Активний зворотній зв'язок (надання працівникам відгуків про досягнення цілей).
3. «Жодних виправдань!» (чесне і відкрите виправлення помилок).
4. Атмосфера довіри (атмосфера довіри створена через відкрите спілкування та свободу дій).
5. **Розвиток співробітників** (програми розвитку та мотивації співробітників).
6. Послідовність діяльності (підтримка співробітників у складних ситуаціях та покарання за неправомірні дії).
7. Підприємницьке мислення (вимога підприємницької та особистої відповідальності від керівництва та працівників).
8. Міжфункціональне співробітництво в командах (розвиток міжфункціональної співпраці на всіх рівнях).
9. Глобальність та мобільність (успішне функціонування в різних культурних регіонах).
10. Фокус на замовника (зосередження на потребах клієнта).
11. Інновації (постійний пошук нових рішень).
12. «Немає такого слова, як «неможливо» (пошук гнучких, прагматичних рішень та їх швидка реалізація).

Належне управління сприяє як задоволенню працівників та зростанню їх продуктивності, так і покращенню показників якості та ефективності компанії, а також позитивно впливає на задоволення потреб клієнтів. У процесі контролю якості Kromberg & Schubert дотримується стратегії «Нульового дефекту», яка передбачає 100% тестування усієї продукції, що виходить з виробничих ліній компанії групи.

Високий рівень експертних знань в галузі якості, розробки та виробництва, а також гнучка реакція на вимоги замовника, – це особливі риси Kromberg & Schubert протягом десятиліть. Численні сервісні центри пропонують відмінну матеріально-технічну базу для клієнтів. У Kromberg & Schubert вимоги клієнтів враховуються безпосередньо з етапу розробки продукту. Інженери-резиденти, розташовані в місцях розташування клієнтів, гарантують, що вся розробка продуктів адаптована до конкретних потреб замовників.

2.2. Соціальна та кадрова політика ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ»

Основними цінностями ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ», на яких будується як бізнесова діяльність, так і кадрова політика підприємства, є:

- *Дояльність і чесність*: «Ми усвідомлюємо, що компанія – це ми. Репутація компанії – це наша репутація».

- *Довіра і надійність*: «Ми завжди дотримуємося даного нами слова».

- *Гнучкість та практичність*: «Ми готові виконувати більше, ніж передбачає наша службова інструкція».

- *Новаторство та командний успіх*: «Ми не боїмося виявити ініціативу та пропонуємо способи вдосконалення процесів» [33]

Задекларовані цінності відображаються у побудові соціальної і кадрової політики підприємства, спрямованої на створення умов для професійного розвитку кожного працівника, його особистий успіх і професійну самореалізацію.

Загальна кількість працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» станом на 31.12.2021 становить 4 293 осіб, з них чоловіків – 1 541 (36%), жінок – 2 752 (64%). Станом на 31.12.2021 на роботах підвищеної небезпеки працюють 527 осіб, з них 22 жінки.

Загальна кількість працівників на керівних посадах становить 103 особи, з них 51 керівну посаду займають жінки (50%), 52 посади обіймають чоловіки (50%). До керівних посад ми віднесли: керівників відділів та підвідділів, начальників змін та майстрів виробничих ліній.

Режим роботи працівників на підприємстві: одно, двох, трьох чи чотирьох змінний, залежно від категорії посади та графіку роботи виробництва. Тривалість робочої зміни – 8 годин.

Розподіл працівників по віковим критеріям має такий характер:

- від 18 до 25 років – 441 працівник;
- від 26 до 36 років – 1 862 працівники;
- від 37 до 49 років – 1 527 працівників;
- від 50 і старше років – 463 працівника.

Для підвищення продуктивності праці та збільшення рівня залучення працівників підприємство «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» використовує як фінансову, так і нефінансову мотиваційну політику.

До фінансової мотиваційної політики підприємства належить:

- перегляд та постійне підвищення заробітної плати;
- премія за кваліфікаційний рівень;
- надання знижки на харчування;
- довіз працівників на роботу та з роботи за рахунок підприємства;

– медичне страхування окремих категорій працівників;
 – премія за раціоналізаторські пропозиції;
 – премія за вивчення іноземної мови;
 – премія працівник року.

Нефінансова мотиваційна політика включає в себе:
 – активне залучення працівників до різних спортивних заходів;
 – випуск корпоративного журналу та сайту підприємства, де кожен працівник може ознайомитися з останніми новинами підприємства;

– організація екскурсійних турів до різних міст України;
 – сприяння залученню дітей працівників до різних секцій (спортивно-бальні танці, футбол, шахи);
 – проведення різних тематичних заходів (Family day, Valentine's day, Eco day і т.д.);

– індивідуальні внутрішні коуч-сесії
 На підприємстві працює служба охорони праці. Працівники Товариства забезпечені інструкціями (посадовими, робочими, з охорони праці) та іншими нормативно-правовими актами, що стосуються виконуваних робі, належними та необхідними засобами праці.

При прийнятті на роботу проводиться ознайомлення під підпис працівника з умовами праці. Товариство створює та забезпечує належні умови праці на робочих місцях, належні санітарно-побутові умови, безпеку технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва.

Працівники забезпечуються безоплатно спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального та колективного захисту відповідно до діючих на підприємстві норм у повному обсязі. Проводиться заміна або ремонт спеціального одягу і спеціального взуття, засобів захисту, що стали непридатними до закінчення встановленого строку носіння з незалежних від працівника причин.

Організовано забезпечення працівників Товариства питною водою.

До початку та в процесі роботи кандидати та працівники за рахунок Товариства проходять попередній та періодичний (протягом трудової діяльності) медичні огляди. До роботи не допускаються працівники, якщо дана робота протипоказана їм за станом здоров'я. Для осіб з групою інвалідності створені відповідні умови праці згідно Довідок до актів огляду медико-соціальної експертної комісії та рекомендацій індивідуальної програми реабілітації інвалідів.

Проводиться у встановлені терміни спеціальне навчання та перевірка знань з охорони праці для працівників, що виконують роботи підвищеної небезпеки, а також керівників та відповідальних осіб з охорони праці. На робочих місцях проводяться первинні та повторні інструктажі з питань охорони праці.

На підприємстві організовано роботу медичного пункту, який працює згідно графіку роботи виробництва та забезпечений необхідними лікарськими засобами та медичною технікою для надання першої медичної допомоги.

На підприємстві налаштована *система професійного навчання* для всіх новачків. У структурі відділу з управління персоналом є навчальний підрозділ, що, по суті, являє собою корпоративний заклад освіти – тут вчать від самого початку опановувати всі виробничі процеси. Тому, для того, щоб стати успішним на заводі, не важливим є попередній досвід чи освіта, натомість, важливими є вихідні засади подальшого професійного розвитку – працелюбність, відкритість новому, бажання вчитися.

Компанія «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» приділяє досить багато уваги питанню професійного навчання працівників всіх категорій. Кожен новий працівник, незалежно від рівня посади на яку він приймається, зобов'язаний пройти курс Базового навчання. Під час Базового навчання працівник знайомиться з: структурою підприємства та його основними цінностями; правилами внутрішнього трудового розпорядку та нормами поведінки;

правилами виготовлення кабельної мережі; отримує практичні навички виготовлення продукції під наглядом досвідченого тренера або ж наставника.

Після 12-ти тижнів роботи на виробництві всі працівники проходять процес отримання кваліфікаційного рівня, який вони підтверджують щорічно.

Також, з метою підвищення конкурентоспроможності та рівня мотивації працівників на вищих посадах на базі підприємства організовують та проводяться різні тренінги з формування м'яких навичок працівників, наприклад:

- «Емоційний інтелект»;
- «Ефективна комунікація»;
- «Мотиваційний менеджмент»;
- «Тренінг по лідерству та розвитку ораторських навичок».

Важливим напрямом діяльності підприємства є виклики щодо соціального захисту працівників підприємства, поваги прав людини, тощо. Соціальний захист працівників на підприємствах, в комплексі включає в себе ряд напрямків, методів реалізації, способів фінансування та найважливіших принципів з урахуванням аналізу базових положень міжнародних документів і

вітчизняної законодавчої бази.

Соціальний захист працівників на виробництві передбачає:

- створення безпечних умов праці, які б давали можливість заробляти кошти для гідного існування та виключали отримання травм і професійних захворювань працівників на виробництві;
- запровадження необхідних заходів щодо охорони праці та соціального захисту громадян у випадку професійних захворювань та нещасних випадків, доступ працівників до належного медичного забезпечення, реабілітації та професійної освіти;

– забезпечення працівників та членів їх сімей прожитковим мінімумом матеріальних засобів у разі безробіття, втрати або зниження доходу внаслідок хвороби, народження дитини;

– нещасного випадку в побуті, виробничої травми або професійного захворювання, інвалідності, старості, втрати годувальника.

Вищевказані цінності застосовують на підприємстві як стандарти корпоративної відповідальності, вони реалізуються у повсякденній роботі та закріплені у Колективному договорі.

Підприємство в своїй політиці застосовує принцип превенції порушення прав людини на підприємстві. Оскільки в законодавчому розумінні роботодавець зобов'язаний поважати щонайменше права, закріплені в Декларації Міжнародної організації праці про основні принципи та права у сфері праці та в договорах, що складають Міжнародний біль про права людини.

Проте на корпоративному рівні підприємство застосовує більш високі стандарти. Порушення соціальних гарантій та прав працівника на пряму може впливати на фінансову складову діяльності підприємства (виплати, компенсації, доплати), а також на не матеріальну складову діяльність підприємства (іміджеву).

«Рівні можливості для всіх» – саме згідно цього правила побудована вся система управління персоналом на підприємстві. Компанія «вирощує» спеціалістів самотужки. Успішно реалізуватися на підприємстві може кожен, хто готовий вчитися та опановувати нові навички. На підприємстві побудовані та діють рівні права та можливості для усіх працівників в незалежності від статі, віку, стану здоров'я, політичних, релігійних та інших переконань, етнічного чи соціального походження, місця проживання. Працівники повноцінно забезпечуються матеріально-технічними ресурсами.

Додатково на високий рівень поваги до прав людини впливає створення належних умов праці шляхом безкоштовного підвозу працівників на роботу, безкоштовного харчування, безкоштовної участі у культурно-розважальних

заходах, що загалом сприяє реалізації працівниками соціальних та економічних інтересів, ефективній роботі та підвищенні трудової кваліфікації.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» визначає глобально-застосовані правила поведінки, які узагальнені у кодексі поведінки, який доступний та розміщений в Інtranеті у вигляді вказівки UA2.25.01.00 виданої 29.04.2019 року та дійсної до 2022 року. Імідж компанії формується з манер, дій, і поведінки кожного окремого співробітника. Неналежна поведінка навіть одного співробітника може завдати значної шкоди компанії.

Кодекс поведінки повинен допомагати прийняти правильні рішення в роботі та розрізнати корпорацію Kromberg & Schubert в якості партнера з цілісністю як і внутрішньо, так і у відносинах з клієнтами, конкурентами та органами влади.

Підприємство Kromberg & Schubert несе відповідальність не тільки по відношенню до своїх клієнтів, своїх акціонерів і своїх Задля стійкого розвитку, компанія прагне сприяти:

- Цілісній та етичній поведінці відповідно до закону, особливо з посиланням на дотримання нормативних зобов'язань, внутрішніх директив та інших вимог щодо сертифікації;
- Захисту ресурсів та навколишнього середовища;
- Людям та суспільству, яким ми допомагаємо формувати його як частину компанії.

У дослідженні О. Дяків доводиться, що характер ставлення до власного персоналу визначає рівень внутрішньої соціальної відповідальності підприємства, яка визначається перетвореннями у таких напрямках:

- своєчасний підбір та винайм фахівців, які володіють потрібною кваліфікацією і особистісними якостями;
- мотивація та стимулювання працівників;
- оцінка результатів праці та особистих якостей персоналу;

– соціальний захист і медичне і соціальне страхування працівників;
 – професійний розвиток працівників за допомогою цілеспрямованих навчальних програм.

– професійна підготовка працівників та підвищення їх кваліфікації

[16].

На підставі вивчення внутрішньої документації заводу ми можемо сформулювати висновок, що ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛТД» є соціально відповідальним підприємством, діяльність якого з розвитку працівників відповідає міжнародним стандартам та моделям якості.

2.3. Аналіз і оцінка методів професійного розвитку працівників

З метою вивчення реального досвіду професійного розвитку працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛТД» нами було здійснено контент-аналіз офіційних сторінок заводу у соціальній мережі «Фейсбук» [57].

Відповідно до предмету дослідження критеріями дослідження виступили: суб'єкти професійного середовища, на яких спрямована публікація (працівники, менеджери, широка громадськість, окремі категорії людей); спрямованість публікації на професійний розвиток і професійну реалізацію працівників заводу; спрямованість публікації на особистісний розвиток працівників; спрямованість матеріалу на соціальну підтримку та забезпечення працівників, відповідність цінностям товариства – див. табл. 2.3.

Шкала оцінювання: від 0 до 2, де 0 – критерій не виражений у публікації;

1 – існують окремі елементи представленого критерію; 2 – критерій повністю представлений у публікації; означені кількісні показники відповідають низькому, середньому і високому рівням професійного розвитку працівників.

Термін дослідження: грудень 2022 року – березень 2023 року.

Загальна кількість публікацій протягом означеного періоду: 41.

Основна тематика публікацій:

- Робота підприємства;

- Підтримка військовослужбовців – працівників заводу, які зараз на лінії фронту;

- Соціальна підтримка батьківства;

- Екологічна та соціальна відповідальність;

- Професійний розвиток ;

- Підтримка цінностей комбінату;

- Взаємодія з територіальною громадою;

- Соціокультурна діяльність.

Більш детальну інформацію про сутність проведеної на заводі роботи

висвітлено у табл. 2.2.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Таблиця 2.2

НУБІП УКРАЇНИ

Результати контент-аналізу Фейсбук-сторінки ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» щодо професійного розвитку працівників

Публікація, дата, тематика	Критерії оцінювання					
	Професійний розвиток	Особистісний розвиток	Соцієтальний захист	Цінності	Дяволо	
<p>1. «Працювати та вміти радіти кожному дню», 29.03.23, відео про роботу на підприємстві зі звітом щодо допомоги колегам, мобілізованим до лав ЗСУ (зібрано 268 524 грн.: Кстубін-Яворський Руслан – квадрокоптер Mavic 3 (17 170 грн + 50 000 грн з фонду профспілки)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вронський Павло – лазерний далекомір Vortex ND 4000 (29 850 грн) • Ізотов В'ячеслав – зарядна акумуляторна станція (5 694 грн) • Демаук Руслан, Колесник Сергій – інструменти для будівництва бліндажів (17 558 грн) • Новосад Дмитро – ремонт військового автомобіля (40 405 грн) • Пастушок Володимир – ремонт військового автомобіля (50 000 грн) • Нестер Олександр – закупила запчастин, ремонт військового автомобіля (39 413 грн) • Ляшук Богдан – тепловізор Cusclors 335) 	Мобілізовані працівники заводу	1	1	2	1	5
2. «Весна повертається», 27.03.23, відео про квести і спортивні забави для дітей працівників заводу	Діти працівників	0	1	2	1	4
3. «Улюблена страва в меню», 25.03.23, відео про роботу їдальні заводу	Працівники	1	1	2	1	5
4. «Всесвітній день переробки», 18.03.23, текст про результати сортування на заводі: «а останні півроку, ми зібрали та передали для переробки велику кількість вторинної сировини. Зокрема: <ul style="list-style-type: none"> ◆ 177092 кг картону; ◆ 5066 кг плівки високого тиску, ◆ 2200 кг стрейч-плівки, ◆ 6986 кг стрічки (з під контактів) ◆ 6823 кг паперу формату А4» 	Працівники	2	2	2	2	8
5. «Базове навчання на підприємстві для нових працівників», 13.03.23, поради як адаптуватися на робочому місці (додаток В)	Нові працівники	2	2	2	2	8
6. «День народження Тараса Шевченка», 09.03.23, історія про сім'ю працівників	Широка громадськість	1	2	1	2	6

7. «Зі святом 8 березня», 08.03.23, привітання жінок	Широка громадськість	0	0	1	2
8. «У 1959 році в Реннінгені...», 07.03.23, текст про історію компанії	Працівники	2	2	0	6
9. «Привіт усім, хто любить весну», 06.03.23, відео про майстер-клас для дітей працівників	Діти працівників	1	1	1	4
10. «Так чудово, коли добро стає традицією», 02.03.2023, історія сім'ї працівника, яка опікується безпритульними тваринами	Широка громадськість	1	1	1	4
11. «З першим днем весни!», 01.03.23, відео про роботу жінок на підприємстві	Працівниці-жінки	2	1	2	6
12. «Рік війни», 24.02.23, підтримка військовослужбовців	Широка аудиторія	1	1	1	5
13. «Як ви знаєте, біля нашого підприємства», 23.02.23, історія про опіку над безпритульними тваринами	Широка аудиторія	1	2	2	7
14. «Незрівнянно! Побачене вражає!», 22.02.23, публікація про нагороду заводу Special Performance Award 2022	Працівники	2	1	1	6
15. «Зустрічайте Масницю», 21.02.23, репортаж про святкування на заводі із пригощенням працівників	Працівники	1	1	2	6
16. «Патріотичний захід», 19.02.23, відео про заходи для дітей	Діти працівників	1	1	1	4
17. «Сьогодні День святого Валентина», 14.02.23, історії про любов, вірність і справжню сімейну підтримку від дружин наших працівників та захисників	Працівники	2	2	2	8
18. «Продуктивний ранок у великій компанії», 09.02.23, відео про роботу заводу	Працівники	2	1	1	6
19. «Вічна пам'ять нашому колезі», 07.02.23, інформація про загибель працівника на війні	Працівники	1	1	2	6
20. «Спостерігати за тим, як трудяться колеги», 06.02.23, відео про роботу заводу	Працівники	2	1	1	6
21. «Чотирь. Найкоротший місяць», 01.02.23, відео про роботу заводу	Працівники літнього віку	2	1	1	6
22. «Працюємо на повну потужність», 06.02.23, відео про роботу заводу	Працівники-чоловіки	2	1	1	6
23. «1927-1952», 24.02.23, історія про розвиток підприємства	Працівники	2	2	1	7
24. «Робити більше та краще не можна без класної команди», 18.01.23, відео про роботу заводу	Працівниці-жінки	2	1	1	6
25. «Спостерігаємо за робочим процесом», 12.01.23, відео про роботу заводу	Працівниці-жінки	2	1	1	6
26. «Болочі втрати», 10.01.23, інформація про загибель працівника на війні	Працівники	1	1	2	6

27. «Вітаємо з Різдвом», 07.01.23, вітання	Широк а громад ськість	0	0	1	2
28. «2022 рік в цифрах», 02.01.23, звіт про минулий рік: 14 276 835,77 грн військового збору заплатила компанія державі 653 992 грн - сума допомоги на ЗСУ від ППО ТзОВ "Кромберг енд Шуберт Україна" 1 686 000 гривень добровільних грошових внесків сім'ї Крошу із власної заробітної плати зібрано на потреби ЗСУ 1500 новостворених робочих місць з'явилося в компанії <input type="checkbox"/> 290 000 кабельних мереж до автомобілів BMW ми виготовили і доставили клієнту <input type="checkbox"/> 2000 готових проводок в середньому ми виготовляли кожного дня	Широк а аудито рія і праців ники	2	2	2	8
29. «Бажаємо в новому році», 01.01.23, вітання	Широк а громад ськість	0	0	1	2
30. «1927-1952», 28.12.22, історія про розвиток підприємства	Праців ники	2	2	1	7
31. «Щасливого Різдва!», 25.12.22, вітання	Широк а громад ськість	0	0	1	2
32. «Лідерство», 23.12.22, інформація про лідерство на підприємстві: Навчаємось новому та будемо великі плани разом. На події розмовляли про: • Вплив Kromberg&Schubert Production System на лідерство • Побудова lean purple factory на основі lean принципів. • Візія. Місія. Довгострокова перспектива. Чому ми маємо змінюватися • Excellent company, нові виклики та розвиток • Працівники та лідери працюють пліч-о-пліч заради майбутнього	Широк а аудито рія і праців ники	2	2	2	8
33. «8 Днем енергетика!», 22.12.22, вітання енергетиків заводу	Праців ники	1	1	1	4
34. «Вітаємо розіграш призів», 16.12.22, відео про свято на заводі	Праців ники	1	1	1	4
35. «1927-1952», 15.12.22, історія про розвиток підприємства	Праців ники	2	2	1	7
36. «Любі колеги!», 13.12.22, інформація про збори працівників: Широ радіємо, що попри війну та тривоги цього року ми створили на 1500 робочих місць більше. Нам приємно повідомити також про підвищення заробітної плати з січня 2023 року, а також виплату премії за лояльність ще у цьому році, а саме 23 грудня. Довіра клієнта нам дала змогу впевнено дивитись у майбутнє, а саме планувати запуски нових проєктів і у 2023 році і вже навіть у 2024! А ще на наступний рік заплановане збільшення знижки на харчування та снекову продукцію. Підприємство продовжує жити та розвиватись і саме ви є рушійною силою цього процесу!	Праців ники	2	2	2	8
37. «кожного року», 12.12.22, відео про свято Миколая для дітей працівників	Діти праців ників	1	1	1	4

38. «З початку свого заснування», 11.12.22, інформація про участь у житті міста	Територіальна громада	1	2	3	6
39. «Сьогодні в нас світлий день футболу», 10.12.22, інформація про футбольну команду заводу	Працівники	1	2	3	7
40. «ЗСУ - це меч і щит», 06.12.22, привітання	Працівники	1	1	1	4
41. «Кожна дитина», 01.12.22, відео про подарунки для дітей	Діти працівників	1	1	1	4
Всього	-	54	51	54	67
P_k	-	1,32	1,24	1,32	1,63

Таким чином, з результатів табл. 2.3 можна визначити рівень уваги до професійного розвитку працівників, їх соціальної підтримки та формування організаційної культури на засадах цінностей заводу ($P_{\text{кміз}}$) за кожною шкалою аналізу як середнє арифметичне:

$$P_k = \frac{\sum_{i=1}^n v_k}{10}, \text{ де } k - \text{ оцінка критерію.}$$

Отже, кількісний результат контент-аналізу підтверджує рівень вище середнього проаналізованої діяльності ($P_k=1,38$). Найбільш високий показник отримано за критерієм «відповідність цінностям підприємства» ($P_k=1,63$) – як відповідність діяльності проголошеним цінностям. Це свідчить про високий рівень уваги менеджменту підприємства до реалізації цінностей кампанії.

$P_k=1,32$ для шкали «спрямованість публікації на професійний розвиток і професійну реалізацію працівників заводу» характеризує таку структуру та зміст діяльності щодо професійного розвитку працівників, який створює сприятливий професійний імідж заводу. Цей імідж, окрім привабливості професій та розкритті сутності професійної діяльності також ґрунтується на широкій соціальній політиці окремих категорій людей ($P_k=1,32$).

Найнижчі результати аналізу отримано за шкалою «спрямованість публікації на особистісний розвиток працівників» ($P_k=1,24$). Ми пояснюємо це переважанням уваги менеджменту саме на професійні якості і професійний розвиток працівників.

Таким чином, основними методами роботи на підприємстві є:

– інформування працівників;
 – підтримка окремих категорій працівників (батьки, військовослужбовці, нові працівники, жінки, люди літнього віку та інше);

– психологічний супровід працівників і менторство;

– організація заходів для різних категорій працівників;

– соціальна підтримка працівників на підприємстві.

Проведений аналіз повністю підтверджує описані у п. 2.3 і задекларовані у документах ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» види діяльності та напрямки професійного розвитку працівників. Порівняння реальної діяльності підприємства з теоретично описаною свідчить, що діяльність із професійного розвитку на підприємстві здійснюється на достатньо високому рівні, але є потреба в упровадженні сучасних методів професійного розвитку - неформальної освіти, дистанційної освіти, тощо.

– інформування працівників;
 – підтримка окремих категорій працівників (батьки, військовослужбовці, нові працівники, жінки, люди літнього віку та інше);
 – психологічний супровід працівників і менторство;
 – організація заходів для різних категорій працівників;
 – соціальна підтримка працівників на підприємстві.

Проведений аналіз повністю підтверджує описані у п. 2.3 і задекларовані у документах ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» види діяльності та напрямки професійного розвитку працівників. Порівняння реальної діяльності підприємства з теоретично описаною свідчить, що діяльність із професійного розвитку на підприємстві здійснюється на достатньо високому рівні, але є потреба в упровадженні сучасних методів професійного розвитку - неформальної освіти, дистанційної освіти, тощо.

– інформування працівників;
 – підтримка окремих категорій працівників (батьки, військовослужбовці, нові працівники, жінки, люди літнього віку та інше);
 – психологічний супровід працівників і менторство;
 – організація заходів для різних категорій працівників;
 – соціальна підтримка працівників на підприємстві.

– інформування працівників;
 – підтримка окремих категорій працівників (батьки, військовослужбовці, нові працівники, жінки, люди літнього віку та інше);
 – психологічний супровід працівників і менторство;
 – організація заходів для різних категорій працівників;
 – соціальна підтримка працівників на підприємстві.

– інформування працівників;
 – підтримка окремих категорій працівників (батьки, військовослужбовці, нові працівники, жінки, люди літнього віку та інше);
 – психологічний супровід працівників і менторство;
 – організація заходів для різних категорій працівників;
 – соціальна підтримка працівників на підприємстві.

– інформування працівників;
 – підтримка окремих категорій працівників (батьки, військовослужбовці, нові працівники, жінки, люди літнього віку та інше);
 – психологічний супровід працівників і менторство;
 – організація заходів для різних категорій працівників;
 – соціальна підтримка працівників на підприємстві.

Висновки до другого розділу

У розділі подано характеристику професійного розвитку працівників Товариства з обмеженою відповідальністю «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» – заводу у Луцьку, що успішно працює більше 16 років; він виготовляє електричні бортові кабельні системи для автомобілів світового класу. Завод створює робочі місця для 3 694 працівників. Пріоритетами компанії є: соціальна відповідальність, конкурентоздатний рівень оплати праці, прозора система нарахування заробітної плати та її вчасна виплата. У розділі описано основні характеристики діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» та його організаційну структуру відповідно до бачення, цілей та стратегічних напрямів підприємства (менеджмент, центри клієнтів, фахові відділи, центри компетенцій та виробничі заводи).

З огляду на проблему нашого дослідження важливим є те, що підприємство вирощує спеціалістів самотужки. Успішно реалізуватися на підприємстві може кожен, хто готовий вчитися та опановувати нові навички. Закріпити вміння та розширити досвід працівникам допомагають закордонні відрядження та спілкування з іноземними колегами. Зробити кар'єру від простого робітника до керівника підрозділу не мрія, а реальність, підтверджена не одним прикладом на «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ». Належне управління сприяє як задоволенню працівників та зростанню їх продуктивності, так і покращенню показників якості та ефективності компанії, а також позитивно впливає на задоволення потреб клієнтів.

Основними цінностями ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ», на яких будується як бізнесова діяльність, так і кадрова політика підприємства, є: лояльність і чесність; довіра і надійність; гнучкість та практичність; новаторство та командний успіх. Заявлені цінності відображаються у побудові соціальної і кадрової політики підприємства, спрямованої на

створення умов для професійного розвитку кожного працівника, його особистий успіх і професійну самореалізацію.

До фінансової мотиваційної політики підприємства належить: перегляд та постійне підвищення заробітної плати; премія за кваліфікаційний рівень; надання знижки на харчування; довіз працівників на роботу та з роботи за рахунок підприємства; медичне страхування окремих категорій працівників; премія за раціоналізаторські пропозиції; премія за вивчення іноземної мови; премія працівник року. Нефінансова мотиваційна політика включає в себе:

активне залучення працівників до різних спортивних заходів; випуск корпоративного журналу та сайті підприємства, де кожен працівник може ознайомитися з останніми новинами підприємства; організація екскурсійних турів до різних міст України; сприяння залученню дітей працівників до різних секцій (спортивно-бальні танці, футбол, шахи); проведення різних тематичних заходів (Family day, Valentine's day, Eco day і т.д.); індивідуальні внутрішні коуч-сесії.

На підприємстві налаштована система професійного навчання для всіх новачків. У структурі відділу з управління персоналом є навчальний підрозділ, що, по суті, являє собою корпоративний заклад освіти, де вчать від самого початку опановувати всі виробничі процеси. Тому, для того, щоб стати

успішним на заводі, не важливим є попередній досвід чи освіта, натомість, важливими є вихідні засади подальшого професійного розвитку (працелюбність, відкритість новому, бажання вчитися).

Компанія «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» приділяє досить багато уваги питанню професійного навчання працівників всіх категорій. Кожен новий працівник, незалежно від рівня посади на яку він приймається, зобов'язаний пройти курс Базового навчання. Під час Базового навчання працівник

знайомиться з: структурою підприємства та його основними цінностями; правилами внутрішнього трудового розпорядку та нормами поведінки; правилами виготовлення кабельної мережі; отримує практичні навички виготовлення продукції під наглядом досвідченого тренера або ж наставника.

Після 12-ти тижнів роботи на виробництві всі працівники проходять процес отримання кваліфікаційного рівня, який вони підтверджують щорічно.

У розділі представлено результати контент-аналізу офіційних сторінок ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» у соціальній мережі «Фейсбук» за критеріями: суб'єкти професійного середовища, на яких спрямована публікація (працівники, менеджери, широка громадськість, окремі категорії людей), спрямованість публікації на професійний розвиток і професійну реалізацію працівників заводу; спрямованість публікації на особистісний розвиток працівників; спрямованість матеріалу на соціальну підтримку та забезпечення працівників, відповідність цінностям товариства.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ
ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями мотивації професійного розвитку працівників підприємств

Визначені нами у розділі 1 магістерської роботи роль і значення професійного розвитку працівників підприємства актуалізують проблему створення на підприємстві системи професійного розвитку працівників, що сприяла б задоволенню їх особистих і професійних потреб, інтересів, здібностей і опосередковано визначала б подальший розвиток підприємства, регіону, країни.

У дослідженні Т.В. Коваленко і С.О. Цоторчина [28] наводяться статистичні дані про значну проблему мотивації професійного розвитку працівників. Так, ученими доводиться, що на значній кількості підприємств кваліфікація працівників не відповідає встановленим вимогам (22% опитаних працівників – тобто, значна частина працівників працюють не за своєю спеціальністю, із якої почалося їх трудове життя, приблизно одна третина працівників змінює своє професію у межах підприємства). Водночас 32% опитаних працівників не задоволені можливостями й умовами вдосконалення професійних навичок; 36% опитаних працівників не задоволені наявними можливостями кар'єрного зростання на підприємстві. 10% працівників мотивують своє звільнення з підприємства відсутністю перспектив професійного зростання. Проблема суб'єктивного незадоволення професійними можливостями працівників поглиблюється об'єктивними даними поступового старіння працівників підприємств: «у найближчій перспективі за межі віку трудової активності почнуть виходити працівники

старших вікових груп в умовах відсутності можливості адекватного заміщення цього контингенту з боку молоді» [28], а також середньою тривалістю професійної адаптації молодих працівників на підприємстві (у середньому забирає 2-3 роки). Учені наголошують, що вже через три роки практичної роботи працівники схильні остаточно закріпитися на робочому місці та не менш ніж 70% із них продовжують трудову діяльність на підприємстві протягом 10 років. Тобто, у процесі управління персоналом важливо враховувати наявність певних періодів трудової мобільності фахівців: входження у посаду (перші півроку роботи), перехід до стадії оптимальної продуктивності (2,5-3 роки), поява певних ознак зниження продуктивності (через 6-7 років). Як відзначає В. Мортіков, «альтернативна цінність працівника зростає із підвищенням його кваліфікації, яка дозволяє йому виконувати нові та більш різноманітні трудові ролі» [11, с. 7]. Тому за умови наявності на підприємстві можливостей професійного розвитку працівник має можливість задовольняти свої потреби та реалізувати себе як фахівець більш тривалий період часу [28].

Наведені дані призводять учених до висновку, що стабільність сфери зайнятості та наявність чіткої перспективи професійного зростання та побудови кар'єри визначає пріоритетні мотивуючі чинники трудової діяльності працівників. Упровадження на підприємстві процесу професійного розвитку на засадах планування кар'єри працівників безпосередньо впливає на реалізацію цілої низки потреб працівників і підприємства через актуалізацію зовнішніх трудових і статусних мотивів. У такому випадку кар'єра виступає як успішне просування по службі в обраній сфері діяльності через набуття вищого статусу, престижу і влади. Перспектива побудови кар'єри здійснює значний соціально-психологічний вплив працівників, виступаючи рушієм їх особистого і професійного розвитку [28]. Система управління стабільністю персоналу має передбачати формування та реалізацію конкретних заходів щодо управління трудовою мобільністю. Можливість професійного та кваліфікаційного зростання, зміна напрямку діяльності, перехід з однієї ділянки виробництва на іншу сприяють реалізації потреб працівників, поліпшенню міжособистісних

відносин у колективі, і в остаточному підсумку суттєво впливають на зменшення кількості звільнень працівників та порушень трудової дисципліни.

Деякі інші дані подано у дослідженні Т. Петрової [37]: щорічно понад 300 тис. осіб здобувають нові професії безпосередньо на виробництві (цей показник перевищує обсяги випуску кваліфікованих працівників закладами професійної освіти), понад 1 млн. працівників підвищують свою кваліфікацію. Учена пояснює цей факт не тільки з невідповідністю потребам роботодавців обсягів та напрямів підготовки працівників закладами освіти, але й стрімким розвитком науки і техніки, що потребує постійного оновлення знань, умінь і навичок

працівників. Цікавим встановленим дослідницею фактом вважаємо те, що підготовка кадрів у закладах професійної освіти здійснюється за 500-ма професіями, натомість на виробництві їх використовується понад 5 тисяч.

Ученою встановлено факт незадовільності періодичності підвищення кваліфікації працівників. А саме, середня по Україні періодичність підвищення кваліфікації працівників є вдвічі нижчою за нормативну, а у сільському господарстві, оптовій і роздрібній торгівлі – у 10 раз нижчою. Для порівняння, у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить кожні 3-5 років, у Японії здійснюється щороку. Це

доводить, що рівень кваліфікації значної кількості працівників у нашій країні не відповідає вимогам сучасного виробництва, а система підвищення кваліфікації потребує подальшого розвитку та удосконалення передусім на основі досвіду зарубіжних країн [37].

Основними засоби мотивації працівників на виробництві є, зазвичай, заробітна платня та система преміювання за досягнення певних показників. Водночас, при такому підході втрачається цінність іншого типу мотивації, що стосується можливостей стабільної зайнятості працівників, наявність у них чіткої перспективи зростання, що визначає пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності. Врахування трудових і статусних мотивів професійного розвитку працівників дозволить змінити фокус уваги із

зовнішньої мотивації, що регулюється менеджментом підприємства, на внутрішню мотивацію, що регулюється власне самими працівниками та має на меті процеси планування та побудови кар'єри: «Кар'єра виступає як успішне просування по службі в обрану сферу діяльності, досягнення вищого статусу, престижу і влади. Кар'єра здійснює значний психологічний вплив на тих, хто намагається просуватися по ієрархічній драбині в трудовому колективі. Кар'єра виступає рушієм духовного і професійного самовдосконалення особистості» [28].

Цілеспрямована система мотивації професійного розвитку працівників підприємств має ґрунтуватися на тарифній ставці з урахуванням наступних показників:

- тарифна ставка працівника, що визначається рівнем професійної освіти, стажем роботи, складністю виконуваних робіт;
- підвищення тарифного розряду (або підвищення за посадою; наділення новими виробничими функціями) працівників з одночасним підвищенням тарифної оплати;
- особливості професійної діяльності працівників, як-от: нестандартність вирішуваних завдань або непередбачуваність можливих ситуацій, напруженість праці;
- дефіцит професії на ринку праці, її затребуваність, кваліфікованість;
- рівень посади, що визначається наявністю підлеглих працівників, і характером відповідальності за виконання професійних завдань;
- понаднормова робота, шкідливі умови праці і відсутність дотримання графіку роботи;
- надбавки працівнику залежно від його професійних якостей і досягнень;
- виплати з прибутку; дивіденди; соціальні пільги;
- інші заохочувальні засоби, передбачені у колективному договорі.

Одночасно, не менш важливими є методи морального стимулювання професійного розвитку працівників, до яких належать:

- усна та письмова подяка (грамота, диплом),
- присвоєння почесних звань: кращий працівник року, почесний працівник підприємства, почесний (заслужений) наставник тощо;
- занесення прізвища працівника до книги або на дошку пошани;
- надання гарантій працевлаштування працівника відповідно до набутого рівня кваліфікації;
- створення умов для переведення працівників після професійного навчання на іншу перспективну роботу (робоче місце);
- активізація роботи з планування трудової кар'єри
- участь в управлінні виробництвом тощо [37].

Уважаємо за важливе вказати, що процес мотивації повинен стосуватися не лише процесу заохочення працівників до участі у професійному навчанні та заходах з професійного розвитку, але й відзначати працівників, які підвищили власну кваліфікацію або є активними учасниками професійного навчання.

Т. Петрова пропонує такі форми можливих відзнак працівників:

- внутрішньо-професійне просування (передбачає підвищення рівня професійної майстерності працівників у межах своєї професії і кваліфікації за рахунок освоєння суміжних операцій та функцій, збільшення зон обслуговування та оволодіння провідними прийомами й методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду; освоєння однієї чи декількох суміжних професій);
- міжпрофесійне просування (передбачає зміну працівником професії з метою освоєння нової, більш складної; перехід з метою покращання умов праці на роботу за іншою професією, аналогічною за складністю);
- лінійно-функціональне просування (передбачає призначення робітника бригадиром);

соціальне просування (передбачає перехід робітника після закінчення вищого навчального закладу на посаду фахівця чи керівника структурного підрозділу підприємства) [37].

При побудові цілеспрямованої системи мотивації професійного розвитку працівників підприємств важливо врахувати три фактори: 1) рівень залученості працівника до підвищення прибутків підприємства; 2) рівень докладених працівником зусиль; 3) рівень професійного зростання працівників і набуття ним додаткових компетентностей протягом визначеного періоду.

У роботі Т. Дорошенко [14] представлено показники середньооблікової кількості працівників та їх підготовки і підвищення кваліфікації (табл. 3.1), які дослідниця пояснює основною проблемою управління професійним розвитком працівників: відсутністю диференційованих підходів до визначення показників професійного розвитку працівників та використанням формалізованих методів для розрахунків матеріального стимулювання.

Таблиця 3.1

Показники середньооблікової кількості працівників та їх підготовки і підвищення кваліфікації (2004-2007 рр.), за Т. Дорошенко [14]

Показники	Роки			
	2004	2005	2006	2007
Середньооблікової кількості штатних працівників, тис. осіб	11316	11388	11433	11413
Навчено новим професіям, тис. осіб	321,8	317,0	302,6	310,6
Навчено новим професіям, %	2,84	2,78	2,65	2,72
Підвищили кваліфікацію, тис. осіб	950,3	976,0	994,5	1071,2
Підвищили кваліфікацію, %	8,4	8,57	8,7	9,39
Підготовка та підвищення кваліфікації, %	11,24	11,35	11,35	12,11

На думку ученої, розробка й упровадження цілеспрямованої системи мотивації професійного розвитку працівників підприємств дозволить досягнути низки важливих результатів за допомогою таких інструментів: 1) узагальнена система стимулювання професійного розвитку працівників підприємств на основі тарифної форми оплати праці з використанням мотивуючих факторів: рівня прикладених зусиль та участі працівника в кінцевому результаті праці; 2) система вимог до організації стимулювання професійного розвитку працівників, серед яких пріоритетним є комплексна й об'єктивна оцінка професійних якостей і особистих досягнень працівників, що гарантує індивідуалізацію доходу працівника [14].

У дослідженні Т. Петрової висвітлено результати опитування щодо чинників, які стримують розвиток системи підвищення кваліфікації працівників в Україні, реалізованого Міністерством праці та соціальної політики України спільно з НДІ праці і зайнятості населення НАН України. Згідно з даними дослідження, основними стимулами для працівника підвищувати свою кваліфікацію є збільшення шансів на збереження робочого місця та можливості для зростання оплати праці [37]. 20,2% підприємств-учасників опитування серед причин стримування інвестування роботодавцями коштів у професійний розвиток працівників визначили недостатню зацікавленість працівників у професійному розвитку. Найпоширенішою формою стимулювання працівників до професійного навчання роботодавці називали гарантування робочого місця згідно з набутою у процесі навчання професією та кваліфікацією (69% усіх обстежених підприємств). Поширення на підприємствах набула також така форма стимулювання працівників до професійного розвитку як гарантування їм підвищення розряду, категорії, класу (64,8% опитаних). Лідерами за цим показником є великі підприємства (79,3% опитаних). Водночас лише 26% малих підприємств можуть піднімати питання про підвищення розрядів після проходження навчання. Підвищення рівня заробітної плати після проходження навчання гарантують лише 62% підприємств, навіть за умови надання робочого місця відповідно до набутої кваліфікації. Так, 80% підприємств харчової

промисловості гарантують робоче місце згідно з набутою кваліфікацією і тільки 46% гарантують підвищення заробітної плати, легкої промисловості – відповідно 88% і 69%, хімічної – 76,5% і 53,0%, виробництва нематеріальних виробів (скло, посуд) – 80% і 50%, будівництва – 77% і 66%, машинобудування – 88% і 78%. [37, с. 28]. Лише 10,4% опитаних зазначили, що підприємства створюють для працівників, які підвищують свій професійний рівень, належні соціально-побутові умови (як-от: можливість отримати гуртожиток, службове житло, пільговий кредит для купівлі житла тощо).

Відповідно, розробка й упровадження цілеспрямованої системи мотивації професійного розвитку працівників підприємств сприятиме зростанню базових показників діяльності підприємства, а саме: доходу, прибутку, фонду оплати праці та соціальних витрат підприємства для своїх працівників. Це, з одного боку, дозволить забезпечити позитивний вплив на економіку міста та територіальної громади підприємства. збільшення надходжень в місцевий бюджет, державний бюджет, фонди соціального страхування, пенсійний фонд (зовнішній вплив); з іншого боку, допомагатиме накопичувати вільні кошти підприємства для інвестування (внутрішній вплив). Таким чином, підприємство поруч із вирішенням важливих стратегічних задач фінансового розвитку підприємства, вирішує соціальні запити працівників підприємства і регіону.

Цікавим презентованим у літературі фактом є дослідження Університету Фінікс (США), результати якого свідчать про зниження ролі кваліфікації та відповідності професійним вимогам на користь соціальним навичкам і персональним якостям працівників. У дослідженні визначено десять найбільш затребуваних компетентностей сучасності, які визначають рух і розвиток підприємства:

1. *Філософія критичного мислення, аналіз, аргументація та прийняття рішень.* Здатність сумніватися й готовність ставити запитання «А чи дійсно це так?». Аналіз того, що відбувається, і вміння приймати рішення в будь-якій із можливих ситуацій.

2. *Уміння бачити тренди.* Глибоке розуміння тенденцій, їхніх причин, чинників, які на них впливають. Уміння розуміти ознаки, узагальнювати їх, моделювати нові напрями, які ще не проявилися, але знаходяться у процесі набуття обрисів. Це дає можливість створювати конкурентні переваги завтрашнього дня вже сьогодні, тим самим дозволяючи бути на крок попереду конкурентів.

3. *Глибокі знання й бачення майбутнього галузі, вміння працювати з потоками інформації.* Інформаційний потік сьогодні настільки потужний, що однією з ключових навичок є вміння чітко фільтрувати дані, відкидаючи інформаційне сміття, вибираючи найцінніше. Глибоко аналізувати галузь, міжгалузеві тенденції й, таким чином, бачити можливі напрями трансформації та розвитку кожного з секторів.

4. *Уміння прогнозувати наслідки.* Розуміння, до яких результатів призведуть ті чи інші дії або бездіяльність. Кожне прийняте рішення – це управління ризиками, майбутніми викликами й можливостями. Уміння прогнозувати наслідки, як позитивні, так і негативні, й управляти ними.

5. *Здатність діяти й приймати ефективні рішення в умовах невизначеності.* Уміння зосередитися, сконцентруватися й мобілізувати всі ресурси в будь-якій ситуації. В умовах невизначеності діяти оперативно, швидко знаходити ефективні рішення, при цьому розуміти й управляти їхніми наслідками та майбутніми ризиками.

6. *Постійне зосередження всього спектра зусиль на потребах кінцевого споживача продукції або послуг.* Споживачі та їхні переваги в умовах конкуренції постійно змінюються й ускладнюються, що вимагає нестійкого зворотного зв'язку та роботи з клієнтами, їхніми відгуками. Орієнтація на клієнта у всіх бізнес-процесах – запорука не лише задоволення їхніх потреб, а й можливість передбачати й створювати нові потреби.

7. *Мудрість і стійкість.* Сьогодні це одні з ключових характеристик лідера. Уміння знаходити компроміс і бути гнучким – це мудрість; а вміння

відстоювати свої переконання, бачення, йти за чуттям у будь-якій ситуації – це стійкість. Їх поєднання й визначає лідерство сьогодні.

8. *Знання всього спектру місій, бізнес-стратегії та посадових обов'язків керівника компанії. Чітке розуміння місії та бізнес-стратегії найвищої посади в компанії, вектору її розвитку, специфіки управління. Необхідно усвідомлювати, якими є завдання й пріоритети роботи на цій посаді, як завдання й пріоритети такого керівника співвідносяться із завданнями й пріоритетами керівництва вищої ланки.*

9. *Здатність формувати команди й об'єктивно ними управляти. Відхід від побудови організаційних структур на основі функцій сьогодні зустрічається в більшості компаній. Побудова організаційних структур з мінімальним рівнем ієрархії й на основі команд – підхід, який довів свою ефективність. Саме в зв'язку з цим уміння формувати команди й управляти ними є одним із*

ключових

10. *Глибокі знання й навички кількісної та якісної оцінки результатів своєї праці й роботи підрозділів, що знаходяться в підпорядкуванні. Уміння розуміти актуальність робіт, виокремлювати найважливіші аспекти й відкидати непотрібні, оцінювати всі види ресурсів для їх виконання. Досягнення високих результатів можливе за умови підвищення віддачі в роботі й мінімізації всіх видів витрат на їхнє виконання. А для цього необхідно вміти аналізувати, кількісно й якісно оцінювати результати своєї праці та своїх підлеглих [3].*

Стимулювання працівників підприємств, має здійснюватися за такими принципами:

– законності – відповідності нормам чинного законодавства, нормативних та інших документів, прийнятих на підприємстві (колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо);

– єдності – використання єдиних засобів та форм стимулювання для всіх працівників підприємства;

– відповідності інтересам підприємства;

– соціального партнерства – узгодження заходів стимулювання із професійковою організацією або іншими представниками найманих працівників;

– результативності навчання;

– відкритості – інформованості працівників про існуючу систему стимулювання, у тому числі при прийнятті на роботу [37, с. 29].

Т. Петрова описує механізм стимулювання працівників до професійного розвитку:

1) визначення об'єкта і предмета стимулювання: для кожної групи (категорії) працівників визначаються знання та компетентності, які потребують удосконалення;

2) формулювання критеріїв оцінки результативності професійного розвитку працівників;

3) проведення оцінки професійних компетентностей працівників та визначення необхідності їх розвитку;

4) визначення суб'єкта, а також форм та заходів стимулювання;

5) формування обсягів та джерел фінансування обраних заходів стимулювання;

6) планування та проведення обраних заходів стимулювання працівників;

7) повторне проведення оцінки рівня професійного зростання працівників [37].

Окремим напрямом наукових досліджень є пошук і обґрунтування ефективності окремих методів професійного розвитку працівників підприємств у системі підвищення кваліфікації або неформальної освіти. Охарактеризуємо окремі сучасні методи, що знайшли свою підтримку у процесах навчання дорослих і їх професійного розвитку.

Кручинг (coaching) являє собою стиль навчання, спрямований на супровід та підтримку ініціатив працівників щодо їх рішень і рефлексій у процесі

професійного розвитку через мобілізацію внутрішніх можливостей учасників та укріплення особистого потенціалу. Коучинг розглядається не як метод навчання, а як метод підтримки тих, хто навчається через особисті зустрічі, консультування, спільну рефлексію, заохочення.

Інтернет-навчання (E-learning) або дистанційне навчання за допомогою комп'ютерних систем. Перевагою застосування E-learning є можливість навчатися віддалено та без відриву від основної трудової діяльності. Важливо лише розуміти особливості такого навчання (наприклад, відсутність зовнішнього контролю за процесом навчання і потребу у самодисципліні та самовмотивованості). Водночас, для мотивованих працівників інтернет-навчання стає зручним засобом розвитку професійних і особистих компетентностей.

Наставництво (Buddying) є особливим методом неформального навчання працівників, коли досягнення навчальних цілей здійснюється через дружню атмосферу, підтримку, допомогу з боку менеджменту і обмін інформацією. Buddying заснований на поширенні інформації та об'єктивному, дружньому і чесному зворотному зв'язку.

Відображення є особливою формою навчання, спрямованою, переважно, для залучення нових працівників (або зміни сфери трудової діяльності); за допомогою цього методу учасникам надається можливість декілька днів «побути тінню» (Shadowing) іншого працівника – людина стає свідком реального трудового дня певного працівника, що сприяє формуванню більш ґрунтовних уявлень про обрану роботу, яких знань і навичок йому не вистачає.

Відрадження або стажування (Secondment) представляє собою тимчасове переведення співробітника в інший відділ всередині організації або іншої компанії з метою оволодіння новими способами діяльності.

Аналіз професійних прийомів (Analysis of professional techniques), спрямований на ті види діяльності, що вимагають від працівників високого рівня координованості, вправності, кваліфікації. При застосуванні цього методу

дії висококваліфікованого працівника аналізуються з високим ступенем деталізації для виявлення і описання дій, що виконує кожен палець, кожна нога і рука працівника; з'єднань всіх цих дій, набору сигналів про початок і завершення дій, тощо. Відповідно, тими, хто навчається складається схематичний аналіз професійних прийомів і розробляється програма тренування й вироблення відповідних професійних навичок (розпізнавання стимулів, удосконалення та координацію складних рухів). Зазначений метод є дорогим і вимагає тривалої підготовки, оскільки деталізований аналіз роботи можна виконувати тільки із залученням досвідченого консультанта. Однак у випадках великих масштабів діяльності ефект може бути значний.

Метод відкриттів (discovery method) є особливо ефективним у навчанні дорослих людей і людей старшого віку, метод заснований на самостійному виконанні певних професійних завдань з подальшим аналізом методів і шляхів виконання. Метод дозволяє самостійно шукати правильні рішення, а роль інструктора або наставника є переважно пасивною, сфокусованою на спостереженні і аналізі рівня компетентностей працівників. Основними вимогами застосування методу відкриттів є відповідність навчального матеріалу таким вимогам: розуміння того, що повинно бути зроблене (comprehension), розвиток відповідних рефлексів (reflex), формування адекватного ставлення (attitude), запам'ятовування (memorising) і вивчення процедур (procedures), пов'язаних з виконанням роботи (послідовність операцій), або підхід CRAMP як аббревіатура від визначених операцій.

Означені компетентності свідчать про потребу в переважній внутрішньої мотивації працівників до професійного розвитку, пошук шляхів формування такої мотивації через спілкування, розуміння, менторінг, коучинг та інші сучасні інструменти професійного розвитку працівників.

НУБІП України

3.2. Зарубіжний досвід забезпечення професійного розвитку працівників

З огляду на обрану нами проблему дослідження, викликає інтерес, як вирішуються виклики пошуку адекватних шляхів і методів професійного розвитку працівників у розвинених країнах. З огляду на це ми прийняли рішення проаналізувати наявний у літературі опис систем і методів забезпечення професійного розвитку працівників за кордоном.

Зарубіжні пошуки факторів підвищення ефективності бізнесу за рахунок освіти працівників розпочалися у США у 1974 році, коли Дж. Мінцер опублікував статтю про інвестиції в людський капітал та особистий розподіл доходу; інтерес, передусім, викликали статистичні дані зростання економік розвинених країн світу, які перевищували розрахунки, що базуються на врахуванні класичних чинників зростання. Відповідно, базовим стало поняття людського капіталу (human capital), що набуло поширення у працях американських вчених-економістів в публікаціях другої половини ХХ ст. Теоретичні основи теорії людського капіталу обґрунтував Т. В. Шульц у книгах «Формування капіталу освіти» 1960 р. і «Інвестиції в людський капітал» 1961 р. У 1964 р. Г. С. Беккер опублікував фундаментальну працю «Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз», у якій обґрунтував модель, що стала основою для подальших досліджень. За створення основ теорії людського капіталу обидва вчені були відзначені Нобелівською премією з економіки.

Актуальність і важливість професійного розвитку працівників визначено в резолюції VI міжнародної конференції з освіти дорослих (CONFINTEA VI), проведеної у Бразилії в 2009 році під егідою ЮНЕСКО. У резолюції серед головних інструментів вирішення глобальних проблем ХХІ століття зазначено потребу удосконалення людських ресурсів (поруч із збереженням миру, розширенням демократії, дотриманням прав людини, стійким розвитком економіки й захистом довкілля). У ХХІ столітті на зміну теорії, що розглядала

людей на виробництві як чинник витрат, прийшла теорія управління людськими ресурсами, згідно з якою люди є провідним ресурсом, яким необхідно раціонально управляти, створювати сприятливі умови для його розвитку, вкладаючи в це значні кошти [4].

Проголошені в Стратегії «Європа-2020» завдання щодо зміцнення трудового потенціалу Європейського Союзу в подальшому були конкретизовані в низці офіційних документів ЄС, резолюцій, рекомендацій, доповідей та програм Європейської Ради, Європейської Комісії, Європейського Парламенту, офіційних національних документах тощо. Так, Брюггське Комюніке про зміцнення європейського співробітництва у сфері професійної освіти та навчання на період 2012-2020 рр., прийняте Європейською Комісією спільно з міністрами, які відповідають за цю сферу в країнах-членах, поставило на порядок денний сучасного і майбутнього розвитку Європи системне запровадження у всі програми професійної освіти (шкільну профільну освіту, базову професійну освіту і навчання, безперервну професійну освіту і навчання) навчання на засадах продуктивної діяльності. Обґрунтовуючи можливості подальшої професійної освіти та доступності кваліфікацій, Брюггське Комюніке наголошує на збільшенні внеску професійної освіти в досягнення цілей Стратегії «Європа-2020» за рахунок: (1) розбудови відповідної системи заохочення компаній до продовження інвестування у розвиток трудових ресурсів та в подальшу професійну освіту, де рішення щодо комбінації заохочень, прав та обов'язків належить країнам-учасникам; (2) заохочення гнучких форм навчання (електронне навчання, вечірні курси, навчання протягом робочого дня та ін.) для того, щоб сприяти кращому доступу до навчання у різних життєвих ситуаціях (подальше навчання має охоплювати всі його види, включаючи навчання на виробництві, і має бути доступним і жінкам, і чоловікам); (3) заохочення навчальних закладів та роботодавців до співробітництва, особливо у навчанні великої за кількістю категорій некваліфікованих працівників, які в більшості мають лише неповну середню освіту, і матимуть користь від професійних програм, спрямованих на розвиток

ключових умінь і компетенцій; (4) активного заохочення до участі в безперервній професійній освіті проблемних категорій працівників, таких як: працівники під ризиком звільнення, безробітні тощо [9].

У більшості джерел зазначається, що високорозвинені країни світу вже давно досліджують вплив професійного навчання і професійного розвитку працівників на продуктивність праці людини. Зокрема, у США було встановлено, що інвестиції в людські ресурси засобами професійного навчання підвищують продуктивність праці робітників: при підвищенні витрат на навчання на 10%, продуктивність праці зростає на 8,5%. Тому за кордоном на розвиток персоналу витрачають до 10% від фонду оплати праці. Навчання здійснюється зазвичай не рідше, як через кожні три роки. В Україні ж ситуація категорично різниться: витрати на навчання складають до 2% фонду оплати праці, а періодичність підвищення кваліфікації у середньому становлять один раз на 12 років. Часто саме навчання персоналу стає для деяких країн їх конкурентною перевагою (наприклад, Японія, США, Франція). На рівні Європейського Союзу велику увагу при плануванні розвитку персоналу приділяють соціальним партнерам та їх ролі у сприянні професійного навчання персоналу на самому виробництві.

У економічно розвинених країнах світу частка витрат підприємств на професійне навчання та розвиток працівників є значно більшою та коливається у межах від 1,1 % у Нідерландах до 1,8 % у Великобританії. Для порівняння, частка витрат підприємств на професійне навчання та розвиток працівників у структурі загальних витрат на робочу силу в Україні не перевищує 0,3 % і має постумову тенденцію до скорочення [21, с. 113]. Обов'язкове забезпечення такого високого рівня інвестування у людський капітал у цих та інших європейських країнах контролюється на державному рівні та реалізується через дієву систему податкового стимулювання.

У США та країнах Європейського Союзу набуває поширення ліберальна форма професійного навчання, коли рішення про періодичність, напрями і

тривалість навчання приймає працівник. Управлінська структура такого навчання передбачає існування розгорнутої мережі спеціальних агенцій, які пропонують навчальні програми, що дозволяють поєднувати роботу і освіту, швидко реагуючи на кон'юнктуру ринку праці [37].

Т. Петровою описується застосування системи освітніх ваучерів для навчання працівників у країнах Євросоюзу. Ваучер являє собою цільове виділення коштів на певні соціальні потреби людини, зокрема на освіту (досвід Франції), що не покриває 100% вартості навчання, але компенсує до 60% вартості. Перелік організацій, які можуть надавати освітні послуги за ваучером, вартість ваучера і правила його надання (врахування стажу роботи працівника, підтвердження потреби у соціальній допомозі тощо) визначає держава [37, с. 27].

У Нідерландах практикується формування індивідуальних рахунків на навчання низькокваліфікованих працівників. Особи, які потребують підвищення кваліфікації, отримують можливість відкрити цільовий рахунок, на який нараховується субсидія у розмірі 454 євро. Рахунок поповнюється підприємством та працівником, кошти з рахунку можуть бути витрачені лише на підвищення кваліфікації.

В Угорщині поширеним засобом участі держави у фінансуванні процесу професійного навчання є проведення грантових конкурсів серед працівників на здобуття стипендії для підвищення кваліфікації. Їх двічі на рік проводить міністерство, до повноважень якого належить регулювання сфери праці [37].

Вкрай цікавими є практичні кейси вкладання значних коштів компаніями саме у розвиток людських ресурсів, які емпірично доводять представлені вище положення. Наприклад, О. Баніт у своєму дослідженні презентує кейс корпоративного навчального центру відомої у всьому світі німецької автомобільної транснаціональної корпорації Фольксваген Груп (Volkswagen Group), материнська компанія якої знаходиться у Вольфсбурзі (Німеччина), а підрозділи розташовані в Європі, Америці, Азії й Африці [4].

Зазначений кейс є прикладом системного підходу управління професійним розвитком персоналу, що здійснюється в межах загальної корпоративної стратегії. Згідно з цим кейсом, Фольксваген Груп поставила перед собою 4 стратегічних цілі:

- 1) стати лідером за якістю і задоволеністю клієнтів;
- 2) стати найпривабливішим роботодавцем у автомобільній промисловості;
- 3) випускати більше 10 млн автомобілів на рік;
- 4) мати 8 % прибутку від продажів.

Менеджмент компанії усвідомлював, що досягнення поставлених цілей повністю залежить від компетентного й висококваліфікованого персоналу. Це призвело до створення глобальної освітньої персонал-стратегії, яка об'єднала усі корпоративні навчальні центри у внутрішню фірмову структуру – Фольксваген Груп Академія (Volkswagen Group Academy): «... висококваліфіковані працівники є ключовим чинником успіху. Тільки вони можуть виробляти автомобілі, необхідні на світових ринках як сьогодні, так і в майбутньому. Час, коли можна було обмежитися попередніми моделями на ринках, що розвиваються, минув ... Виробництво всіх марок є спільним завданням і потрібно об'єднати зусилля. ... Нам потрібні висококваліфіковані спеціалісти на всіх наших заводах у всьому світі. ... Для того, щоб це здійснити, освітня та професійна діяльність персоналу повинні бути об'єднані та реорганізовані по всій Фольксваген Групі. ... Тому мета нині така: технічне навчання в рамках стандартів Фольксваген Груп ... Саме тому ми беремо модель німецької освіти за приклад для нашого дуального навчання за кордоном» (Р. Лінде, очільник корпоративного освітнього центру, 2013) [4].

Основними завданнями Академії було визначено підвищення кваліфікації персоналу всіх дванадцяти корпоративних брендів та забезпечення однаково високої якості стандартів у всіх підрозділах, незалежно від місця їхнього розташування.

З окремими характеристиками представленого досвіду можна ознайомитися з даних створеної нами табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз професійного розвитку працівників у Польщі та Німеччині (на основі даних, представлених у монографії О. Баніт [4])

Чинник для порівняння	Німеччина	Польща
Корпоративні навчальні центри	<ul style="list-style-type: none"> • Фольксваген Груп Академія (Volkswagen Group Academy) • Внутрішньофірмовий університет АвтоУні • Корпоративний навчальний центр Фольксваген Коучинг • Інститут праці й управління персоналом (Institut für Arbeit und Personalmanagement (IFAP)) 	<ul style="list-style-type: none"> • Глобальна довгострокова стратегічна програма «Передача знань РАЗОМ – Стратегія 2025» («Wissensvermittlung TOGETHER – Strategie 2025») • Академія менеджера • Академія VWP • Стипендіальна програма розвитку інженерів спільно з Познаньською політехнікою
Річні інвестиції в освіту	600 млн євро	Не вказано
Кількість учнів щороку	16 500	11 000
Основні цілі	– початкова підготовка й подальше навчання; корпоративний консалтинг та управління розвитком персоналу пов'язує науку з практикою, а також формує й передає знання на рівні університетів	<ul style="list-style-type: none"> – тренінги для співробітників у сфері виробництва, – усунення всіх видів відходів на робочих місцях, – покращення ергономіки, – стандартизація робочих місць – покращення процесу діяльності
Особливості	Професійні групи охоплюють співробітників із спорідненими професіями, видами діяльності або	Найбільші показники жіночої зайнятості: спеціальні програми для дівчат і жінок. Зокрема, для

<p>навичками, які здійснюють свою діяльність на основі спільної експертизи та вимагають відповідної компетенції.</p> <p>Професійні групи несуть відповідальність за професійну майстерність компанії</p>	<p>вагітних жінок: гнучкий робочий час з незмінною оплатою, шестигодинний робочий день, безкоштовне медичне обслуговування та спеціальні паркувальні місця біля офісів. Крім того, жінки, які очікують дитину, також можуть отримати користь від спеціального навчального пакета в клініці на місці</p>
<p>Основний меседж</p>	<p>«Знати, щоб рости!» «Навчання від кращих»</p>
<p>«Ми хочемо об'єднати людей, марки й обладнання і працювати разом для виробництва майбутнього»</p>	

З даних табл. 3.2 видно, що завдання професійного розвитку працівників є пріоритетним у великих зарубіжних компаніях внаслідок усвідомлення його значення для довготривалого розвитку підприємств.

Україна посідає 88 позицію зі 189 країн і територій, які представлені в Доповіді про стан людського розвитку за 2019 рік, який опублікувала ПРООН. Такий показник дозволяє віднести Україну до країн з достатньо високою категорією людського розвитку зі значенням Індексу людського розвитку 0,750. Загалом, у період з 1990 до 2018 року значення Індексу людського розвитку України збільшилося з 0,705 до 0,750, що становить 6,3% [9].

Ефективним шляхом сприяння навчанню працівників підприємств є підтримка наставництва. Наприклад, у Бельгії реалізується програма «Навчання на підприємстві», коли досвідчені працівники (старші за 50 років) проводять індивідуальне навчання (від 300 до 480 годин на рік) молодих працівників, стаж роботи яких є меншим ніж півтора року [37, с. 28].

Як свідчить зарубіжний досвід для професійного навчання кадрів в Україні необхідно задіяти різні механізми фінансування (наразі в Україні зобов'язання щодо фінансування професійного навчання покладається тільки

на роботодавця, тому значна кількість підприємств не мають можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва), а саме:

- державні субсидії роботодавцям, що створюють додаткові навчальні місця для виробничого навчання і навчання на робочому місці;

- створення фондів, в які роботодавці перераховують певний відсоток від фонду заробітної плати, для відшкодування роботодавцям, які здійснюють навчання працівників, частини витрат на навчання;

- створення в рамках колективних договорів навчальних фондів, активи яких формуються з податку на фонд заробітної плати, або за рахунок дотації;

- надання позик для організації курсів перенавчання і перепідготовки висококваліфікованих працівників;

- державні дотації на навчання;

- податкові пільги підприємствам [13, с. 96].

Бивчення зарубіжного досвіду свідчить, що управління та фінансування процесу професійного розвитку працівників підприємств можливе у декількох напрямках:

- ринкова модель, згідно з якою управління людськими ресурсами здійснюється фінансовими інструментами через оплату професійного навчання або відповідні внески;

- адміністративна модель, за якої рух ресурсів регулюється за допомогою податків (з усіх громадян, найманих працівників або роботодавців); відповідно, рівень фінансової підтримки навчання залежить від місця проживання, розміру доходу, оподаткування, структури особистих витрат, сектора економіки, одержуваного прибутку, коли державні кошти розподіляються між користувачами навчальних програм;

- цільова модель, що надає можливість навчатися тим, хто оплачує навчання; у такому випадку загальні податки до бюджету замінюються цільовим податком на освіту.

Отже, пріоритетними напрямками подальшого розвитку підприємств нашої країни є більш широке використання досвіду провідних економік світу у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури якості, розробки і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретної організації. З 2000 по 2022 рік Україна постійно демонструвала зростання Індексу людського розвитку: «Україна та українці виявили величезну стійкість і бажання досягти успіху в цій країні. Про це свідчить зростаючий у країні Індекс людського розвитку» (постійна представниця Програми Розвитку ООН в Україні Д. Герчева).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Висновки до третього розділу

НУБІП України

Стабільність сфери зайнятості та наявність чіткої перспективи

професійного зростання та побудови кар'єри визначає пріоритетні мотивуючі чинники трудової діяльності працівників. У розділі доведено, що запровадження

НУБІП України

на підприємстві процесу професійного розвитку на засадах планування кар'єри працівників безпосередньо впливає на реалізацію цілої низки потреб

працівників і підприємства через актуалізацію зовнішніх трудових і статусних мотивів. У такому випадку кар'єра виступає як успішне просування по службі в обраній сфері діяльності через набуття вищого статусу, престижу і влади.

НУБІП України

Основними засобами мотивації працівників на виробництві є заробітна

платня та система преміювання за досягнення певних показників. Водночас, при такому підході втрачається цінність іншого типу мотивації, що стосується

НУБІП України

можливостей стабільної зайнятості працівників, наявності у них чіткої

перспективи зростання, що визначає пріоритетні потреби й мотивуючі чинники

НУБІП України

трудової діяльності. Врахування трудових і статусних мотивів професійного розвитку працівників дозволить змінити фокус уваги із зовнішньої мотивації, що регулюється менеджментом підприємства, на внутрішню мотивацію, що регулюється власне самими працівниками та має на меті процес планування та побудови кар'єри.

Цілеспрямована система мотивації професійного розвитку працівників

підприємств має ґрунтуватися на тарифній ставці з урахуванням наступних

НУБІП України

показників: тарифна ставка працівника, що визначається рівнем професійної освіти, стажем роботи, складністю виконуваних робіт, підвищення тарифного розряду (або підвищення за посадою; наділення новими виробничими

функціями) працівників з одночасним підвищенням тарифної оплати;

НУБІП України

особливості професійної діяльності працівників, як-от: нестандартність вирішуваних завдань або непередбачуваність можливих ситуацій, напруженість праці, дефіцит професії на ринку праці, її затребуваність,

кваліфікованість, рівень посади, що визначається наявністю підлеглих працівників, і характером відповідальності за виконання професійних завдань; понаднормова робота, шкідливі умови праці і відсутність дотримання графіку роботи; надбавки працівнику залежно від його професійних якостей і досягнень, виплати з прибутку; дивіденди; соціальні пільги; інші заохочувальні засоби, передбачені у колективному договорі.

Одночасно, не менш важливими є методи морального стимулювання професійного розвитку працівників, до яких належать: усна та письмова подяка (грамота, диплом); присвоєння почесних звань: кращий працівник року, почесний працівник підприємства, почесний (заслужений) наставник тощо; занесення прізвища працівника до книги або на дошку пошани; надання гарантій працевлаштування працівника відповідно до набутого рівня кваліфікації; створення умов для переведення працівників після професійного навчання на іншу перспективну роботу (робоче місце); активізація роботи з планування трудової кар'єри, участь в управлінні виробництвом.

У розділі представлено опис систем і методів забезпечення професійного розвитку працівників за кордоном та подано результати порівняльного аналізу професійного розвитку працівників у Польщі та Німеччині. Встановлено, що завдання професійного розвитку працівників є пріоритетним у великих зарубіжних компаніях внаслідок усвідомлення його значення для довготривалого розвитку підприємств.

Вивчення зарубіжного досвіду свідчить, що управління та фінансування процесу професійного розвитку працівників підприємств можливе за декількома моделями: ринковою, згідно з якою управління людськими ресурсами здійснюється фінансовими інструментами через оплату професійного навчання або відповідні внески; адміністративною, за якої рух ресурсів регулюється за допомогою податків (з усіх громадян, найманих працівників або роботодавців), відповідно, рівень фінансової підтримки навчання залежить від місця проживання, розміру доходу, оподаткування, структури особистих витрат, сектора економіки, одержуваного прибутку, коли

державні кошти розподіляються між користувачами навчальних програм; цільовою, що надає можливість навчатися тим, хто оплачує навчання; у такому випадку загальні податки до бюджету замінюються цільовим податком на освіту.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

В умовах сучасного ринку праці головний акцент у системі професійної діяльності зміщується на активність особистості, свободу її професійного вибору та напрямку професійного зростання, на відповідальність за результати та наслідки свого професійного розвитку. Допомогти забезпечити та реалізувати ці професійні потреби особистості повинна чітко організована комплексна система заходів професійного розвитку підприємств і організацій. У магістерській роботі проаналізовано сутність, роль і зміст професійного розвитку працівників, що дало підстави сформулювати такі висновки.

1. Проведений аналіз документів і літератури з проблеми професійного розвитку працівників підприємств свідчить, що розвиток персоналу являє собою систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на розробку стратегії, прогнозування і планування потреби в персоналі, управління кар'єрою та професійним зростанням працівників, організацію процесів їх професійної адаптації, фахового навчання, неформальної освіти, мережування та засвоєння організаційної культури. У роботі виділені базові характеристики ключових понять дослідження (професійний розвиток, професійний розвиток працівників підприємств), які свідчать, що професійний розвиток працівників підприємств є необхідною умовою сталого розвитку підприємства та вимагає особливої уваги зі сторони менеджменту підприємства разом з постійним моніторингом рівня відповідності професійної кваліфікації працівників займаним посадам і створення умов для постійного професійного навчання та кар'єробудування персоналу. Охарактеризовано різні підходи до визначення сутності поняття «професійний розвиток працівників»: як системи дій, як процесу професійної підготовки, як комплексу потреб, як систематичний цілеспрямований вплив.

2. Охарактеризовано діяльність Відкритого акціонерного товариства «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ», визначено його основні напрями діяльності з управління персоналом і роль процесу професійного розвитку зокрема. Встановлено, що підприємство вирощує спеціалістів самотужки;

успішно реалізуватися на підприємстві може кожен, хто готовий вчитися та опановувати нові навички. Закріпити вміння та розширити досвід працівникам допомагають закордонні відрядження та спілкування з іноземними колегами.

Основними цінностями ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ», на яких будується як бізнесова діяльність, так і кадрова політика підприємства, є: лояльність і чесність, довіра і надійність, гнучкість та практичність; новаторство та командний успіх.

До фінансової мотиваційної політики підприємства належать: перегляд та постійне підвищення заробітної плати; премія за кваліфікаційний рівень; надання знижки на харчування, довіз працівників на роботу та з роботи за рахунок підприємства; медичне страхування окремих категорій працівників; премія за раціоналізаторські пропозиції; премія за вивчення іноземної мови; премія працівник року. Нефінансова мотиваційна політика включає в себе: активне залучення працівників до різних спортивних заходів; випуск корпоративного журналу та сайту підприємства, де кожен працівник може ознайомитися з останніми новинами підприємства; організація екскурсійних турів до різних міст України; сприяння залученню дітей працівників до різних секцій (спортивно-бальні танці, футбол, шахи); проведення різних тематичних заходів (Family day, Valentine's day, Eco day і т.д.); індивідуальні внутрішні коуч-сесії.

3. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» приділяє досить багато уваги питанню професійного навчання працівників всіх категорій. Кожен новий працівник, незалежно від рівня посади на яку він приймається, зобов'язаний пройти курс Базового навчання. Під час Базового навчання працівник знайомиться з: структурою підприємства та його основними цінностями; правилами внутрішнього трудового розпорядку та нормами поведінки; правилами виготовлення кабельної мережі; отримує практичні навички виготовлення продукції під наглядом досвідченого тренера або ж наставника. Після 12-ти тижнів роботи на виробництві всі працівники проходять процес

отримання кваліфікаційного рівня, який вони підтверджують щорічно. Також, з метою підвищення конкурентоспроможності та рівня мотивації працівників на вищих посадах на базі підприємства організують та проводяться різні тренінги з формування м'яких навичок працівників.

4. У роботі представлено результати контент-аналізу офіційних сторінок ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ» у соціальній мережі «Фейсбук» за критеріями: суб'єкти професійного середовища, на яких спрямована публікація (працівники, менеджери, широка громадськість, окремі категорії людей); спрямованість публікації на професійний розвиток і професійну реалізацію працівників заводу; спрямованість публікації на особистісний розвиток працівників; спрямованість матеріалу на соціальну підтримку та забезпечення працівників, відповідність цінностям товариства.

Було встановлено, що кількісний результат контент-аналізу підтверджує рівень вище середнього проаналізованої діяльності ($P_k=1,38$). Найбільш високий показник отримано за критерієм «відповідність цінностям підприємства» ($P_k=1,63$) – як відповідність діяльності проголошеним цінностям. Це свідчить про високий рівень уваги менеджменту підприємства до реалізації цінностей кампанії. $P_k=1,32$ для шкали «спрямованість публікації на професійний розвиток і професійну реалізацію працівників заводу» характеризує таку структуру та зміст діяльності щодо професійного розвитку працівників, який створює сприятливий професійний імідж заводу. Цей імідж, окрім привабливості професій та розкритті сутності професійної діяльності також ґрунтується на широкій соціальній політиці окремих категорій людей ($P_k=1,32$). Найнижчі результати аналізу отримано за шкалою «спрямованість публікації на особистісний розвиток працівників» ($P_k=1,24$). Ми пояснюємо це переважанням уваги менеджменту саме на професійні якості і професійний розвиток працівників.

Основними методами роботи з професійного розвитку працівників на підприємстві визначено інформування працівників, підтримку окремих

категорій працівників (батьки, військовослужбовці, нові працівники, жінки, люди літнього віку та інше), психологічний супровід працівників і менторство, організацію заходів для різних категорій працівників, соціальна підтримка працівників на підприємстві. Проведений аналіз повністю підтверджує задекларовані у документах ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» види діяльності та напрямки професійного розвитку працівників. Порівняння реальної діяльності підприємства з теоретично описаною свідчить, що діяльність із професійного розвитку на підприємстві здійснюється на достатньо високому рівні, але є потреба в упровадженні сучасних методів професійного розвитку, як-от неформальної освіти, дистанційної освіти, тощо.

5. У магістерській роботі описано методи і напрями мотивації працівників підприємств до професійного розвитку; здійснено порівняльний аналіз професійного розвитку працівників у Польщі та Німеччині; описано реальні кейси впливу розвинутої системи професійного розвитку працівників на побудову міцних і прибуткових бізнес-кампаній. Обгрунтовано, чому завдання професійного розвитку працівників є пріоритетним у великих зарубіжних кампаніях внаслідок усвідомлення його значення для довготривалого розвитку підприємств.

Пріоритетними напрямками подальшого розвитку підприємств нашої країни визначено більш широке використання досвіду провідних еконемік світу у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури якості, розробки і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретної організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Методи аналізу професійного розвитку персоналу. *Креативний простір*. 2021. № 4. С. 30-31.
2. Бабушко С. Р. Теоретичні та методичні засади професійного розвитку фахівців туристичної сфери США і Канади: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Київ. ІООД, 2015. 498 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКСЦентр, 2018. 414 с.
5. Баніт О. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньо фірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*, 2014. С. 94-99.
6. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Сер.: Педагогіка*. 2015. № 2. С. 169-176.
7. Батьковець Н. О., Батьковець Г. А. Емоційний інтелект як складова розвитку персоналу торговельних підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 62. С. 62-67.
8. Борова Т. А. Професійна компетентність науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу як індикатор ефективності їхньої діяльності. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2011. № 32-33. С. 265-269.
9. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Право та інновації*. 2020. № 2. С. 63-69. DOI: 10.37772/2518-1718-2020-2(30)-9
10. Виноградський М. Д. та ін. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с.

11. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 192 с.

12. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Харків: Видавничий Дім «ИНЖЕК», 2004. 276 с.

13. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С. 194-198.

14. Дорошенко Т. М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 258-263.

15. Дроздова А. О. Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: матеріали X Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів*. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2012. Т. 1. С. 94-96.

16. Дяків О. П. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом. *Сучасні тенденції розвитку економічних систем: моногр.* / за заг. ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 223-234.

17. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посіб. / [Качан Є. П., Дяків О. П., Надвичний Н. А. та ін.]; за ред. Є. П. Качана. Київ: Знання, 2008. 407 с.

18. Закон України «Про професійний розвиток працівників» зі змінами. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2012, № 39, ст. 462.

19. Захарова О. В. Аналіз трудових показників: навч. посіб. Донецьк: ДонНТУ, 2014. 461 с.

20. Захарова О. В. Методологія аналізу трудових показників на рівні підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 7-8. С. 18-26.

21. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування. монографія. Донецьк: ДРУК ІНФО, 2010. 378 с.

22. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010. 378 с.

23. Захарова О. В., Крижанівська А. О., Малимон В. Г. Професійний розвиток працівників лісового господарства: підходи до оцінювання інтенсивності та результативності. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 66. С.49-60. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268566>

24. Звіт з управління ТОВ «Кромберг утв Шуберт Україна Лу за 2021 рік. <https://kroschu.com.ua/hutsk/wp-content/uploads/2022/10/Zvit-z-upravlinnya-2021-Muck-FZ-audit-1304a.pdf>

25. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34-38.

26. Карась П. Оцінка ефективності компетенції розвитку кар'єрного зростання працівників. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 5. С. 19-23.

27. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. Київ: Вид. Дім «Юридична книга», 2003. 258 с.

28. Коваленко Т. В., Поторочин С. О. Вплив професійного розвитку на стабільність персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 6.

29. Колет А. М. Мотивація персоналу. Підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 337 с.

30. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми. Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.

31. Крушельницька О. В., Мельничук Д. М. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

32. Кучеренко С., Кот І. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*, 2019. 11 (75). С. 521-525. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-112>.

33. Ласкаво просимо до компанії «Кромберг енд Шуберт Україна Лу». Офіційний сайт підприємства. https://kroschu.com.ua/lutsk/gallery_cat/gallereya-lutsk

34. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду. *Україна: аспекти праці*, 2006. № 2. С. 30-35.

35. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2007. 248 с.

36. Партика І. В., Ожубко Г. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2020. № 2. С. 154-158.

37. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. *Україна: аспекти праці*, 2010. № 2. С. 26-34.

38. Шетюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципл. Київ: КНЕУ, 2000. 124 с.

39. Побудова кар'єри : навч.-метод. посіб. / [О. В. Мельник, О. Л. Морін, Л. А. Гуцан, І. І. Ткачук, О. М. Пархоменко, З. В. Охріменко, Т. С. Попова, М. В. Лузан; за ред. О. В. Мельника]. Кіровоград : Спекс-ЛТД, 2014. 172 с.

40. Подожелія про професійне навчання кадрів на виробництві / Затв. Наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України № 127/151 від 26.03.2001 р. *Офіційний вісник України*, 2001. № 15. Ст. 667. С. 176-185.

41. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посіб. / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ППО НАПНУ, 2015. 176 с.

42. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

43. Теоретико-методичні основи підготовки конкурентоздатних фахівців у контексті сучасного ринку праці: зб. матеріалів Другої Всеукр. наук.-практ. конф. (за ініц. уч.). Кривий Ріг, 31 жовтня - 1 листопада 2019 р. / за наук. ред. Л.М. Сергєєвої, Т.І. Стойчик. Кривий Ріг: КРИГТЛ, 2019. том 2. 451 с.

44. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 194-197.

45. Тренінги з популяризації робітничих професій, Луцьк, Навчально-методичний центр професійно-технічної освіти у Волинській області, 2020. 147 с.

46. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська, за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Аглант, 2013. 427 с.

47. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року разом зі звітом незалежного аудитора. <https://kroschu.com.ua/lutsk/wd-content/uploads/2022/10/Otchetnost-2021-KSUA-LU-final-UKR-signed-with-AR-1.pdf>

48. Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов своєї інтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 73-79.

49. Чуприна Ю. А. Принципи професійного розвитку науково-педагогічних працівників. *Право та інноваційне суспільство: електрон. наук. вид.* 2019. № 1 (12). С. 99-103.

50. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. посібник. Київ: МАУП, 1998. 256 с.

51. Юрченко В. В. Управління трудовою мобільністю персоналу як спосіб підвищення міжнародної конкурентоздатності підприємства. *Наукові*

праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна.
2007. Вип. 32 (126). С. 168-177.

52. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: моногр. / О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2006. 208 с.

53. Cerdin J.-L., Peretti J.-M. Trends and emerging values in human resource management in France. *International Journal of Manpower*. 2001. Vol. 22, № 3. P. 216-225.

54. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee the Regions. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>.

55. Poliukhovych M. Competitive Enterprise Development Strategy as a Modern Effective Management Tool. *Modern Economics*. 2019. №18. P. 138-144.

56. <https://library.if.ua/book/34/2295.html>

57. <https://www.facebook.com/kroschuLutsk>

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТКИ

НУБІП України

Додаток А
Онлайн-ресурси для підвищення професійного рівня працівників

Безкоштовний онлайн-курс від Educational Era «3 місяця в кар'єру». Цей курс допоможе розпочати новий етап у кар'єрному житті. Вісім експертів підготували поради, які стануть інструментарієм для втілення кар'єрних мрій.

Курс доступний за посиланням: <https://ican.ed-era.com/#rec142750180> . По завершенню курсу «3 місяця в кар'єру» видасться сертифікат (5 год).

«Розвивай ключові навички для успішного працевлаштування і починай кар'єру вже зараз! Курс «Skills Lab: успішна кар'єра» допоможе тобі розібратися з основними етапами розвитку кар'єри та розкаже про важливі

навички, які потребують всі сучасні роботодавці. Своїм досвідом для тебе поділяться фахівці та фахівчині провідних українських компаній» – платформа онлайн-освіти зі сталого розвитку Impactorium презентує «Skills Lab: успішна кар'єра», який розроблено Центром «Розвиток КСВ» та платформою Career Hub

за підтримки Фонду ООН у галузі народонаселення та Міністерства культури, молоді та спорту України. Програма курсу включає 10 лекцій та 10 тестів.

Кожна лекція присвячена топ-навичкам майбутнього, які потребують сучасні роботодавці: комплексне розв'язання проблем, критичне мислення,

креативність, управління людьми, взаємодія з людьми, емоційний інтелект, формування власної думки та прийняття рішень, клієнтоорієнтованість, вміння

вести переговори та когнітивна гнучкість. Закріпити свої знання після кожної теми можна за допомогою тестування. Посилання на курс:

<https://impactorium.org/uk/courses/skills-lab-successful-career/> . Курс «Skills Lab:

успішна кар'єра» також сертифікований.

Курс «Побудова кар'єри» від першої дистанційної платформи громадянської освіти «Відкритого Університету Майдану» (ВУМ)

розроблений для студентів та абітурієнтів, що тільки обирають майбутню професію, молодих професіоналів, спеціалістів з досвідом, новопризначених керівників та досвідчених управлінців. Він для всіх, хто опікується питанням свого професійного життя та розвитку, і з рештою, – загалом свого життя. Курс ВУМ «Побудова кар'єри» досить об'ємний, його структура включає 44 заняття з п'яти тем (тижнів): "Початок кар'єри", "Побудова робочого процесу", "Керування собою", "Розвиток кар'єри", "Кар'єра та вік". Доступний безкоштовно за посиланням: <https://vumonline.ua/course/career-building>. Після завершення курсу «Побудова кар'єри» від ВУМ слухач отримує сертифікат.

Платформа масових відкритих онлайн-курсів Prometheus пропонує всім охочим курс «Як знайти роботу своєї мрії». Протягом шести тижнів спікери розкажуть про усвідомлений пошук роботи, який базується на життєвих та професійних пріоритетах, – завдяки цьому формується чітка стратегія «тілкорення» роботодавців. Також ґрунтовно буде розглянуто усі головні етапи працевлаштування, складено максимально детальний алгоритм ефективного працевлаштування з конкретними порадами по кожному з його кроків, зокрема, сформовано навички складання професійного резюме, написання яскравого супровідного листа та успішного проходження співбесіди. Посилання на курс: https://courses.prometheus.org.ua/courses/rabotaua/WORK101/2016_T1/about. Курс є повністю безкоштовним. Після успішного складання всіх завдань курсу Prometheus «Як знайти роботу своєї мрії» слухач отримує сертифікат.

Корисним ресурсом в плані підвищення кваліфікації в сфері формування кар'єрних компетенцій дорослого населення є освітній портал Державної служби зайнятості <https://skills.dcz.gov.ua/>. Ця освітня платформа є новим продуктом державної служби зайнятості, який призначений для отримання користувачами інформації про ринок праці, вимоги роботодавців до претендентів на роботу, правила та норми складання сучасних документів, що супроводжують пошук та отримання роботи, як-то резюме та супровідний лист. А ще тут запропоновано отримати необхідні знання та навички, що

стануть у нагоді на новій роботі: комунікабельність, стресостійкість, креативність, вміння працювати в команді, навички впевненого користування різноманітних програм та додатків, і ще багато чого цікавого і корисного. Для роботи з сервісом необхідно пройти реєстрацію та авторизацію на порталі через електронну пошту. Курси доступні по категоріям – для працівників служби зайнятості, роботодавців та населення, зокрема, онлайн курси «Створення резюме на сайті», «Як започаткувати власну справу», «Інформаційний семінар з загальних питань зайнятості», «Як знайти роботу своєї мрії». Всі курси в необмеженому доступі для зареєстрованих користувачів.

З запровадженням нової посади в службі зайнятості для успішного функціонування та навчання нових спеціалістів на порталі також запроваджено курс «Кар'єрний радник», програма якого включає модулі «Кар'єрне консультування», «Профілактика та подолання емоційного вигорання», «Тайм-менеджмент: можливості управління часом», «Як працювати з мотивацією» тощо. Посилання на курс: <https://skills.dei.gov.ua/course/karyeriv-radnyk/>.

СКЛАДАННЯ ПЛАНУ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

(з книги «Навички для успішної кар'єри. Київ: 2020. 300 с.»)

Одна з ознак сильної корпоративної культури – це і якісно прописані функціональні обов'язки працівників, і чітко визначені зони відповідальності, і сформовані індивідуальні плани розвитку (ІПР) кожного в команді. На жаль, через формальне ставлення до розробки ІПР цей інструмент сприймається як бюрократична процедура, яка не має жодної цінності ані для працівника, ані для роботодавця.

Переваги індивідуального плану розвитку для працівників:

- Відчуття стабільності, розуміння своїх перспектив в компанії.
- Можливість виявити свої зони розвитку та спланувати розвиток.

- Підвищення кваліфікації.

- Зрозумілі пріоритети.

- Відчуття, що саме в цій компанії можна досягти успіху.

Індивідуальний план розвитку: 8 поширених помилок. Розглянемо яких помилок найчастіше припускаються при запровадженні ІПР?

1. Некоректно визначені ролі.

В плані розвитку часто прописані потреби не збігаються з цілями та планами організації. І зустрічаємо в таких ІПР вивчення китайської мови, театрального мистецтва тощо, що ніяк не стосується роботи працівника. То як розподіляються зони відповідальності в процесі створення ІПР? Формує план розвитку працівник разом зі своїм безпосереднім керівником. За реалізацію відповідає працівник. Підтримку і консультування можуть здійснювати керівник, кар'єрний консультант.

2. Відсутність розуміння, для чого розвивати нові навички.

Важливо ознайомитись з цілями організації, відділу, визначитися з своїми цілями та показати взаємозв'язок між розвитком компетенцій, виконанням цілей та мотиваційною складовою.

3. В план розвитку включено забагато навичок

Одночасно людина може бути зосереджена на розвитку однієї-двох, максимум трьох навичок. Визначте найважливіші компетенції і запишіть для них заходи щодо розвитку. Одна з причин невиконання ІПР, яку називають працівники, – саме його складність і нереалістичність.

4. Некоректна постановка цілі

Всі чули про метод SMART, але чомусь на практиці його використовують не так часто. Зверніть увагу, щоб і ціль, і заходи щодо розвитку мали чіткий опис та були визначені в часі.

5. В ІПР забагато заходів, які розраховані на набуття теоретичних знань

Але ж знання – це лише перша складова у формуванні компетенції. Не слід забувати про практичне застосування знань. Використовуйте принцип 10:20:70, згідно з яким: ● 10% – теоретичне (формальне) навчання: книги, семінари, вебінари, курси ● 20% – навчання на прикладі інших (наприклад, колег, керівника, наставника) ● 70% – навчання на власному досвіді (робочі завдання, стажування, коучинг)

6. Нерівномірне навантаження в заходах для розвитку

Проаналізуйте робочий графік. Синхронізуйте план роботи на визначений період з планом розвитку. Візьміть до уваги час відпустки, період свят та інші нюанси, які можуть стати на заваді в реалізації плану.

7. Немає чітко визначених критеріїв оцінки

Щоб не допустити такої помилки, зафіксуйте в плані розвитку очікуваний результат, критерії оцінки компетенцій після завершення періоду. Також необхідний зворотний зв'язок. Визначте в ІКР, хто буде надавати зворотний зв'язок (підтримка та контроль) щодо кожного заходу з розвитку.

8. Занадто складні формулювання

НУБІП України
Будь-який інструмент насамперед створюють для людей, а не навпаки.
Тому презентуйте інформацію доступно. Успішного професійного розвитку і
адаптації на новій роботі!

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

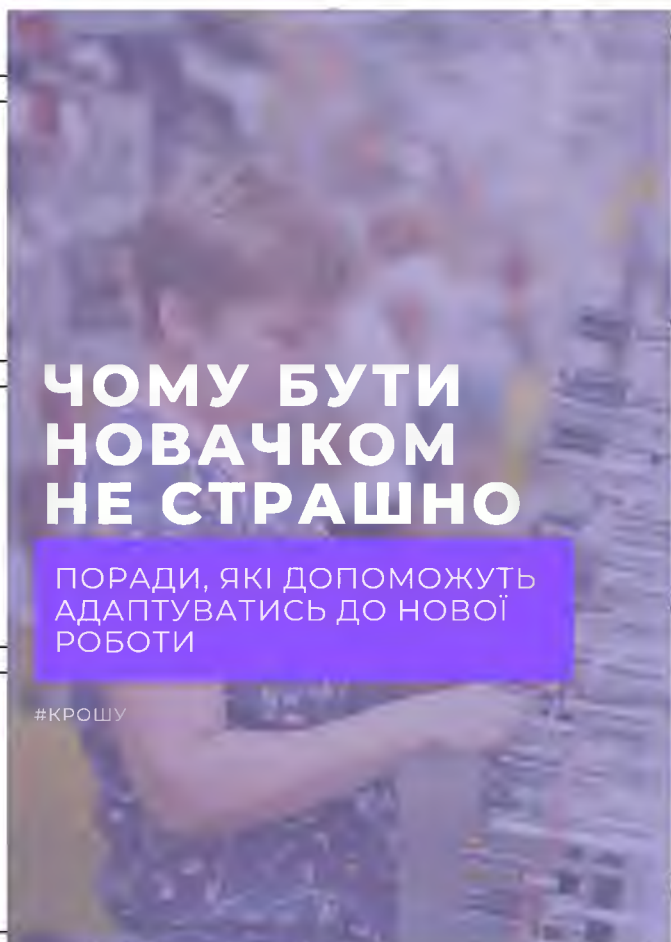
НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Зразок публікації ТОВ «Кромберг энд Шуберт Україна Лу»
на офіційній сторінці Фейсбук <https://www.facebook.com/kroschlLutsk>



Усі нові працівники проходять базове навчання на підприємстві 🙋‍♂️
Період навчання можна назвати найспокійнішим, оскільки матеріал подається поступово, є можливість ставити запитання та отримувати на них вичерпні відповіді. Але настає момент, коли потрібно йти на свою майбутню лінію та виконувати роботу згідно з планом та вимогами.

Часто трапляється так, що новачок опиняється серед досвідчених працівників, і на їхньому фоні його робота виглядає

повільною, складається враження, що така робота йому не під силу. Головне завдання в цей момент – не розгубитися і не зневіритися в своїх силах.

Так, влитися в колектив, де працює понад 80 людей, може бути непросто, але є речі, які допоможуть адаптуватися на новому робочому місці:

- під час навчання слухайте уважно, не бійтеся запитувати – увесь матеріал має бути для Вас зрозумілим!

- повторюйте матеріал навіть поза робочим часом – чим більше Ви до нього повертаєтесь, тим швидше його запам'ятаєте;

- під час практики уважно дивіться як працюють досвідчені працівники, намагайтеся отримати від них поради. Спілкуйтесь зі своїми колегами навіть на перерві – запитуйте про їх досвід та роботу;

- будьте старанними в роботі. Так Ви отримаєте підтримку не тільки від колег, але й від майстра;

- дотримуйтеся дисципліни та правил, які існують на підприємстві. Відповідальність допоможе Вам зарекомендувати себе як надійну та працюовиту людину;

- зберігайте мотивацію. Знайдіть способи підтримувати свою мотивацію. Для формування практичної навички потрібно 21 день, тому не дивуйтеся, якщо цей період ви працюватимете трошки повільніше.

І головне – пам'ятайте, що кожен член Вашого колективу теж колись був новачком, теж починав вивчати процеси з самих азів. І те, що зараз він є досвідченим працівником говорить про те, що все можливо.

Бажаємо Вам успіху на новому робочому місці! 🍀

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України