

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02. – КМР. 1617 «С» 2022.10.31. 016 ПЗ

СТАДНИКА БОРИСА МИКОЛАЙОВИЧА

2

0

2

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

УДК 005.96

*

ПОГОДЖЕНО
Декан гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та освітніх технологій

M

G

E

F

O

T

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Інна САВИЦЬКА Сергій КУДЬМІН

на тему:

«Управління професійним розвитком працівників підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

В

0

(підпис)

2

Керівник магістерської роботи

2023 р.

пед. н., доцент

Ярослав РУДНИК

(підпис)

Виконав

Борис СТАДНИК

Н

(підпис)

Київ - 2023

П

р

о

ф

е

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління та освітніх технологій

к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Стаднику Борису Миколайовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської роботи: **«Управління професійним розвитком працівників підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБІП України від 31.10.2022 № 1617 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру **01.11.2023 р.**

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Закон України «Про професійний розвиток працівників»; 2) нормативно-правові документи, що регламентують управління професійним розвитком 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 » листопада 2022 р.

Керівник магістерської роботи _____ **Ярослав РУДИК**

Завдання прийняв до виконання _____ **Борис СТАДНИК**

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ	
Р.1. Управління професійним розвитком працівників як наукова * Категорія	9
Р.2. Основні моделі управління професійним розвитком працівників Підприємства	15
С Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ І АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК»	22
2.1. Загальна характеристика підприємства і його основних соціально- економічних показників	22
2.2. SWOT-аналіз управління професійним розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК»	32
С Висновки до другого розділу	41
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ	44
3.1. Діяльність лінійних менеджерів з управління професійним розвитком Працівників	44
3.2. Методичні рекомендації щодо управління професійним розвитком Працівників ПАТ «Вінницький ОЖК»	51
С Висновки до третього розділу	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Система професійного розвитку працівників на підприємстві покликана вирішувати ряд актуальних завдань: розробляти стратегії і практики щодо формування кваліфікованого трудового колективу);

своєчасно визначати потреби навчання працівників у контексті зміни умов праці та розвитку сучасних технологій; обирати економічно доцільні форми та методи професійного розвитку працівників; забезпечити фінансове підґрунтя професійного навчання. Це дозволить реалізувати інтегральний зв'язок між професійним розвитком працівників та соціально-економічним розвитком організації; забезпечить підприємству сталість і безперервність.

Водночас, процес професійного навчання є вартісним і складним процесом, що вимагає врахування значної кількості чинників (як зовнішніх, соціальних умов, так і внутрішніх, індивідуально-психологічних факторів),

який вимагає від управлінського ядра значної кількості фінансових, ментальних, емоційних ресурсів і не одразу призводить до зростання соціально-економічних показників діяльності підприємства. Це призводить до намагання управлінців знизити фінансові й матеріальні витрати на процес професійного розвитку працівників, залишити його на стихійний вибір власне самих працівників, покладатися на плинний ринок праці.

Означена суперечність між теоретично обґрунтованою доцільністю управління професійним розвитком працівників і між практично здійсненими умовами діяльності реальних підприємств зумовлює актуальність теми нашого наукового пошуку – «**Управління професійним розвитком працівників підприємства**». Відповідно, наше дослідження спрямоване на пошук реалістичних і практичних рішень організації процесу професійного розвитку працівників з урахуванням сучасних моделей і інструментів.

Питання управління персоналом як основним ресурсом для розвитку підприємства і досягнення його цілей висвітлено у працях Л. Балабанової [1], Н. Гавкаєвої [6], В. Гриньової [8], О. Гугул [14], О. Крушельницької і Д. Мельничук [27], В. Никифорова [33], С. Олійник [36], О. Савченко [45], Ф. Хміль [52] та ін.

Управління професійним розвитком працівників розглядали у своїх наукових роботах О. Баніт [3], Т. Буяинська [5], І. Грузіна та В. Дериховська [12; 17], С. Кучеренко й І. Кот [28], А. Левченко [30], К. Любимова [31], Ю. Плугіна [40], Л. Шимановська-Діанич [55] та ін.

Нами було здійснено аналіз означеної теоретичної бази через призму реального підприємства – Відкритого акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат» з метою визначення застосування на практиці провідних моделей, методів і засобів управління професійним розвитком працівників.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати систему управління професійним розвитком працівників Відкритого акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат».

Завдання дослідження: характеризувати управління професійним розвитком працівників як наукову категорію та визначити провідні сучасні моделі управління професійним розвитком працівників підприємства;

дійснити аналіз процесу управління розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК» задля подальшого формулювання рекомендацій; проєктувати методичні рекомендації щодо управління професійним розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК» як системним цілеспрямованим процесом.

Об'єкт дослідження: процес управління професійним розвитком працівників підприємства.

Предмет дослідження: процес управління професійним розвитком працівників Відкритого акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат».

Методи дослідження:
теоретичні (аналіз і систематизація наукової літератури, аналіз ключових понять дослідження; узагальнення даних у таблицях, рисунках і висновках дослідження; проектування методичних рекомендацій щодо управління професійним розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК»);
емпіричні (SWOT-аналіз управління професійним розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК»; аналіз документів ПАТ «Вінницький ОЖК»; моделювання системи управління професійним розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК»).

Наукова новизна і практична значущість дослідження: у дослідженні обґрунтовано теоретичні засади побудови системи управління професійним розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК»; здійснено аналіз документації та SWOT-аналіз управління професійним розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК»; спроектовано авторську модель системи управління професійним розвитком працівників підприємства та засновані на ній методичні рекомендації щодо управління професійним розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК».

У роботі сформульоване авторське бачення поняття професійного розвитку працівників як процесу (системного, цілеспрямованого, стійкого, повторюваного) і результату (новий рівень професійної компетентності працівників, визначений оновлення фахових завдань і функцій) спеціально організованої на підприємстві системи професійного навчання.

спрямованого на досягнення цілей і стратегій діяльності підприємства через
урахування здібностей, потреб і інтересів працівників.

Ключові слова дослідження: професійний розвиток, управління
професійним розвитком, професійне навчання, моделі управління
професійним розвитком, система управління професійним розвитком.

Структура дослідження: магістерська кваліфікаційна робота
складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, емпіричного та
методичного), висновків до розділів, загальних висновків, списку
використаних джерел і додатків. У роботі автором побудовано 5 таблиць і 4
рисунки. Список використаних джерел охоплює 60 позицій, з них 4
англійською мовою.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ
РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ

/

*

Управління професійним розвитком працівників як наукова категорія

Складність обраного нами предмету дослідження визначається недосконалістю сучасних систем професійного розвитку працівників, що

на думку Т.З. Гвініашвілі та В.М. Шаповал [7] визначається низкою чинників:

неможливість повного врахування глобалізаційних процесів, які зумовлюють стрімкі зміни вимог до кваліфікації працівників та швидке старіння знань на ринку праці;

вартісність і цінність технологій професійного розвитку ускладнює упровадження відповідних навчальних і розвиваючих програм в сучасних кризових умовах діяльності підприємств;

складність повного врахування психологічних складових процесу професійного розвитку працівників;

необхідність узгодження стратегій, системи і програм розвитку працівників з корпоративною і організаційною культурою підприємства.

Нами було проведено аналіз понятійного апарату дослідження (управління персоналом і управління професійним розвитком працівників як його складова), зміст і висновки якого представлено нижче (табл. 1.1).

Професійний розвиток як об'єкт наукових досліджень

№	Автор	Визначення
Ц а п о	Т.З. Гвініашвілі та В.М.	<i>процес підготовки співробітників * до виконання нових виробничих функцій, розв'язання нових існуючих задач, направлений на розбіжності між вимогами до працівника та його реальними якостями</i>
	В.А. Савченко [45]	<i>це цілеспрямований і систематичний процес впливу на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності на підприємстві з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення кар'єрного росту, а також виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимального можливого використання їхніх здібностей і потенційних можливостей</i>
М л р о ш н	А.М. Зленко і Д.А.	<i>набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків</i>

<p>НУУБІП</p>	<p>нових посад. Професійний розвиток вимагає значних зусиль відносно кандидата, тому він неможливий без <i>зацікавленості</i> з його боку</p>
<p>НУУБІП</p>	<p><i>сфера</i>, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання <i>нових функцій</i>, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань</p>
<p>НУУБІП</p>	<p>цлеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом <i>професійного навчання</i></p>
<p>НУУБІП</p>	<p>впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення <i>високої ефективності</i> виробництва, <i>підвищення</i> конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками <i>нових</i></p>
<p>НУУБІП</p>	<p><i>більш</i> складних завдань <i>на основі</i> максимально можливого використання їх <i>здібностей</i></p>
<p>НУУБІП</p>	<p>ітеративний (повторюваний) <i>процес</i> досягнення таких показників рівня <i>кваліфікації</i> працівників, які відповідають <i>стратегії</i> розвитку організації</p>
<p>НУУБІП</p>	<p>проведення <i>заходів</i>, що сприяють повному розкриттю особистого <i>потенціалу</i> працівників і зростання їхньої <i>здатності</i> вносити <i>вклад</i> у діяльність організації</p>

НУУБІП України

З таблиці 1.1 видно, що поняття управління розвитком працівників переважно розглядається з точки зору двох основних підходів: системного (Н. Том) та процесуального (Г. Шмідт).

Аналіз представлених у таблиці 1.1 визначень дає нам змогу сформулювати власне бачення щодо сутності професійного розвитку працівників:

Професійний розвиток працівників є *процесом* (системним, цілеспрямованим, стійким, повторюваним) і результатом (*новий рівень професійної компетентності працівників, визначений як оновлення фахових завдань і функцій*) спеціально організованої на підприємстві системи професійного навчання, спрямованої на досягнення *целей і стратегій* діяльності підприємства через урахування *здібностей, потреб і інтересів* працівників.

У такому розумінні професійний розвиток персоналу є вихідною основою процесу управління персоналом, що визначає подальший розвиток організації.

Загалом процес управління персоналом визначається як:

стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії (М. Амстронг);

серія рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому (Д. Мілкович і Д. Водро);

системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети (В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська);

системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства (О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук).

Процес управління персоналом є складним і комплексним внаслідок складності та комплексності власного об'єкту – працівники підприємств і організацій не є однорідною верствою та має системний характер. Відповідно, система управління персоналом (за Ю.Ю. Гурбик, С.С. Біляєв

О.С. Багушц може бути представлена як система з 6 взаємопов'язаних елементів

Таблиця 1.2

Система управління персоналу і місце у ній управління

професійним розвитком працівників

Методологія управління персоналом	Філософія управління персоналом	Концепція управління персоналом	Принципи і методи управління персоналом	Моделі управління персоналом
Кадрова політика	Стиль керівництва	Правила трудового розпорядку	Колективний договір	Кадрове планування
Залучення персоналу	Підбір персоналу	Відбір персоналу	Оформлення на роботу	Адаптація персоналу
Оцінка персоналу	Методи оцінки	Оцінка потенціалу працівників	Оцінка індивідуального внеску	Атестація персоналу

а
б
л

Мотивація персоналу	Управління кар'єрою	Умови та безпека праці	Оплата праці та стимулювання працівників	Рух персоналу
Професійний розвиток персоналу	Професійна підготовка	Підвищення кваліфікації	Перепідготовка кадрів	Додаткова неформальна освіта

Таким чином, система управління персоналом є складним багатофакторним процесом, основоположним складовим якого є процес управління професійним розвитком працівників.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу у науковій літературі визначено:

навчання з метою підвищення професійної кваліфікації працівників;

первинне навчання відповідно до специфіки виконуваної роботи на підприємстві;

навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями працівників підприємства;

навчання новим суміжним професіям або навчання з метою освоєння нових операцій (наприклад, праця на новому обладнанні) [10].

Таким чином, система управління професійним розвитком працівників є ключовою функцією системи управління підприємством, що здатна забезпечити високі результати його діяльності за умови особистої зацікавленості працівників і відповідності рівня їх професійних компетентностей. Аналіз літератури свідчить, що сучасна система професійного розвитку працівників підприємства має бути комплексною, гнучкою, здатною швидко змінювати програми і методи навчання, цілеспрямованою, адаптивною до потреб виробництва та ринку праці.

Відповідно, набувають актуальності такі види діяльності з управління професійним розвитком працівників як:

аналіз існуючого рівня професійних компетентностей працівників;

окреслення вихідних вимог до рівня професійного розвитку працівників;

визначення чинників, що гальмують професійний розвиток працівників та формулювання засобів для їх подолання;

визначення актуальних і затребуваних форм і напрямів професійного розвитку персоналу з урахуванням їх трудових обов'язків і кар'єрних перспектив;

вибір якісного навчального матеріалу та матеріально-технічного забезпечення процесу професійного навчання;

якісне ресурсне забезпечення (фінансове, кадрове, мотиваційне) професійного розвитку працівників.

1.2. Основні моделі управління професійним розвитком

працівників підприємства

Під моделлю управління професійним розвитком працівників розуміють певну сукупність ознак, що надає процесу управління

особливого характеру у порівнянні з іншими організаціями у контексті реалізації завдань професійного розвитку працівників. У літературі

окреслюються чотири основні моделі управління професійним розвитком працівників: конкурентних переваг, підтримки працівників, підтримки

суспільства і людського розвитку (див. рис. 1.1). Кожна з визначених

моделей має власну методологію та відповідає провідним інтересам підприємства, що й визначають її вибір.



\

*

Рис. 1.1. Моделі управління професійним розвитком працівників підприємства (за Ю.А. Шлугіною [40])

Охарактеризуємо визначені моделі за алгоритмом сутність завдання моделі; її переваги та недоліки використання у процесі управління підприємством; засоби реалізації.

Реалізація моделі конкурентних переваг створює на підприємстві атмосферу конкуренції для працівників, вимагаючи повного використання індивідуальних здібностей і професійних компетентностей працівників для забезпечення рівня конкурентоспроможності власне підприємства. Зміст застосування означеної моделі передбачає системний моніторинг фахівців з метою визначення реальних потреб підприємства, що зумовлює постійний контроль і оцінку працівника на їх відповідність потребам підприємства. Це створює у виробничих колективах культуру «виживає сильніший», що руйнує командну роботу і психологічно сприятливу атмосферу колективу.

Завдання моделі: створення конкурентоздатного персоналу підприємства. Основні заходи та методи для реалізації моделі: розробка та реалізація спеціальних освітніх програм (проектів); забезпечення впровадження інновацій у сфері наукової організації праці та заходів щодо зниження витрат праці на виробництво продукції; організація та мотивація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри; організація системи цілеспрямованого інтенсивного заохочення до підвищення професійно-кваліфікаційного та освітнього рівня персоналу; встановлення заробітної плати за рівнем вищим, ніж середньогалузевий, та відповідна їй організація; впровадження сучасних технологій комплексної оцінки й атестації персоналу та ін. [24].

Перевагами застосування моделі конкурентних переваг є стимулювання працівників до постійного фахового зростання, й, відповідно, усвідомленого пошуку шляхів професійного розвитку. Основними недоліками моделі є негативний вплив як на загальний розвиток професійних колективів: зростання конфліктності, стресогенності, плинності кадрів, так і на окремих працівників через потребу постійно виживати у несприятливих умовах відсутності згуртованості та допомоги.

Застосування моделі підтримки працівників визначається вибором менеджменту на користь забезпечення якості праці на підприємстві. Зміст моделі полягає у автоматизації і механізації праці, реалізації проєктів і програм соціальної підтримки працівників, спрямованих на охорону їх здоров'я і благополуччя. Основною метою моделі є підвищення якості трудового життя персоналу підприємства, мета досягається через забезпечення низки заходів: організація та впровадження системи соціальної підтримки співробітників підприємства; організація та реалізація на підприємстві програм з охорони праці та здоров'я працівників; формування та впровадження на підприємстві відповідно орієнтованої

корпоративної культури; організація та проведення на підприємстві культурно-освітніх, спортивних заходів та ін. [24].

Перевагами застосування означеної моделі є опора на внутрішню мотивацію працівників через рефлексію й усвідомлення лояльних умов праці; розвиненість організаційної культури та командного духу у професійних колективах; зменшення плинності кадрів. Недоліком застосування моделі є високий ризик не достатньої усвідомленості й поцінування працівниками лояльності управління; розвиток навченості й безпомічності, коли працівники не вкладають у власний розвиток очікувані психологічних «дотацій» з боку керівництва.

Використання моделі підтримки суспільства засноване на побудові стратегії, місії та діяльності підприємства як соціально відповідального бізнесу – з жорстким дотриманням моральних, етичних, екологічних, правових, суспільних норм щодо покращення якості життя працівників, членів їх сімей, місцевих громад і суспільства в цілому. Метою цієї моделі виступає становлення соціально-відповідального підприємства; для цього застосовуються такі заходи, як: формування та впровадження на підприємстві корпоративної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність; організація та впровадження системи підвищення якості трудового життя персоналу підприємства; забезпечення фінансування та матеріальної підтримки програм із розвитку міста (регіону) місця розташування підприємства; організація та побудова сумлінних взаємовигідних партнерських відносин із усіма зацікавленими сторонами (інвестор, партнери, споживачі, постачальники, держава, суспільство, персонал та ін.); сприяння заходам з удосконалення вітчизняного законодавства (податкового, трудового, екологічного та ін.), які спрямовані на забезпечення суспільного та економічного розвитку держави [24].

Перевагами визначеної моделі є усвідомлення зв'язку професійного розвитку та фахової діяльності окремого працівника з загальним розвитком суспільства, врахування системності розвитку усіх процесів. Недоліком означеної моделі є її вартісність і, почасти, неузгодженість з принципами виживання сучасних бізнесів. *

Здійснення моделі людського розвитку орієнтоване на забезпечення працівникам безперервної освіти та навчання протягом життя; підтримку здоров'я працівника; забезпечення відповідного рівня фінансування заробітної платні. Зміст і основне завдання управлінської моделі людського

розвитку полягає у реалізації інтелектуального, культурного, освітнього, творчого, фізичного, соціального та трудового потенціалу працівників.

Переваги застосування моделі визначаються підвищенням конкурентоспроможності підприємства через професійне зростання працівників. Ключовим недоліком реалізації означеної моделі управління є її ресурсозатратність, дальня перспектива отримання прибутків, вимоги щодо фінансових і управлінських вкладень [40, с. 323-327].

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Висновки до першого розділу

У роботі здійснено аналіз понятійного апарату дослідження (управління персоналом і управління професійним розвитком працівників як його складова), на підставі якого сформульоване власне визначення терміну: професійний розвиток працівників є процесом (системним, цілеспрямованим, стійким, повторюваним) і результатом (новий рівень професійної компетентності працівників, визначений оновлення фахових завдань і функцій) спеціально організованої на підприємстві системи професійного навчання, спрямованого на досягнення цілей і стратегій діяльності підприємства через урахування здібностей, потреб і інтересів працівників.

Встановлено, що основними напрямками професійного розвитку персоналу є навчання з метою підвищення професійної кваліфікації працівників; первинне навчання відповідно до специфіки виконуваної роботи на підприємстві, навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями працівників підприємства; навчання новим суміжним професіям або навчання з метою освоєння нових операцій (наприклад, праця на новому обладнанні).

Охарактеризовано чотири основні моделі управління професійним розвитком працівників: конкурентних переваг, підтримки працівників, підтримки суспільства і людського розвитку. Під моделлю управління професійним розвитком працівників розуміють певну сукупність ознак, що надає процесу управління особливого характеру у порівнянні з іншими організаціями у контексті реалізації завдань професійного розвитку працівників. Реалізація моделі конкурентних переваг створює на підприємстві атмосферу конкуренції для працівників, вимагаючи повного використання індивідуальних здібностей і професійних компетентностей

працівників для забезпечення рівня конкурентоспроможності власне підприємства. Застосування моделі підтримки працівників визначається вибором менеджменту на користь забезпечення якості праці на підприємстві. Використання моделі підтримки суспільства засноване на

побудові стратегії, місії та діяльності підприємства як соціально* відповідального бізнесу – з жорстким дотриманням моральних, етичних, екологічних, правових, суспільних норм щодо покращення якості життя працівників, членів їх сімей, місцевих громад і суспільства в цілому.

Здійснення моделі людського розвитку орієнтоване на забезпечення працівникам безперервної освіти та навчання протягом життя; підтримку здоров'я працівника; забезпечення відповідного рівня фінансування заробітної платні.

Вибір і реалізація у процесі управління персоналом певної моделі професійного розвитку працівників визначає цілі та методи подальшої діяльності, а також сукупність очікуваних результатів.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

ВИВЧЕННЯ І АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ
ПРАЦІВНИКІВ ПАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК»

/

*

2.1. Загальна характеристика підприємства і його основних
соціально-економічних показників

Приватне акціонерне товариство «Вінницький Олійножировий Комбінат» засноване у 1966 році у Вінницькій області зі статутним капіталом 78 098 500 грн. Основним видом діяльності підприємства є виробництво олії та тваринних жирів (10.41). Код ЄДРПОУ – 00373758.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань підприємство має таку офіційну скорочену назву ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК», організаційно-правова форма підприємства: приватне акціонерне товариство.

Власником і засновником підприємства є фізична особа, переважна частина акцій підприємства (88,42%) належать Товариству з обмеженою відповідальністю «Вінницька Промислова Компанія». Основні фінансові показники діяльності підприємства представлено у табл. 2.1, у тис. грн. Підприємство є платником податків, свідоцтво 003737502280.

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ПАТ (згідно відкритих даних, [39])

П
о
к
а

НУБІП у країні

НУБІП у країні

НУБІП у країні

НУБІП у країні

НУБІП у країні

НУБІП у країні

НУБІП у країні

З
Н
И
К
И
Д
О
Х
І
Д
Ч
И
С
Т
И
Й
П
Р
И
Б
У
Т
О
К
А
К
Т
И

НУБІП у країні

НУБІП у країні

НУБІП у країні

НУБІП у країні

Підприємство має довгу історію розвитку, яка розпочалась у 1951 році. Першою продукцією підприємства була соняшникова олія,

виготовлена в липні 1955 року. З 1961 року підприємство почало

виготовляти саломас і маргаринову продукцію. Новітня історія

підприємства розпочалась у 2007 році, коли були встановлені 2 преси та 1 жаровня, що дало можливість збільшити виробничі потужності (з 500 тон

до 650 тон насіння соняшнику на добу). У 2008 році були введені в

експлуатацію нові потужності щодо зберігання продукції, які дозволили

одночасно зберігати насіння соняшнику, ріпаку та сої сумарною потужністю еквівалентною 24000 тон насіння соняшнику. На сьогодні ці потужності є

ще більш широкими, оскільки підприємство має можливість приймати до

двох видів насіння.

НУБІП у країні

У 2010 році на Вінницькому ОЖК була проведена реконструкція монтажем нового олійно-віджимного агрегату, що збільшило добову потужність до 1000 тон насіння соняшнику. У 2013 році на території комбінату був побудований другий олійно-екстракційний завод (ОЕЗ-2) з високими показниками добової потужності (насіння соняшнику – 1300 тон*, насіння ріпаку – 1000 тон, насіння сої – 700 тон). Наразі цей показник навіть більший і дозволяє збільшити потужність до 1800 тон переробки соняшнику за добу.

У 2014 році виконані подальші заходи з модернізації обладнання та підвищення ефективності виробництва, які включають:
встановлений експандер EXP-350 MLE для формування ракушки;
замінений охолоджувач ракушки;

здійснено переобв'язку циклонів десольвентайзера;
встановлений механічний фільтр ВПІ-75 для фільтрування пресової олії;
замінений шнек ракушки;
автоматизована подача грючої пари на жаровні;

автоматизована подача матеріалу на жаровні;
замінена норія м'ятки та інші;
впроваджена додаткова схема очищення стічних вод з використанням коагулянтів і флокулянтів [59].

Таким чином, станом на сьогодні Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» є одним з найбільших і найпотужніших підприємств з переробки олійних культур і виробництва рослинних олій та жирів в Україні. Усі технологічні процеси на підприємстві – від приймання насіння до відвантаження олії та

гранульованого шроту – автоматизовані та реалізуються з пульсу управління [59].

На підприємстві діє власна котельня для спалювання лушпиння соняшнику, що сприяє раціональному використанню енергоресурсів.

Отримана пара використовується у технологічних процесах на виробництвах комбінату та для опалення. Використовуються безвідходні технології виробництва, переважна кількість відходів реалізується як готовий продукт. Постійно проводяться заходи із впровадження екологічно чистих технологій з метою дотримання екологічного законодавства.

Пріоритетом діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» є випуск продукції, яка конкурентоспроможна та відповідає сучасним вимогам якості та безпеки. ПрАТ «Вінницький ОЖК» виробляє широкий асортимент високоякісної продукції, яка реалізується великій кількості споживачів, асортимент складає понад 60 найменувань під торговою маркою «Віолія».

Визначаючи потреби і очікування споживачів щодо якісних показників та асортименту продукції, комбінат постійно розширює асортимент продукції та виробляє її як за ДСТУ, так і за власними Технічними умовами (ТУ). Власні ТУ гармонізовані з діючими ДСТУ, нормативними та керівними документами України щодо якості та безпечності харчових та кормових продуктів, розширюють асортимент та продовжують строки придатності продукції, яка виробляється. На даний час комбінат розробив 29 власних ТУ, за якими виробляються та реалізуються під торговою маркою «Віолія» харчові продукти: олія нерафінована та рафінована дезодорована фасовані, кондитерські та кулінарні жири, шортенінги, саломаси, замітники какао-масла. Також за ДСТУ та власними ТУ виробляються кормові продукти (шроти) та побічні продукти виробництва.

Продукція комбінату виготовляється за затвердженими Технологічними регламентами та інструкціями з дотриманням санітарних норм та правил. Якість і безпечність олій, жирів, маргаринів та шроту, відходів виробництва відповідає вимогам не тільки державних стандартів України, а і стандартів інших держав, куди відвантажується експортна продукція.

На ПрАТ «Вінницький ОЖК» функціонує інтегрована система управління (ІСУ) якістю та безпечністю харчових продуктів та кормових продуктів (шроту), яка відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 та ДСТУ ISO 22000:2007. Комбінат сертифікований за системою екологічної сталості (ISCC). На всю харчову продукцію комбінат отримав санітарно-гігієнічні висновки, продукція сертифікована (добровільна сертифікація) [39].

ПрАТ «Вінницький ОЖК» щорічно підтверджує якість своєї продукції на провідних українських та міжнародних делюстаційних конкурсах, неодноразово стаючи переможцем Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) «100 кращих товарів України», переможцем регіонального конкурсу «Краща торгова марка Поділля».

Продукція підприємства має чисельні нагороди - золоті та срібні медалі, а також «Золоті зірки якості». ПрАТ «Вінницький ОЖК» є переможцем Конкурсу на кращі будинки і споруди, збудовані та прийняті в експлуатацію

ПрАТ «Вінницький ОЖК» активно бере участь у громадському житті регіону та країни, проводить благодійні акції, за що неодноразово отримував подяки від керівних організацій України та Вінницької області.

Виробничий комплекс Товариства розміщений на одній промисловій ділянці площею 20,8 га.

До складу ПрАТ «Вінницький ОЖК» входять:

олійноекстракційний завод з переробки насіння олійних культур добовою потужністю переробки 1000 тон насіння соняшнику або 600 тон насіння ріпаку, або 355 тон соєвих бобів;

олійноекстракційний завод № 2 з переробки насіння олійних культур добовою потужністю переробки до 1300 тон насіння соняшнику або 1000 тон насіння ріпаку, або 700 тон соєвих бобів;

гідрегенізаційний завод добовою потужністю виробництва 140 тон нерафінованих саломасів та 90 тон рафінованої дезодорованої олії;

цех фасування продукції потужністю по виробництву олії, фасованої полімерні пляшки - 30 тон/добу, фасованих жирів та маргаринів - 60 тон/добу;

дільниця гранулювання лушпиння потужністю до 210 тон на добу;

елеватор насіння місткістю 24000 тон насіння соняшнику;

елеватор шроту місткістю 3200 тон;

резервуари для зберігання олії (об'ємом 12505 м³ на дільниці олійної сировини потужністю заливу 3000 тон на добу залізничних цистерн та 1300 тон на добу флекси-контейнерами;

котельня загальною потужністю 30 тон пари на годину [59].

Протягом всього періоду експлуатації проводилась реконструкція та технічна модернізація обладнання комбінату з поступовим збільшенням потужності.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» входить до складу компанії «ViOil» України, входить в трійку найбільших виробників рослинних масел в Україні і є лідером з випуску ріпакової олії. Компанія «ViOil» (Bioil) працює в агропромисловому секторі України з 1992 року. Всі олійно-екстракційні заводи групи ViOil є мультикультурними, що дозволяє рівномірно

завантажувати потужності протягом року. «ViOil» входить в трійку найбільших виробників рослинних масел в Україні і є лідером з випуску ріпакової олії [21].

Основним документом, що регулює діяльність підприємства, є Статут Приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат», нова редакція якого була затверджена загальними зборами акціонерів квітні 2021 року.

Аналіз означеного статуту з огляду на проблему дослідження управління професійним розвитком працівників підприємства – свідчить, що метою його діяльності є здійснення підприємницької діяльності для прибутку в інтересах акціонерів, максимізації добробуту акціонерів і отримання ними дивідендів.

Управління ПАТ «Вінницький ОЖК» здійснюється такими внутрішніми інституціями:

Загальні збори акціонерів як вищий орган управління;
Наглядова рада товариства;

Правління ПАТ як колегіальний виконавчий орган управління;
Ревізійна комісія.

Кожен з визначених органів управління володіє власними компетенціями, описаними у статуті.

Пункт 9 Статуту містить опис бачення управлінської діяльності ПАТ щодо трудового колективу та соціальних гарантій.

ПАТ «Вінницький ОЖК» створив робочі місця для 794 працівників (фінансовий звіт підприємства за 2021 рік), що вимагає особливої уваги до організації професійного розвитку такої значної кількості людей, залучених до високо технологічних і автоматизованих процесів виробництва. Більш детально інформація щодо працівників підприємства подана у табл. 2.2.

Чисельність штатних працівників підприємства, дані за 2021 рік [13]

Показники	Дані
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	794 особи *
Середня чисельність позаштатних працівників, що працюють за сумісництвом	9 осіб
Чисельність працівників, що працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня)	4 особи
Фонд оплати праці всього персоналу	121 045,8 тис. грн. (на 228,4 тис. грн. більше, ніж у 2019 році)

Виплати працівникам здійснюються відповідно до МСБО 19 «Виплати працівникам» з урахуванням вимог колективного договору.

Працівникам нараховуються витрати за заробітною платнею у тому звітному періоді, в якому була виконана робота. Підприємство здійснює нарахування та сплату єдиного соціального внеску.

На підприємстві створено резерв для забезпечення оплати відпусток працівників з метою забезпечення рівномірного розподілу витрат.

Принципи корпоративного управління, що застосовуються підприємством для забезпечення його діяльності, визначаються чинним законодавством України та Статутом акціонерного товариства. Будь-яка інша практика управління не застосовується.

Нами було проаналізовано Статут підприємства [26] з метою визначення у ньому пунктів, які стосуються мети нашої дослідницької

роботи. У процесі роботи було встановлено, що єдиним розділом Статуту який безпосередньо стосується трудового колективу, є розділ 9 – «Трудовий колектив. Соціальні гарантії», основні положення якого характеризують наступне:

Трудовий колектив Товариства складають всі особи, які беруть участь своєю працею у діяльності Товариства на основі трудового договору (контракту, угоди) та на інших підставах, що допускаються діючим законодавством.

9.2. Товариство самостійно встановлює форми та системи оплати праці, розмір заробітної плати, а також інших видів винагороди працівників.

Соціальні та трудові права працівників Товариства гарантуються і регулюються чинним законодавством України. Виборчі, трудові та економічні відносини трудового колективу з Правлінням Товариства питання, питання охорони праці та соціального розвитку регулюються колективним договором. Колективний договір укладається між Правлінням Товариства з однієї сторони і професійним комітетом Товариства з іншої сторони. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин. Трудові доходи кожного працівника визначаються його трудовим внеском, приймаючи до уваги кінцевий результат роботи, і максимальними розмірами не обмежуються, але не можуть бути нижче рівня, встановленого законодавством України.

9.3. Товариство здійснює відрахування на соціальне забезпечення. Укладанню колективного договору передують колективні переговори в порядку, передбаченому відповідним законодавством. Відповідно з чинним законодавством, Товариство забезпечує безпеку праці і несе

відповідальність у встановленому законом порядку за погіршення здоров'я і працездатності працівників при виконанні своїх трудових обов'язків.

Товариство самостійно через колективний договір встановлює для своїх працівників *додаткові відпустки, скорочений робочий день та інші соціальні пільги* в межах коштів, що направлені на соціальний розвиток трудового колективу.

9.5. Товариство має право надавати *соціальну допомогу* своїм співробітникам, надавати безпроцентні позики на будівництво житла та інші потреби, а також здійснювати *цільове преміювання* своїх працівників, в тому числі товарами народного споживання та всіма видами послуг соціально-побутового напрямку, відповідно з діючим законодавством.

З метою розвитку матеріально-технічної бази, соціальної сфери створення умов для побуту і відпочинку працівників Товариства та їх сімей, Товариство може направляти кошти фонду соціального розвитку на житлове та культурно-побутове будівництво.

9.6. Товариство може встановлювати додаткові (крім передбачених чинним законодавством) *трудові та соціально-побутові пільги* для своїх працівників або їх окремих категорій.

9.7. Товариство веде облік військовообов'язаних, проводить заходи по цивільній обороні та протипожежній безпеці [26].

Аналіз інших документів (Політика ПрАТ «Вінницький ОЖК» (додаток Б), Політика ISO 14001 та 45001 (Додаток В), Політика GMP+2021 (Додаток А) свідчить, що на підприємстві уважно ставляться до дотримання законодавства України щодо працівників, але у представлених документах відсутній фокус уваги на професійний розвиток працівників. Основна увага скеровується на фінансові й матеріальні аспекти праці, а також соціальний захист працівників.

Водночас, у Політиці ПрАТ «Вінницький ОЖК» в сфері екології, професійної безпеки та здоров'я внесено пункт «Підвищення рівня компетентності персоналу у сфері екології, професійної безпеки та здоров'я» [41]. У документі «Політика у якості сфери продукції і послуг безпечності харчових і кормових продуктів ПрАТ «Вінницький ОЖК» встановлюється відповідальність підприємства за «Забезпечення та розвиток компетентності персоналу, пов'язаного з безпечністю харчових та кормових продуктів» [42]. Тобто, для підприємства є важливою відповідність продукції визначеним стандартам, що зумовлює потребу контролю рівня професійної компетентності працівників, але відсутні зобов'язання щодо його підвищення.

У звіті про управління ПАТ «Вінницький ОЖК» серед інших перспектив подальшого розвитку підприємства зазначено «Безперервне забезпечення гідних та безпечних умов праці для працівників комбінату» і працівників», що може свідчити про усвідомлення потреби управління професійним розвитком працівників і про зацікавленість менеджменту ПАТ «Вінницький ОЖК» у створенні умов для професійної самореалізації персоналу.

2.2. SWOT-аналіз управління професійним розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК»

SWOT-аналіз є аналітичним і дослідницьким інструментом, який дає можливість визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також його зовнішні можливості й загрози. З огляду на об'єкт і предмет

нашого дослідження нами було реалізовано SWOT-аналіз управління професійним розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК» з метою визначення сильних і слабких сторін управління та формулювання рекомендацій щодо уникнення ризиків у сфері професійного розвитку працівників.

Уперше термін «SWOT-аналіз» був застосований американським академіком Кеннетом Ендрюсом у 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики [35]. В умовах невизначеності зовнішнього внутрішнього середовища підприємства (які ми маємо зараз у зв'язку

війною) саме SWOT-аналіз виступає тим зручним методом аналізу, який дозволяє визначити внутрішній потенціал професійного розвитку працівників із урахуванням негативного й позитивного впливу зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є інструментом для генерування ідей, виявлення

та оцінки дії факторів, які впливають на прийняття рішень, та визначення напрямів і шляхів подальшого розвитку.

SWOT-аналіз професійного розвитку працівників підприємств, обґрунтований у роботі О. Абесінової та реалізований нами у магістерському дослідженні, передбачає поступову реалізацію таких етапів:

виділення факторів, які характеризують внутрішній потенціал процесу професійного розвитку працівників,

визначення зовнішніх факторів, які спонукають працівників до професійного розвитку (конкуренція на ринку праці, зростання економіки, міграція населення, розвиток нових технологій, тощо);

проведення оцінки впливу виявлених факторів;

побудова матриці SWOT-аналізу із зазначенням усіх виявлених факторів впливу;

встановлення взаємозв'язку між сильними й слабкими сторонами, загрозами

й можливостями та вибір основних напрямків професійного розвитку працівників підприємств.

При використанні SWOT-аналізу для оцінки професійного розвитку працівників необхідно максимально конкретизувати фактори та об'єктивно визначати сильні й слабкі сторони процесу професійного розвитку.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зрозуміти баланс між зовнішніми потребами, можливостями й внутрішніми ресурсами досліджуваного процесу професійного розвитку. На підставі визначеної інформації менеджери формують стратегічні цілі та дії.

Отже, застосування методики SWOT-аналізу дозволяє оптимізувати процес оцінки професійного розвитку працівників та вживати своєчасні заходи щодо його корекції. SWOT-аналіз є ефективним інструментом покращення процесів управління персоналом, з огляду на зростання результативності трудової діяльності та відповідного збільшення прибутків підприємства.

Загалом, матриця SWOT-аналізу містить 4 основні шкали для оцінювання:

1) S strengths або сильні сторони, до яких належать ті характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні конкурентів.

2) W weaknesses або слабкі сторони, які роблять компанію вразливою на ринку.

3) O opportunities або можливості, які підприємство може використовувати для розвитку свого бізнесу.

4) T threats або загрози, що можуть завдати компанії збитків.

Представимо результати нашого дослідження у табл. 2.3.

НУБІП України

SWOT-аналіз управління професійним розвитком працівників
ПАТ «Вінницький ОЖК»

	Сильні сторони		Можливості	
	Є	Потрібно	Є	Потрібно
Позиційні фактори	Формування додаткових резервів	Співпраця з освітніми закладами регіону й упровадження партнерських програм з підготовки кадрів з урахуванням потреб ринку праці	Проведення навчання співробітників	Системний і цілеспрямований підхід до організації навчання працівників на підприємстві
	Особиста зацікавленість персоналу	Створення умов для побудови працівниками професійної кар'єри та розвитку їх особистої мотивації до професійного зростання	Розвиток неформальної освіти	Вашдация результатів неформального навчання працівників підприємства
	Юридично обгрунтована й захищена система управління на підприємстві	Врахування сучасних тенденцій і досвіду лідерів бізнесу у сфері професійного розвитку працівників	Існування державної системи атестації, підвищення кваліфікації	Надання рекомендацій і консультацій щодо впровадження додаткових інструментів підвищення кваліфікації

<p>Репутація підприємства</p>	<p>Проект, який дозволить формувати позитивний імідж підприємства у медіа, зокрема вивчення громадської думки на підприємстві та поза ним</p>	<p>Розвиток інформаційних технологій</p>	<p>Упровадження курсів інформаційної грамотності; відповідних практик</p>
<p>Слабкі сторони</p>		<p>Загрози</p>	
<p>Є</p> <p>Недостатність кваліфікації у працівників</p>	<p>Потрібно</p> <p>Потреба організації навчання та менторінгу молодих працівників</p>	<p>Є</p> <p>Недостатність на ринку праці кваліфікованого персоналу</p>	<p>Потрібно</p> <p>Взаємодія з суб'єктами професійної підготовки майбутніх фахівців, упровадження дуальної освіти</p>
<p>Недостатня мотивація персоналу</p>	<p>Моніторинг задоволеності працівників умовами праці, постійний аналіз чинників, які впливають на рівень мотивації</p>	<p>Неусвідомлені помилки персоналу через некомпетентність</p>	<p>Заходи та дії щодо підвищення ефективності існуючого контролю</p>
<p>Плинність кадрів</p>	<p>Аналіз інцидентів із подальшою розробкою рішень і стратегій утримання кваліфікованих працівників</p>	<p>Необхідність скорочення штатної кількості працівників підприємств</p>	<p>Обговорення питань компетентними спеціалістами та винесення проблеми на загальнообласний рівень</p>

Негативні фактори

<p>НУБІП України</p>	<p>Порушення відповідальними особами існуючих документів</p>	<p>Упровадження інструментів контролю, посилення нагляду, тестування, проведення навчання співробітників тощо</p>	<p>Війна в Україні, що впливає на психологічний та фізичний стани працівників</p>	<p>Переоцінювання стратегії діяльності та формування соціально відповідального бізнесу</p>
<p><i>Внутрішнє середовище</i></p>			<p><i>Зовнішнє середовище</i></p>	

Аналіз внутрішньої документації ПАТ «Вінницький ОЖК» свідчить, що основними соціальними ризиками, які визначають продуктивність праці підприємства та впливають на сталість його соціально-економічного розвитку, є:

недостатність кваліфікації у осіб, котрі мають намір працювати на підприємстві (потреба організації навчання та менторінгу молодих працівників);

недостатність на ринку праці кваліфікованого персоналу (потреба співпраці з освітніми закладами регіону й упровадження партнерських програм з підготовки кадрів з урахуванням потреб ринку праці);

особиста зацікавленість персоналу (створення умов для побудови працівниками професійної кар'єри та розвитку їх особистої мотивації до професійного зростання);

недостатня мотивація персоналу (моніторинг задоволеності працівників умовами праці, постійний аналіз чинників, які впливають на рівень мотивації).

Основними шляхами попередження визначених вище ризиків на підприємстві визначено такі:

встановлення вимог до кваліфікації персоналу;

прийняття на роботу працівників з відповідною кваліфікацією;
забезпечення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, здача іспитів;
розподілення роботи між персоналом з урахуванням рівнів компетентності;

- використання методів морального та матеріального стимулювання

персоналу;

підвищення обізнаності персоналу щодо його участі у випуску продукції,
яка відповідає вимогам [13].

Внутрішніми ризиками, що можуть позначитися на результатах
діяльності підприємства, менеджментом визначено: неусвідомлені або
нецілеспрямовані помилки персоналу через професійну некомпетентність,
плинність кадрів через незадоволення умовами праці або інші об'єктивні і
суб'єктивні причини, недостатня кількість кваліфікованого персоналу

внаслідок зміни технологій і оновлення обладнання, порушення
відповідальними особами існуючих Інструкцій, Положень та наказів, що
відображено нами у табл. 2.3.

Операційний ризик визначається як ризик прямих та непрямих
фінансових втрат підприємства внаслідок помилок персоналу або
неправильної роботи внутрішніх бізнес-процесів, або через вплив
зовнішніх подій (пандемія, війна).

Зокрема, Постановою КМУ № 211 від 11.03.2020 року «Про
запобігання поширенню на території України коронавірусу COVID-19» на
території України було введено карантин, який був зовнішнім фактором
зростання ризиків для підприємства. Введення карантину зумовило
зменшення обсягу надходження олійної сировини для переробки,
скорочення обсягів виробництва та зменшення експорту готової продукції,
необхідність скорочення штатної кількості працівників підприємств та інші
негативні наслідки.

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну стала вагомою і об'єктивною причиною падіння виробництва національної промисловості. Більшість вітчизняних виробників були вимушені призупинити випуск продукції, а у зоні військових дій шукати можливості для порятунку людей і бізнесу. Через збройне протистояння український бізнес зазнав суттєвих фінансових збитків, майнових втрат і недоотриманих вигод. Вінницька область стала регіоном, який прийняв велику кількість внутрішньо переміщених людей з лінії військових дій, що так зумовило вплив як на діяльність підприємства, так і на потребу працевлаштування забезпечення соціального захисту, ведення соціально відповідального бізнесу.

Система управління операційними ризиками ПАТ «Вінницький ОЖК» базується на чотирьох ключових блоках: ідентифікація, оцінка, зменшення впливу та моніторинг.

Всі можливі ризики ідентифікуються за допомогою детальної оцінки операційних ризиків; аналізу інцидентів; аналізу існуючих ключових індикаторів ризику; обговорення питань компетентними спеціалістами підприємства; якісного виконання співробітниками Товариства їх функціональних обов'язків.

Водночас, з метою ефективного реагування на оперативні ризики ПАТ «Вінницький ОЖК» збираються й аналізуються дані про фактичні збитки від операційних ризиків; інформація про випадки беззбиткових інцидентів операційних ризиків та інцидентів з потенційними збитками; дані про інциденти, які можуть мати вплив на бізнес-процеси у майбутньому.

Для зменшення впливу ідентифікованих та оцінених операційних ризиків проводяться наступні заходи:

впровадження інструментів контролю, посилення нагляду, гестування,

проведення навчання співробітників тощо (з метою зменшення ймовірності події операційного ризику);

страхування, формування додаткових резервів тощо (з метою зменшення збитків);

\

*

дії щодо підвищення ефективності існуючого контролю;

надання рекомендацій щодо впровадження додаткових інструментів контролю;

припинення бізнес-процесу, який є джерелом ризику (з метою уникнення операційного ризику) [59]

Таким чином, охарактеризовані у матриці SWOT-аналізу фактори створюють більш глибоке та об'ємне уявлення щодо управління

професійним розвитком працівників підприємства і дозволяють нам

визначити засоби для підсилення позитивних факторів і нівелювання негативних.

M

G

F

O

T

Висновки до другого розділу

Розділ присвячено аналізу діяльності приватного акціонерного товариства «Вінницький Олійножировий Комбінат». Це підприємство має довгу історію розвитку, яка розпочалась у 1951 році. Першою продукцією підприємства була соняшникова олія, виготовлена в липні 1955 року. З 1961 року підприємство почало виготовляти саломас і маргаринову продукцію. Новітня історія підприємства розпочалась у 2007 році, коли були встановлені 2 преси та 1 жаровня, що дало можливість збільшити виробничі потужності (з 500 тон до 650 тон насіння соняшнику на добу). У 2008 році були введені в експлуатацію нові потужності щодо зберігання продукції, які дозволили одночасно зберігати насіння соняшнику, ріпаку та сої сумарною потужністю еквівалентною 24000 тон насіння соняшнику. На сьогодні ці потужності є ще більш широкими, оскільки підприємство має можливість приймати до 3000 тон олійних культур за добу з можливістю одночасного приймання двох видів насіння. Пріоритетом діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» є випуск продукції, яка конкурентоспроможна та відповідає сучасним вимогам якості та безпеки. ПрАТ «Вінницький ОЖК» виробляє широкий асортимент високоякісної продукції, яка реалізується великій кількості споживачів, асортимент складає понад 60 найменувань під торговою маркою «Віолія».

Основним документом, що регулює діяльність підприємства, є Статут Приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат», нова редакція якого була затверджена загальними зборами акціонерів к квітні 2021 року. Проведено аналіз Статуту з огляду на проблему дослідження – управління професійним розвитком працівників підприємства і визначено, що метою його діяльності є здійснення підприємницької діяльності для прибутку в інтересах акціонерів,

максимізації добробуту акціонерів і отримання ними дивідендів. Аналіз інших документів (Політика ПАТ «Вінницький ОЖК», Політика ISO 14001 та 45001, Політика GMP+2021) свідчить, що на підприємстві уважно ставляться до дотримання законодавства України щодо працівників, але у представлених документах відсутній фокус уваги на професійний розвиток працівників. Основна увага скеровується на фінансові й матеріальні аспекти праці, а також соціальний захист працівників.

У розділі описано методику і результати SWOT-аналіз управління професійним розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК». Побудовано матрицю SWOT-аналізу з 4 основними шкалами для оцінювання таких показників: сильні сторони, до яких належать ті характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні конкурентів, слабкі сторони, які роблять компанію вразливою на ринку; можливості, які підприємство може використовувати для розвитку свого бізнесу, загрози, що можуть завдати компанії збитків.

Основними соціальними ризиками, які визначають продуктивність праці підприємства та впливають на сталість його соціально-економічного розвитку, є: недостатність кваліфікації у осіб, котрі мають намір працювати на підприємстві (потреба організації навчання та менторінгу молодих працівників); недостатність на ринку праці кваліфікованого персоналу (потреба співпраці з освітніми закладами регіону й упровадження партнерських програм з підготовки кадрів з урахуванням потреб ринку праці); особиста зацікавленість персоналу (створення умов для побудови працівниками професійної кар'єри та розвитку їх особистої мотивації до професійного зростання); недостатня мотивація персоналу (моніторинг задоволеності працівників умовами праці, постійний аналіз чинників, які впливають на рівень мотивації).

Основними шляхами попередження визначених вище ризиків на підприємстві визначено такі: встановлення вимог до кваліфікації

персоналу; прийняття на роботу працівників з відповідною кваліфікацією;
забезпечення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, здача іспитів;
розподілення роботи між персоналом з урахуванням рівнів компетентності;
використання методів морального та матеріального стимулювання
персоналу; підвищення обізнаності персоналу щодо його участі у випуску
продукції, яка відповідає вимогам.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ

ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ

/

*

Діяльність лінійних менеджерів з управління професійним розвитком працівників

Забезпечення професійного розвитку працівників здійснюється через

співпрацю HR-відділу або відділу кадрів з лінійними менеджерами підприємства, оскільки саме ці фахівці володіють інформацією щодо сутності та змісту посадових обов'язків окремих фахівців, зміни вимог до виконуваної роботи, а також про обсяг сучасних професійних компетентностей, які висувуються до кожної позиції.

Для підвищення конкурентоспроможності працівників підприємств необхідно, щоб в Україні зроста доступність освіти, її якість, рівень охоплення населення освітою, особливо вищою, різноманітними формами навчання на виробництві та за його межами. Йдеться передусім про капіталовкладення в освітньо-кваліфікаційний розвиток людини. Кардинального перегляду потребує політика соціального інвестування за рахунок залучення державних та позадержавних (приватних) коштів. Поряд з цим, не меншої уваги потребує створення сприятливих умов трудової діяльності на виробництві для повної реалізації трудового потенціалу персоналу і професійної кар'єри. Оцінюючи роль і тісний зв'язок чинників людського розвитку і конкурентоспроможності робочої сили, необхідно відзначити, що набуття конкурентних переваг у значній мірі визначаються станом ринку праці, а також регіоном, місцевістю, де відбувається трудова діяльність працівника [14].

На сучасних підприємствах створюються спеціальні відділи або організаційні підрозділи, метою діяльності яких визначено організацію професійного навчання та розвитку працівників: це можуть бути відділи підготовки, навчальні центри, учбово-курсові комбінати, тощо. За умови відсутності спеціальних відділів на підприємстві функції з контролю відповідності професійних компетентностей окремих працівників їх посадовим обов'язкам також виконують лінійні менеджери.

Першочерговим у процесі складання плану професійного розвитку працівників певного підрозділу є визначення потреби у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників цього підрозділу. Сутність роботи полягає у встановленні можливої невідповідності між бажаними і наявними професійними компетентностями, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей.

Загалом, визначення потреб у професійному розвитку працівників бажано здійснювати на всіх рівнях управління: від організації загалом, до окремих структурних підрозділів та, індивідуально працівників.

На рівні організації, загалом у процесі визначення потреб у професійному навчанні персоналу передусім вивчаються такі фактори, як вплив зовнішнього середовища, стан конкурентної боротьби на ринку, розвиток техніки і технологій, що обумовлюють виникнення нової продукції, послуг та нових видів діяльності, зміну організаційної структури

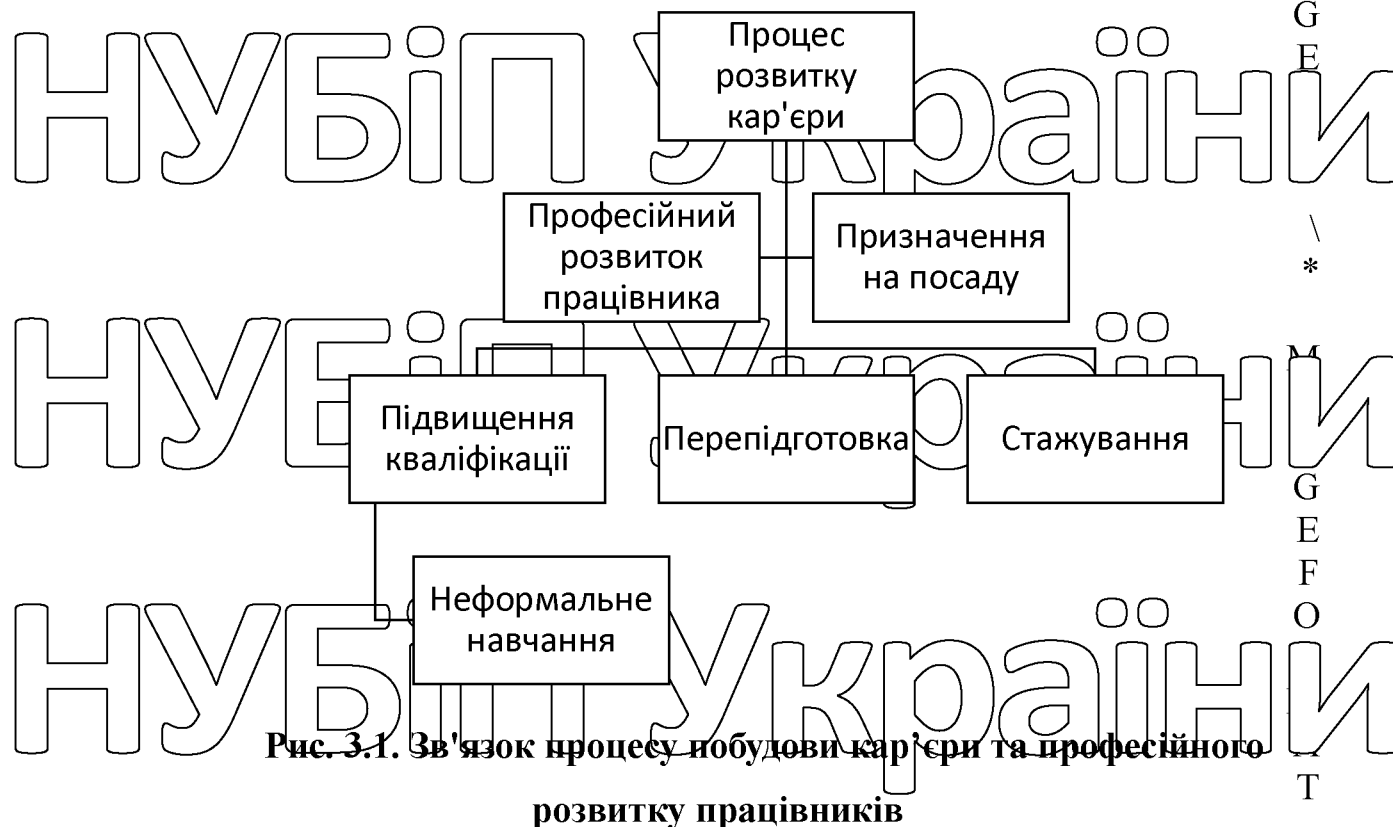
На рівні структурних підрозділів реалізація управління професійним розвитком працівників покладається на лінійних керівників. В основі цього рівня лежить суперечність між обсягами виробничої програми підрозділів і між результатами оцінювання лінійними менеджерами професійного потенціалу працівників. Особливої уваги з боку лінійних менеджерів потребують такі чинники, як: зростання обсягу бракованої продукції й

відходів з вини конкретних працівників; відставання розряду робітників від розряду робіт; випадки порушення технологічної або виробничої дисципліни; ушкодження обладнання або випадки виробничого травматизму; недовиконання основних показників роботи структурного підрозділу та норм виробітку; втрати робочого часу; плинність кадрів тощо [30].

На *індивідуальному рівні* управління професійним розвитком конкретних працівників підприємства відображається у кар'єрограмі або траєкторії професійного розвитку цього працівника з вказанням рівня його формальної і неформальної освіти, підвищення кваліфікації, результатів атестації, тощо. Окрім зазначених об'єктивних факторів важливо враховувати суб'єктивну думку, бачення та інтереси власне працівників щодо розвитку своєї кар'єри. Наприклад, наявність бажання підвищити кваліфікацію чи пройти перепідготовку; наявність матеріальної та психологічної умотивованості працівників щодо професійного розвитку; прагнення зберегти робоче місце або займану посаду; плани на обіймання більш високої посади або плани щодо збільшення розміру заробітної платні; інтерес до опанування новими технологіями, та інше.

Питання побудови кар'єри працівниками підприємств на сьогодні стоїть надзвичайно гостро, адже часто працівники навіть не замислюються над потребою професійного розвитку і не мають персональної мотивації до професійного зростання. Варто зазначити, що «кар'єра – це результат свідомої поведінки і позиції людини у сфері трудової діяльності, пов'язаний з посадовим або професійним зростанням. ... Професійна кар'єра представляє собою збільшення знань, вмінь, навичок і може здійснюватися як по лінії спеціалізації, так і по лінії транс професіоналізації» [49, С. 17].

Базові етапи розвитку кар'єри працівників представлено на рис. 3.1.



За результатами постійного професійного розвитку важливо створювати умови для підвищення працівників за посадами або включення їх у списки кадрових резервів за результатами оцінки їх професійних знань, вмінь, навичок, компетентностей, ділових та особистих якостей.

Таким чином, у обов'язки лінійних менеджерів щодо управління професійним розвитком працівників входить акумулювання та володіння наступними джерелами інформації: матеріали атестації працівників; результати виробничої діяльності підрозділу; матеріали особових справ працівників підрозділу; зібрані дані щодо кваліфікації та трудової діяльності працівників; результати співбесід з працівниками, відгуки колег, тощо.

Лише інтеграція представлених вище рівнів дозволяє говорити про реалізацію підприємством системного управління професійним розвитком працівників. Унаслідок відсутності єдиної державної системи професійного розвитку працівників підприємств (як, наприклад, у системі державних

службовців, медичній сфері або сфері освіти) і висока роль управління розвитком персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку призводить до зростання потреби підприємств організувати власну службу професійного розвитку працівників, що б задовольняла потреби у професійному навчанні молодих і досвідчених працівників, сприяла їх виробничій адаптації, створювала умови для планування трудової кар'єри, готувала управлінський резерв підприємства.

Основними методами діяльності такої служби є різні методи технології неформальної освіти та професійного навчання, зокрема лекції, семінари, практичні заняття, відеолекції, ділові ігри, навчальні ситуації моделювання та інше. Працівники служби розвитку персоналу повинні враховувати сильні і слабкі сторони кожної форми і методу професійного навчання.

Традиційні методи професійного навчання працівників на робочому місці включають: інструктаж, учнівство, ротацию, наставництво, метод ускладнених завдань. Поза робочим місцем основними традиційними методами навчання є: лекції, кейс-стаді (навчання на прикладі), ділові ігри, рольові ігри, моделювання, тренінги, самостійне навчання.

Сучасними і перспективними вважаються методи професійного навчання працівників, до яких належать: аналіз професійних прийомів, метод відкриттів, дистанційне навчання або навчання з застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Дистанційне навчання – це метод навчання, за якого слухач і викладач-консультант (тьютор) розділені у часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікаційних систем. Вони надають можливість слухачеві оволодіти навчальною програмою в результаті самоосвіти, незалежно від віку, місця проживання, термінів та періоду навчання. Головними компонентами

пізнавальної діяльності слухачів є їх самостійність у визначенні змісту форм, методів і режиму занять. Дистанційне навчання зорієнтоване на забезпечення максимальної доступності і зручності, проводиться з урахуванням інтересів слухачів. Його розвиток дає змогу слухачам мати доступ до міжнародних професійних та кваліфікаційних стандартів [30]. *

Подальшої популярності і затребуваності у роботі служби розвитку працівників є тренінги, зокрема тренінги професійного навчання, які дозволяють відрефлексувати з учасниками зміст навчального матеріалу та запропонувати дієві методи планування кар'єри. У додатку Г нашого

дослідження представлено програму тренінгу професійного розвитку працівників, вправи якої спрямовані саме на аналіз учасниками свого майбутнього та визначення потреби у професійному зростанні.

Важливим аспектом управління професійним розвитком працівників є оцінка ефективності діяльності служби професійного розвитку з метою розуміння її ефективності. Відповідно, окремими напрямом діяльності є контроль і оцінка якості запроваджених форм і методів професійного розвитку.

Можливі дві форми прямого контролю набутих працівниками професійних компетентностей:

як (контроль знань і умінь по закінченню професійного навчання (іспит, виробниче завдання, тощо);

під час безпосереднього виконання обов'язків і використання на практиці набутих знань.

До непрямих методів оцінювання ефективності професійного навчання персоналу належать такі:

хідний та вихідний контроль, що проводиться відповідно до і після навчання й показує, наскільки поглибилися знання, уміння та навички слухачів;

постереження за реакцією і результатами діяльності слухачів у процесі навчання;

постереження за поведінкою працівників, які пройшли професійне навчання;

цінювання ефективності навчальної програми самими слухачами за допомогою анкетування або відкритого обговорення;

цінювання роботодавцем рівня професійного навчання робітника чи фахівця протягом певного періоду тощо [30].

Загалом, процес контролю набутих працівниками професійних

компетентностей повинен мати наскрізний і повторюваний (моніторинговий) характер та враховувати цілі і зміст професійної підготовки. Можливою є оцінка ефективності професійного навчання за допомогою врахування показників інтенсивності, швидкості, якості та продуктивності праці працівників, зокрема, до і після навчання.

Таким чином, нами описано можливі форми, методи, засоби, функції організації професійного розвитку працівників на підприємстві, що становлять сферу діяльності лінійних менеджерів і потребують від них постійного власного самовдосконалення та пошуку шляхів організації професійного розвитку у підрозділі.

3.2. Методичні рекомендації щодо управління професійним розвитком працівників ВАТ «Вінницький ОЖК»

З метою формулювання методичних рекомендацій щодо управління професійним розвитком працівників на основі проведеного SWOT-аналізу

нами були проаналізовані сучасні методичні рекомендації, представлені в науковій літературі.

Зокрема, у роботі А.О. Левченко, визначено умову комплексності й безперервності досліджуваного процесу, реалізованого на засадах забезпечення єдності таких етапів: 1) визначення потреби у навчанні персоналу; 2) формування бюджету навчання; 3) визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм; 4) вибір методів та форм навчання; 5) здійснення безпосередньо процесу навчання; 6) перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок; 7) оцінка ефективності навчання [30].



Рис. 3.2. Система управління професійним розвитком працівників (проект)

На нашу думку, за результатами аналізу документів і практик роботи ВАТ «Вінницький ОЖК», основним фактором, на який варто звернути увагу у процесі управління персоналом є переорієнтувати політику підприємства на розвиток людського капіталу через побудову системи управління

професійним розвитком працівників. На рис. 3.2. нами спроєктовані вектори змін у політиці підприємства, що характеризується впливом трьох основних векторів:

б'єктивні чинники – перегляд лінійними менеджерами підрозділів у співпраці з працівниками системи організації праці на підприємстві, уточнення фахових завдань, обов'язків і відповідальності працівників;

суб'єктивні чинники – вивчення особистого ставлення працівників до процесу побудови кар'єри та професійного навчання, їх рефлексії власних знань, умінь, компетентностей, інтересів, потреб; розробка системи

мотивації працівників за досягнення результатів у професійному розвитку; управлінські чинники – моніторинг рівня реалізації професійного розвитку працівників на підприємстві через урахування результатів аналізу якісних і кількісних показників роботи, оцінку ефективності праці та створення мотиваційного клімату до професійного зростання.

У Законі України «Про професійний розвиток працівників» основними напрямками діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників визначено:

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 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 підвищення професійного рівня

п

р В Указі президента України «Про Основні напрями розвитку
а Трудового потенціалу» [51] охарактеризовано основні напрями державної
Політики розвитку трудового потенціалу, які у сфері розвитку освітньої
базі передбачають такі освітні політики:

T

В забезпечення доступної та безоплатної повної загальної середньої освіти у
Н державних та комунальних навчальних закладах і надання можливостей
И отримання якісних знань в системі недержавних навчальних закладів;

К сприяння професійному самовизначенню та ефективній адаптації молоді до
I умов ринкової економіки;

В формування ринку освітніх послуг;

посилення орієнтації системи професійно-технічної, вищої та
післядипломної освіти на підготовку, перепідготовку і підвищення
кваліфікації кадрів відповідно до потреб перш за все регіональних ринків
праці;

створення умов для забезпечення доступності професійно-технічної та
вищої освіти для всіх верств населення шляхом підготовки робітників і
спеціалістів за державним замовленням;

формування системи безперервного навчання шляхом впровадження

НУБІП України

ступеневої підготовки, забезпечення реалізації програм підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, створення умов для самоосвіти;

удосконалення нормативно-правової бази для професійного навчання персоналу на підприємствах відповідно до їх планів соціального розвитку;

надання цим підприємствам державної підтримки;

інтеграції професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти України у міжнародну освітню систему.

Цілі розвитку тисячоліття у сфері забезпечення якості освіти

охоплюють два основні напрями – забезпечення всеохоплюючої і якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.

Відповідно, започатковані у 2016-2019 роки реформи у сфері освіти були спрямовані на: створення сучасного, безпечного та інклюзивного освітнього

середовища, забезпечення рівного доступу до якісної загальної середньої

освіти (впровадження Нової української школи), яка відповідає принципам дитиноцентризму, педагогіки партнерства (вчителі вмотивовані та кваліфіковані), наскрізного процесу виховання, базується на цінностях

компетентнісно орієнтованого навчання, передбачає реальну автономію

закладів освіти та справедливе фінансування; у забезпечення доступності та

реалізації права на здобуття професійної (професійно-технічної) освіти, перепідготовку та підвищення кваліфікації для громадян України, у тому

числі осіб з особливими освітніми потребами, а також іноземців та осіб без

громадянства, що перебувають в Україні на законних підставах, відповідно

до їх покликань, інтересів і здібностей; у здійснення суттєвих змін щодо

управління та фінансування у сфері професійної (професійно-технічної) освіти; у переформування принципів фінансування закладів освіти –

перевага у фінансуванні надається закладам освіти з підготовки студентів

технічних, природничих та аграрних спеціальностей (адже саме від них

залежить сталий технологічний розвиток країни); більше фінансування

отримуватимуть ті заклади вищої освіти, які мають кращі результати своєї діяльності винну зайнятість випускників, більше замовлень від бізнесу та міжнародних грантів, а також входять до міжнародних рейтингів); запроваджений регіональний коефіцієнт, який дає додаткове фінансування університетам, що знаходяться поза м. Київ.

Для налагодження ефективної системи управління розвитком персоналу, також варто враховувати і психофізіологічні чинники, що передбачають знання особливих характеристик людського організму. Необхідність виявлення прихованих можливостей персоналу та резервів організму людини потребує менеджерів відповідної кваліфікації, які б могли управляти цими процесами. Використовуючи відповідні механізми впливу на фізичні та інтелектуальні резерви працівника, можна задіяти ті його природні можливості, які не проявляються у звичайній ситуації [14].

Спроектована нами система управління професійним розвитком працівників відповідає визначенню у законодавстві України напрямів і цілям діяльності підприємства.

У дослідженні С.К. Кучеренко і І.П. Кот [28] виділено ризики організації професійного розвитку на підприємстві, яких важливо уникнути при реалізації спроектованої системи. Вивчивши представлені матеріали ми адаптували їх до власного досвіду й сформулювали наступним чином:

- 1) Уникнення загальних тем навчання для збірних груп працівників. З одного боку, об'єднання працівників у великі групи дозволяє зменшити собівартість навчання, водночас, це формалізує процеси професійного розвитку через неможливість адаптувати стандартний набір інформаційних матеріалів до особливих потреб профільного підприємства й окремих підрозділів і посад. Відповідно, зі сторони лінійних менеджерів важливо вивчити професійні інтереси та потреби працівників і запропонувати відповідні теми для навчання.

Заміна професійного навчання розважальною та соціокультурною діяльністю. Діяльність із формування організаційної культури на підприємстві є важливою, але вона не замінює роботи з професійного розвитку працівників. Важливо розуміти різні цілі, й, відповідно, інструменти обох видів діяльності.

3) Уникнення орієнтації на кількісні показники діяльності з професійного розвитку. У процесі реалізації системи професійного розвитку вкрай важливими є якісні зміни у світогляді, ставленні, мотивації працівників; їх не можна замінити цифрами з кількості проведених тренінгів або витрачених на навчання годин.

4) Пошук і впровадження сучасних освітніх можливостей (діджиталізація освіти, використання інтернет-платформ неформальної освіти, увага до освітніх інтересів працівників).

Зв'язок професійного навчання з можливостями побудови кар'єри на підприємстві. В умовах відсутності перспектив професійного зростання працівники швидко емоційно вигорають і відзначають відсутність мотивації до додаткового професійного навчання. Тому вкрай важливо розуміти, яким чином організоване навчання дозволить на практиці покращити діяльність працівників і до яких результатів призведе [28].

Реалізація принципу комплексного підходу до розв'язання проблеми конкурентоспроможності персоналу підприємства означає, що у функціонуванні механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств передбачається взаємодія комплексу чинників. Трудова діяльність персоналу відбувається в умовах зовнішнього і внутрішнього впливів різноманітних чинників, що змінює ставлення працівників до праці, характер набуття переваг у розвитку робочої сили [46].

Важливо зауважити, що на процес управління розвитком персоналу значний вплив здійснюють використовувані підприємством методи організації

праці. Підвищення продуктивності праці персоналу вимагає збагачення змісту його діяльності через урізноманітнення виконуваних функцій, оскільки вузькоспеціалізовані повторювані операції викликають втому та втрату інтересу. Також впливають на управління розвитком персоналу і політико-правові чинники: нестабільна політична ситуація створює значні перешкоди для забезпечення сталого розвитку персоналу на підприємствах, зводячи стратегічну мету підприємства до виживання на ринку. Не спонукає до інвестування процесів розвитку персоналу вітчизняних підприємств

Упровадження означених рекомендацій і уникнення ризиків організації формального і декларованого навчання працівників дозволить підприємству досягнути ряд важливих ефектів. Очікується, що упровадження розроблених методичних рекомендацій у єдності з реалізацією на ВАТ «Вінницький ОЖК» системної політики професійного розвитку працівників дозволить досягнути значних соціально-економічних результатів (рис. 3.3).

Ефекти в управлінні	Ефекти, пов'язані зі споживачами	Ефекти у трудових практиках	Ефекти від добросовісних ділових	Ефекти від участі в житті громади
<ul style="list-style-type: none"> • імідж компанії • рівень довіри • легітимність рішень • узгодження інтересів • індекс ділової активності 	<ul style="list-style-type: none"> • репутація • якість продукції • доступність ціни • конкурентна позиція 	<ul style="list-style-type: none"> • підтримка та лояльність персоналу • динаміка диференціації доходів • комфортність умов праці • індекс розвитку людського капіталу 	<ul style="list-style-type: none"> • величина соціального і етичного капіталу • мережа ділових партнерів • повага партнерів 	<ul style="list-style-type: none"> • якість життя громади • система партнерства з закладами освіти • створення й упровадження інновацій • допомога тим, хто потребує

Рис. 3.3. Вплив системи управління професійним розвитком

і працівників на соціально-економічні характеристики підприємства

Таким чином, основними методичними рекомендаціями зі створення й реалізації системи управління професійним розвитком працівників ВАТ «Вінницький ОЖК» є:

абезпечити аналіз потреб працівників у підвищенні кваліфікації, професійному навчанні, побудові кар'єри, покращенні умов праці;

організувати професійне навчання за допомогою використання сучасних інтерактивних і діджиталізованих методів навчання;

абезпечити системний моніторинг і реагування лінійних менеджерів на освітні потреби і інтереси працівників;

при організації навчання враховувати систему об'єктивних і суб'єктивних чинників, що можуть опосередковано визначати результативність навчання, а також систему мотивації працівників;

створення партнерських стосунків із закладами освіти регіону для забезпечення підприємства підготовленими працівниками та вибудовування системи підготовки майбутніх кадрів відповідно до вимог підприємства.

Висновки до третього розділу

У розділі описано, як забезпечення професійного розвитку працівників здійснюється через співпрацю HR-відділу або відділу кадрів з

лінійними менеджерами підприємства, оскільки саме ці фахівці володіють інформацією щодо сутності та змісту посадових обов'язків окремих фахівців, зміни вимог до виконуваної роботи, а також про обсяг сучасних професійних компетентностей, які висуваються до кожної позиції.

Першочерговим у процесі складання плану професійного розвитку працівників певного підрозділу є визначення потреби у підготовці, передпідготовці та підвищенні кваліфікації працівників цього підрозділу.

Сутність роботи полягає у встановленні можливої невідповідності між бажаними і наявними професійними компетентностями, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей.

Питання побудови кар'єри працівниками підприємств на сьогодні стоїть надзвичайно гостро, адже часто працівники навіть не замислюються над потребою професійного розвитку і не мають персональної мотивації до професійного зростання. За результатами постійного професійного розвитку важливо створювати умови для підвищення працівників за посадами або включення їх у списки кадрових резервів за результатами оцінки їх професійних знань, вмінь, навичок, компетентностей, ділових та особистих якостей.

Основними методами діяльності щодо професійного розвитку працівників є різні традиційні методи (інструктаж, університет, ротація, наставництво, метод ускладнених завдань, кейс-стаді (навчання на прикладі), ділові ігри, рольові ігри, моделювання, тренінги, самостійне навчання), інноваційні методи професійного навчання (аналіз професійних

прийомів, метод відкриттів, дистанційне навчання або навчання застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій).

У розділі спроектовано вектори змін у політиці підприємства, що характеризується впливом трьох основних векторів: об'єктивні чинники системи організації праці на підприємстві, уточнення фахових завдань, обов'язків і відповідальності працівників), суб'єктивні чинники (вивчення особистого ставлення працівників до процесу побудови кар'єри та професійного навчання, їх рефлексії власних знань, умінь, компетентностей, інтересів, потреб; розробка системи мотивації працівників за досягнення результатів у професійному розвитку), управлінські чинники (моніторинг рівня реалізації професійного розвитку працівників на підприємстві через урахування результатів аналізу якісних і кількісних показників роботи, оцінку ефективності праці та створення мотиваційного клімату до професійного зростання).

Сформульовано методичні рекомендації зі створення й реалізації системи управління професійним розвитком працівників ВАТ «Вінницький ОЖК»: забезпечити аналіз потреб працівників у підвищенні кваліфікації, професійному навчанні, побудові кар'єри, покращенні умов праці; організувати професійне навчання за допомогою використання сучасних інтерактивних і діджиталізованих методів навчання; забезпечити системний моніторинг і реагування лінійних менеджерів на освітні потреби і інтереси працівників; при організації навчання враховувати систему об'єктивних і суб'єктивних чинників, що можуть опосередковано визначати результативність навчання, а також систему мотивації працівників; створення партнерських стосунків із закладами освіти регіону для забезпечення підприємства підготовленими працівниками та вибудовування системи підготовки майбутніх кадрів відповідно до вимог підприємства.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено комплексний теоретичний, емпіричний, методичний аналіз проблеми управління професійним розвитком працівників підприємства. Проведене дослідження* дозволяє сформулювати наступні висновки.

1. Проведено аналіз понятійного апарату дослідження – управління персоналом і управління професійним розвитком працівників як його складова. Сформульоване власне бачення щодо сутності професійного розвитку працівників: професійний розвиток працівників розглядається як процес (системний, цілеспрямований, стійкий, повторюваний) і результат (новий рівень професійної компетентності працівників, визначений оновлення фахових завдань і функцій) спеціально організованої на підприємстві системи професійного навчання, спрямованого на досягнення цілей і стратегій діяльності підприємства через урахування здібностей, потреб і інтересів працівників.

2. Визначено, що система управління персоналом є складним багатфакторним процесом, основоположним складовим якого є процес управління професійним розвитком працівників. Охарактеризовано різні моделі управління професійним розвитком працівників (конкурентних переваг, підтримки працівників, підтримки суспільства і людського розвитку) як певні сукупності ознак, що надають процесу управління особливого характеру у порівнянні з іншими організаціями у контексті реалізації завдань професійного розвитку працівників. Означені моделі описано за алгоритмом: сутність і завдання моделі; її переваги та недоліки використання у процесі управління підприємством; засоби реалізації.

Реалізовано аналіз діяльності та документації Приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат». Аналіз статуту

підприємства (редакція 2021 року) з огляду на проблему дослідження управління професійним розвитком працівників підприємства – свідчить, що метою його діяльності є здійснення підприємницької діяльності для прибутку в інтересах акціонерів, максимізації добробуту акціонерів і отримання ними дивідендів. Аналіз інших документів (Політика ПрАТ «Вінницький ОЖК», Політика ISO 14001 та 45001, Політика GMP+2021) свідчить, що на підприємстві уважно ставляться до дотримання законодавства України щодо працівників, але у представлених документах відсутній фокус уваги на професійний розвиток працівників. Основна увага скеровується на фінансові й матеріальні аспекти праці, а також соціальний захист працівників. Водночас, на підприємстві відсутня системна цілеспрямована діяльність з управління професійним розвитком працівників.

4. Здійснено SWOT-аналіз управління професійним розвитком працівників ПАТ «Вінницький ОЖК». Основними соціальними ризиками, які визначають продуктивність праці підприємства та впливають на сталість його соціально-економічного розвитку, визначено недостатність кваліфікації у осіб, котрі мають намір працювати на підприємстві (потреба організації навчання та менторінгу молодих працівників); недостатність на ринку праці кваліфікованого персоналу (потреба співпраці з освітніми закладами регіону й упровадження партнерських програм з підготовки кадрів з урахуванням потреб ринку праці); особиста зацікавленість персоналу (створення умов для побудови працівниками професійної кар'єри та розвитку їх особистої мотивації до професійного зростання); недостатня мотивація персоналу (моніторинг задоволеності працівників умовами праці, постійний аналіз чинників, які впливають на рівень мотивації). За результатами аналізу документів і практик роботи ПАТ «Вінницький ОЖК», основним фактором, на який варто звернути увагу у процесі управління персоналом, визначено орієнтацію політики

підприємства на розвиток людського капіталу через побудову системи управління професійним розвитком працівників. Спроєктовано три вектори змін у політиці підприємства: об'єктивні чинники (перегляд лінійними менеджерами підрозділів у співпраці з працівниками системи організації праці на підприємстві, уточнення фахових завдань, обов'язків і відповідальності працівників); суб'єктивні чинники (вивчення особистого ставлення працівників до процесу побудови кар'єри та професійного навчання, їх рефлексії власних знань, умінь, компетентностей, інтересів, потреб; розробка системи мотивації працівників за досягнення результатів у професійному розвитку); управлінські чинники (моніторинг рівня реалізації професійного розвитку працівників на підприємстві через урахування результатів аналізу якісних і кількісних показників роботи, оцінку ефективності праці та створення мотиваційного клімату до професійного зростання).

Сформульовано методичні рекомендації зі створення й реалізації системи управління професійним розвитком працівників ВАТ «Вінницький ОЖК»:

- 1) забезпечити аналіз потреб працівників у підвищенні кваліфікації, професійному навчанні, побудові кар'єри, покращенні умов праці;
- 2) організувати професійне навчання за допомогою використання сучасних інтерактивних і діджиталізованих методів навчання;
- 3) забезпечити системний моніторинг і реагування лінійних менеджерів на освітні потреби і інтереси працівників;
- 4) при організації навчання враховувати систему об'єктивних і суб'єктивних чинників, що можуть опосередковано визначати результативність навчання, а також систему мотивації працівників;
- 5) створення партнерських стосунків із закладами освіти регіону для забезпечення підприємства підготовленими працівниками та вибудовування системи підготовки майбутніх кадрів відповідно до вимог підприємства.

Мети дослідження досягнуто, завдання виконано.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

алабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 232 с.

алика О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Київ: нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, 2018. 20 с.

аніт О. В. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Сер.: Педагогіка.* 2015. № 2. С. 169-176. URL:

ортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту.* 2014. Т. 1. № 10. С. 40-

учинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні*

авкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.

вініашвілі Т. З., Шаповал В. М. Проблеми розвитку персоналу на виробничому підприємстві. *Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету.* 2012. Вип. 4 (28). Том 2. С. 136-138.

риньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова. [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової]. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.

рішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності. *Чернігів. наук. часопис. Серія Економіка і управління*, 2011, № 2 (2), С. 110-117.

рішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с. *

рішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків. Рівне: НУВГП, 2014. 216 с.

рузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2014. 252 с.

віт (регулярна річна інформація емітента цінних паперів). Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат».

угул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*, 2013, № 6 (44), С. 194-198. URL:

урбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*, 2018, Вип. 17, С. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524->

анилова Н. В. Концепція «Зеленого офісу»: світовий досвід та економічне обґрунтування для України. *Modern economics*, 2017, № 3, С. 60-68.

ериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*, 2013, № 7 (426), С. 341-347.

акон України «Про професійний розвиток працівників». 12 січня 2012 р. №

брицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант, 2019. 427 с.

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

нформаційно-аналітична система «Аграрії разом». <https://agrarii.com.ua/>

ицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. канд. екон.

наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Київ: нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2008. 20 с.

овальчук І. В. Економіка підприємства. Київ: Знання, 2016. 679 с.

олосок В., Алістаєва А. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Схід*. 2009. № 9 (100). С. 8-12.

равченко В. О. Основи менеджменту. Одеса: Атлант, 2019. 211 с.

татут приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат»

рушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2013. 296 с.

учеренко С. К., Кот І. П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу

взоренко Т. В., Німуха Ю. К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. *Молодий вчений*. 2018. № 1.

свченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві

юбимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 6.

Мажник Н. А., Костін Д. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*, 2011. № 1. С. 103-107.

Кикифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2018. 275 с.

Ковалюк М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 215 с.

Коль А., 2021. SWOT-аналіз із прикладами. <https://esputnik.com/uk/blog/swot->

Корнійчук С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: НАУ, 2013. 376 с.

Коромієнко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ*, 2010. № 17. С. 172-180.

Коромієнко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. *Управління розвитком*. 2012.

№ 11. С. 67-68.

ПрАТ «Вінницький ОЖК». *Опендатабот*.

Коромієнко Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2013. Вип. 42. С. 323-327.

Коромієнко О.І. Політика ПрАТ «Вінницький ОЖК» в сфері екології, професійної безпеки та здоров'я.

Коромієнко О.І. Політика у якості сфери продукції і послуг, безпечності харчових і кормових продуктів ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Коромієнко Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ : Економічні науки*, 2010. Вип.17.

С. 210-218.

уцьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

авченко О. Управління розвитком персоналу. Київ: КННУ, 2012 р. 351 с.

мірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.*

Київ, 2017. 24 с.

соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати [за ред. Д. П. Богині]. Київ : Інститут економіки НАНУ, 2011. 387 с.

очинська-Сибірцева І. М. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління компетенціями» для студентів спеціальності 051 «Економіка», освітній рівень «Бакалавр», освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці». Кропивницький: ЦНТУ, 2020.

74 с.

очинська-Сибірцева І. М. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління компетенціями» для студентів спеціальності 051 «Економіка», освітній рівень «Бакалавр», освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці». Кропивницький: ЦНТУ, 2020.

74 с.

стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці. монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Т.О. Надьон та ін. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

каз Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» *Урядовий кур'єр*. 1999. №155-

міль Ф. І. Управління персоналом. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.

міль Ф.І. Управління персоналом. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.

етверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 11. С. 214-217.

НУБІП України
Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
rucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper&Row, 1994. 840 p.

НУБІП України
. 2002. Vol. 44, #8/9. P. 443-450.
IOIL. Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий

НУБІП України
к
о
М
і
н

НУБІП України
а
т

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТКИ

Додаток А

НУБІП України

Політика ПрАТ «Вінницький ОЖК»

в сфері екології, професійної безпеки та здоров'я *

Керівництво ПрАТ «Вінницький ОЖК» зобов'язується забезпечити:

Функціонування і підтримку інтегрованої системи екологічного менеджменту, менеджменту професійної безпеки та здоров'я відповідно до чинного законодавства України в сфері охорони праці, природоохоронного законодавства та міжнародних стандартів ISO 14001:2015 та ISO

Створення здорових та безпечних умов праці за рахунок досягнення безпечного рівня виробничих процесів, безперервного поліпшення існуючих і розробки технологій, що відповідають сучасному стану досягнень вітчизняної та світової науки і техніки, керуючись принципом пріоритетності збереження життя і здоров'я працівників по відношенню до результатів виробничої діяльності.

Регулювання суспільних відносин, які виникають у сфері забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя.

Планування та реалізація програм, спрямованих на вирішення найбільш важливих завдань промислової безпеки і охорони праці.

Ведення контролю над скидами забруднюючих речовин у водні об'єкти та викидами забруднюючих речовин в атмосферне повітря.

Підвищення рівня компетентності персоналу у сфері екології, професійної безпеки та здоров'я.

Постійне удосконалення інтегрованої системи екологічного менеджменту, менеджменту професійної безпеки та здоров'я і удосконалення її результативності.

НУБІП України

Політика у сфері якості продукції і послуг, безпеки харчових і кормових продуктів ПрАТ «Вінницький ОЖК»

У період воєнних дій діяльність колективу ПрАТ «Вінницький ОЖК»

спрямована на забезпечення надійного виробництва продукції бездоганної якості та безпеки, яка викликає безумовну довіру замовників і споживачів.

Політика у сфері якості і безпеки продукції та послуг спрямована

на:

Виробництво конкурентоспроможної, якісної і безпечної продукції на основі функціонування та постійного вдосконалення ІСУ.

Відповідність продукції та послуг національним та міжнародним законодавчим, регуляторним та взаємоузгодженим вимогам замовників і споживачів.

Покращення діяльності на освоєних ринках збуту продукції.

Пошук та завоювання нових ринків збуту харчових та кормових продуктів.

Забезпечення та розвиток компетентності персоналу, пов'язаного з безпекою харчових та кормових продуктів.

Підвищення безумовної довіри замовників та споживачів, сприяння задоволеності їхніх потреб та вимог.

Забезпечення внутрішнього та зовнішнього інформування зацікавлених сторін.

Пріоритетні завдання підприємства щодо реалізації політики в сфері якості і безпеки продукції та послуг:

ерманентне поліпшення та вдосконалення споживчих характеристик продукції та послуг з урахуванням очікуваних та вимогливих потреб замовників.

Орієнтація діяльності підприємства на виконання вимог кінцевих

споживачів продукції та зміцнення репутації підприємства, як надійного постачальника продукції найвищої якості.

Освоєння тенденції діджиталізації світового виробництва в олійножировій галузі та впровадження новітнього обладнання та технологій.

Виконання вимог техніки безпеки та охорони навколишнього середовища.*

Постійне застосування процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення до управління діяльністю підприємства та поліпшення ІСУ

- Забезпечення всіма необхідними ресурсами для підтримання ІСУ в робочому стані та її постійного поліпшення та вдосконалення.

Впровадження високоефективних методів контролю процесу виробництва якості сировини, готової продукції та послуг

Контроль виконання персоналом вимог ІСУ.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Політика в сфері забезпечення безпеки кормової продукції у відповідності зі стандартом GMP+FSA

Політика підприємства в сфері забезпечення безпеки кормової продукції направлена на:

Неухильне дотримання законодавчих вимог та вимог замовників, які пред'являються до кормової продукції.

Роботу підприємства у відповідності з вимогами системи менеджменту безпеки кормів GMP+FSA.

Чітке дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Постійне поліпшення характеристик продукції.

Проведення модернізації існуючих технологічних ліній та використання найсучасніших технологій виробництва.

Постійний контроль ефективності та поліпшення роботи по забезпеченню безпеки кормової продукції у відповідності з вимогами системи забезпечення безпеки кормів GMP+FSA.

Забезпечення компетентності персоналу та ефективності його діяльності.

Вище керівництво підприємства в особі Голови правління бере на себе зобов'язання:

Забезпечити виробництво безпечної та якісної кормової продукції.

Забезпечити обізнаність та участь персоналу підприємства в реалізації політики щодо забезпечення безпеки кормової продукції.

Проводити контроль за функціонуванням системи забезпечення безпеки кормів GMP+FSA та забезпечити постійне вдосконалення роботи підприємства у відповідності з вимогами системи.

Забезпечити відповідними фінансовими, матеріально-технічними та технологічними ресурсами діяльність підприємства у відповідності з вимогами системи забезпечення безпеки кормів GMP+FSA.

НУБІП УКРАЇНИ

Вправи для тренінгів професійного розвитку на підприємстві

(автор — Олексій Зімовін, з журналу «Оплата праці», 2015/№ 10/1)

Коли ми говоримо про професійний розвиток, то маємо на увазі, що людина переходить від виконання простішої роботи на нижчій посаді до виконання складнішої роботи на вищій посаді, набуваючи певних здібностей, знань, умінь та особистісних якостей. Звідси два висновки: перший — найчастіше розвиток, як професійний, так і особистісний, відбувається у процесі вирішення проблем, а другий — для того, щоб управляти власним професійним розвитком, потрібно чітко уявляти, чого ви хочете досягти. До чого взагалі йде людина в житті? Як це пов'язано з її професійною діяльністю? Відповіді на ці запитання у кожного індивідуальні, дати їх досить складно, але потрібно.

Тож перший крок на шляху професійного зростання це опрацювання власної життєвої місії. Так, трохи пафосу тут не зашкодить. Чого ви прагнете? Максимального комфорту, влади, суспільного визнання?

У чому сенс вашого життя і роботи? О, всі ці запитання зовсім не риторичні!

На щастя, про свою місію можна нікому не розповідати, але з самим собою потрібно бути максимально щирим. Важко відповісти? Тоді вам допоможе така вправа.

Вправа. Уявіть, що минуло 10 років, і ви досягли всього, чого хотіли, ставши успішним професіоналом у своїй сфері. Постарайтеся уявити це якомога яскравіше! Відчуєте себе на самітї вершин своїх кар'єрних планів! І ось вас запрошують на прес-конференцію, щоб ви розповіли про свій успіх. Готуючись до неї, подумайте і запишіть, як ви дійшли до успіху, які етапи вам довелося здолати, з якими труднощами ви стикалися та як їх долали.

Ось така, на перший погляд, проста вправа дозволяє прояснити власну місію у професійному розвитку та підвищити його мотивацію. Адже ви

краще розумієте, чого прагнете, і не тільки — у вас з'являється можливість в ігровій формі простішої вправи уявити собі свої кроки з реалізації місії, навіть більше — продумати труднощі, з якими ви можете зіткнутися, і способи їх подолання. Важливою особливістю цієї вправи є не рух від конкретних обставин (дійсного) до бажаного стану (можливого), що було б

доречно при постановці простих робочих завдань, а саме опора на можливе, бажане з тим, щоб зрозуміти, як цього стану буде досягнуто. Такий собі «математичний шлях», мовляв, спочатку уявімо собі, що завдання вирішено;

Від розуміння місії легко перейти до формулювання цілей, а там і до планування та визначення конкретних дій недалеко.

ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

Важливий принцип управління професійним розвитком — стратегічність. Як це розуміти? Це означає, що кожна глобальна (стратегічна) мета у вашому розвитку має бути співвіднесена з місією, а кожна менша (тактична) мета — з глобальною. Тобто ви вже здогадалися, що на найнижчому рівні всієї цієї схеми буде конкретна дія, що дозволить вам досягти тактичної мети, яка веде до мети глобальної, а та, у свою чергу, сприяє реалізації місії. Схематично це все можна простежити на прикладі

структури професійних цілей якогось працівника (див. рисунок)



Рис. Приклад структури цілей професійного розвитку

Отже, від розуміння місії необхідно рушити до визначення того, які життєві блага дозволять вам цю місію реалізувати. Саме вони стануть

стратегічними цілями. Так, наприклад, для того, хто хоче мати владу стратегічними цілями стануть керівна посада, особистий авторитет і висока зарплата. Щоб потрапити на керівну посаду, досягти цієї мети, потрібно реалізувати декілька тактичних цілей і серед них — успішне виконання проекту. А ось досягнення тактичної мети завжди пов'язане з конкретними

діями, спрямованими на вирішення завдання. Наприклад, щоб проект пройшов успішно, потрібно виділити спеціальний час на підготовку та отримати додаткову інформацію з цього питання.

Таким чином, перший і найважливіший принцип професійного розвитку — стежити за тим, чи веде кожна ваша конкретна дія до досягнення мети.

Ті дії, що сприяють професійному розвитку, варто виконувати, а ті, які ні, — краще не робити зовсім. Ви можете простежити, як кожна конкретна дія пов'язана з тактичною метою, ця — зі стратегічною, а остання, у свою чергу, — з реалізацією вашої місії. Саме таке дослідження зв'язку цілей різного рівня і є стратегічним мисленням, що дозволяє управляти не тільки своїм професійним розвитком, а й розвитком організації, та й узагалі чого завгодно.

Проте зазвичай ми маємо справу саме з тактичними цілями і конкретними діями, тобто наші повсякденні проблеми вирішуються на цьому рівні. Щоб правильно поставити тактичну мету та визначити конкретні дії, спрямовані на її досягнення, ви можете використовувати модель SMART. Так, про неї ви вже чули в попередньому випуску, коли ми оцінювали якість управлінського рішення, а ось зараз розглянемо її в іншому ракурсі.

— specific — конкретна

— measurable — вимірна

— achievable — досяжна

— relevant — значуща

time-bound — визначена в часі

Цього разу деякі літери в аббревіатурі змінили своє значення відповідно до специфіки теми розвитку.

Візьмемо мету з прикладу. Отже, у нас є тактична мета — виконати проект успішно. Наскільки вона конкретна? Не дуже! Просто тому, що повністю не зрозуміло, що в цьому випадку мається на увазі під успіхом, який його критерій. Чи то ви виготовите більше продукції за той самий час, чи то вам премію за проект дадуть. Щоб мета вела нас до розвитку, вона має бути максимально конкретною.

З цим пов'язаний і наступний критерій — вимірність. Збільшення кількості продукції можна виміряти в абсолютних значеннях (штуках), а премію — у грошах. Як виміряти успіх? А ось це таки риторичне запитання!

Досяжність мети означає, що ви розумієте, за рахунок чого її досягнете і чи можна її досягти взагалі. Якщо у вас зараз немає ресурсів і мета недосяжна, необхідно поставити іншу тактичну мету, що приведе вас до цієї.

Значущість мети визначити дуже легко — пригадайте про стратегічність — якщо мета веде вас до мети вищого порядку, а отже, сприяє вашому розвитку, то до неї варто прагнути.

Визначеність мети в часі означає тільки те, що ви повинні чітко уявляти період, за який ви досягнете мети.

ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

Від розуміння місії та визначення цілей професійного розвитку необхідно перейти до його планування, тобто до визначення конкретних дій, що сприяють вашому зростанню.

Навіщо → Що → Як

НУБІП України

Інакше кажучи, для того, щоб розвиватися, людина має розуміти, навіщо вона цього хоче — яка її місія та стратегічні цілі, що вона хоче — які її тактичні цілі і як вона цього досягатиме — конкретні дії, зведені у план.

Звичайно, ці дії можете визначити тільки ви і звичайно, вони повинні співвідноситися з цілями різних рівнів, але низка запитань може допомогти вам у плануванні професійного розвитку:

1. Чому я ставлю таку мету? Навіщо мені це? Чого я хочу?
2. Як мені досягти мети?

3. Що може мені зашкодити? У навколишньому світі? У мені самому?

4. Як мені здолати ці перешкоди?

5. Чи співвідноситься це все з моїм ідеальним уявленням про мене самого, про моє життя, кар'єру, мою місію?

6. Наскільки, роблячи це, я несу відповідальність за свій професійний розвиток?

УПРАВЛІННЯ ЧИМСЬ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ

Під «чимсь» мається на увазі, звичайно ж, розвиток працівника вашої організації, а не випадкового перехожого. Тут є декілька нюансів: перш за все - професійний розвиток працівника має бути спрямований у бік реалізації цілей організації.

Він повинен розвиватися не куди завгодно і як завгодно, а так, щоб його розвиток сприяв успіху організації. Отже, і тут править принцип стратегічності або співвіднесеності цілей. І це перше!

А ось і друге — розвиток стає ефективним тільки тоді, коли ним управляє сама людина.

Єдина ефективна форма розвитку — саморозвиток.

«Як же так? Адже це стаття про управління професійним розвитком, у тому числі і розвитком працівника!» — можливо, заперечите ви. Саме так, і ви дійсно можете допомогти людині розвиватися, посприяти їй, але якщо в неї немає внутрішнього бажання, то ніхто її не зможе змусити, навіть ви.

Так, які ж реальні кроки ми можемо зробити, щоб допомогти працівнику розвиватися, урахувавши визначені вище нюанси?

КОГО РОЗВИВАТИ

Перш за все, потрібно виявити тих, кого розвивати. З цієї точки зору кадровику корисно ділити персонал на чотири групи, використовуючи дві

шкали: компетентність і замотивованість. Так, з ними ви вже стикалися в наших попередніх випусках. Така вже в нас стаття сьогодні — спирається на ваші попередні знання. Компетентність відображає здатність людини

якісно виконувати свою роботу, тобто те, якими знаннями, уміннями та

навичками вона володіє, а замотивованість — наскільки вона хоче займатися своєю діяльністю і вдосконалюватися в ній. Таким чином, ми маємо чотири групи кадрів.

Компетентні та замотивовані. Вони, як правило, розвиваються самі.

Водночас якщо вони звернуться до вас за порадою або проханням допомогти їм з навчанням — ідіть їм назустріч, адже саме ця група співробітників є умовною «елітою» організації.

Компетентні, але незамотивовані. Непогані фахівці, які, однак, не хочуть розвиватися. Керівнику важливо поговорити з такою людиною і спробувати показати їй, що в організації вона реалізує свої особисті цілі.

Такого працівника можна запитати: «До чого ти взагалі прагнеш у своїй роботі? Яким ти хочеш бути через 10 років?». По суті, ми починаємо з того

ж, що і в управлінні власним розвитком, — намагаємося прояснити для людини її місію, а потім показуємо, що в нашій організації вона може цього

досягти. Якщо керівник розуміє, що компетентний, але незамотивований не досягне тут успіху, то в нього є два варіанти: залишити все як є, без розвитку

співробітника, що не дуже вигідно, або звільнити співробітника, що також пов'язане з певними витратами. Прийняти таке рішення можна, тільки

розуміючи всі особливості конкретної ситуації.

Некомпетентні та незамотивовані. Це ті самі «щасливці» — перші кандидати на звільнення. Але якщо з кадрами напружена ситуація і кожна людина на рахунок, то потрібно починати працювати з ними так само, як і з компетентними, але незамотивованими, тобто спочатку намагатися викликати мотивацію. *

Некомпетентні, але замотивовані. Ось це та сама група людей, на яких варто звернути особливу увагу, адже вони володіють потенціалом розвитку. Їм ми повинні допомогти скласти план професійного розвитку, підбирати для них курси і тренінги, групи обміну досвідом і наставників, радити книги. Звичайно ж, ідеться не про повну відсутність компетентності, а, швидше, про той випадок, коли ви бачите, що ця людина може мати значно більшу компетентність, ніж та, яку вона має зараз, і при цьому вона прагне йти до цієї мети.

Ця так звана «група зростання» являє собою кадровий потенціал організації, і саме про професійний розвиток таких співробітників потрібно піклуватися перш за все.

Можливий і такий варіант, коли людина виявляє високу зацікавленість у роботі, тобто мотивована далі нікуди, а здібностей у неї немає. Що робити тоді? Витратити часу і сил на те, щоб усе-таки втовкмачити в неї знання та навички? Навряд чи цей шлях можна вважати конструктивним. Із співробітниками, які належать до цієї групи, яку можна назвати групою «пустоцвітів», реалізується інший підхід. Тут ми знову ж таки спираємося на принцип саморозвитку: даємо «пустоцвіту» завдання і критерії оцінки якості його виконання, максимально очевидні. І якщо він з цим завданням не впорається, просимо його самостійно оцінити свої знання, уміння, навички та здібності. Ну, ви зрозуміли, про кого йдеться, про людей із завищеною самооцінкою і дуже великими амбіціями, у народі про них кажуть «ціни собі не складе». Не потрібно напосідати на таку людину чи намагатися збити пику, раптом у неї дійсно виявляться видатні здібності,

ваше завдання, або вона сама особисто усвідомила, де їй не вистачає здібностей, і або спробувала їх розвинути, або змінила сферу докладання зусиль.

ЯК РОЗВИВАТИ

Ми не стрималися, і чимало з того, як сприяти професійному зростанню своїх працівників, ви дізналися вище. Тут же зупинимося на тих конкретних методах, які допоможуть вам вишукати чудового співробітника, можливого керівника та найкращого фахівця організації з того самого зацікавленим поглядом, замотивованого, але поки що не зовсім компетентного працівника з групи зростання.

Складання плану професійного розвитку. Наше основне завдання допомогти співробітнику поставити стратегічні цілі, яких він може досягти в організації. Адже ми припускаємо, на яку посаду він може претендувати, якщо трохи виросте. Але вирішення основної задачі, звичайно, недостатньо.

Ми ж повинні допомогти працівнику виробити систему конкретних дій, спрямованих на досягнення тактичних цілей, що призведе його до професійного розвитку. Ставте перед співробітниками робочі завдання, які перебувають у зоні їх найближчого розвитку, тобто для того, щоб їх виконати, їм необхідна ваша допомога, або допомога іншого співробітника, або отримання додаткових відомостей з літератури тощо — тоді вони вчитимуться. Кожен керівник допомагає працівнику, який розвивається,

скласти план професійного розвитку: визначити стратегічні цілі, тактичні цілі та конкретні дії. Не забудьте про строки та критерії досягнення!

Навчання співробітників. «Навчання веде за собою розвиток!» — вважав великий психолог Л. С. Виготський. Тому якщо ми хочемо сприяти розвитку працівника, то повинні визначити способи його навчання. Це може бути самонавчання, коли він розуміє, яких знань йому бракує, і сам отримує їх зі спеціалізованої літератури. Це можуть бути і різноманітні курси

підвищення кваліфікації, тренінги, семінари, лекції тощо. Головне, щоб обраний спосіб навчання вів людину до досягнення її цілей.

Наставництво. Ми вже говорили про наставництво, коли розглядали проблему адаптації, але воно може бути використане не тільки з цією метою, а й для розвитку працівника. Наставника призначають, щоб він допомагав

співробітнику управляти професійним розвитком, ставити цілі, визначати конкретні дії, щоб він показував, як виконувати те чи інше завдання, дивився досвідом тощо.

Групи обміну досвідом. Обмінюватися досвідом і зростати дозволяють

і спеціальні групи, які можуть бути створені в організації. Групи обміну досвідом — це групи, в яких самі співробітники виступають у ролі вчителів один одного. Вони обговорюють труднощі в роботі і способи їх вирішення,

готують доповіді та презентації тощо. Загалом, конкретні способи можуть бути різними, головне, що люди зростають разом.

Інструменти управління персоналом

Журнал «Підходи до управління персоналом установи»

(відповідно до вимог інформаційного менеджменту)

<https://dimitry15dd.blogspot.com/?view=magazine>



Збереження ефективного персоналу, його мотивація на пошук рішень для покращення результатів діяльності – найактуальніше завдання вітчизняних підприємств та організацій в умовах фінансово-економічної кризи.

Тому питання мотивації та стимулювання працівників займають одне з головних місць в антикризовому управлінні. Стабілізація персоналу шляхом покращення морально-психологічного клімату та оптимізація системи матеріального стимулювання працівників відповідно до фінансового стану підприємства – найважливіші вектори управління персоналом.



Мотивація – це процес спонукання працівників до активної трудової діяльності для задоволення їхніх власних потреб, інтересів у поєднанні з досягненням цілей організації; це сукупність стійких мотивів, що визначаються характером особистості, її ціннісною орієнтацією та спрямовуючою діяльністю. Що

стосується трудової діяльності, то це прагнення працівника задовольнити

Н свої потреби в певних благах за допомогою праці, спрямованої на досягнення цілей організації. Тут під працівником розуміється співробітник як ланка структури організації. Стимул – спонукальна причина поведінки, зацікавленість у скоєнні чого-небудь. Стимулювання праці – це комплекс заходів, які є засобом задоволення конкретних потреб працівника,

Н здебільшого матеріальних. Простіше кажучи, мотив – це якийсь імпульс, що викликає спонукання до дії заради досягнення мети, що не суперечить внутрішнім установкам людини, а стимул, у свою чергу, – жаданий об’єкт.

Мотивація – процес внутрішніх спонукань, а **стимулювання** –

Н процес спонукань ззовні. Під механізмом формування мотивації розуміється сукупність закономірних зв’язків і відносин, що обумовлюють процес засвоєння соціальних цінностей, норм, правил поведінки, вироблення специфічних для індивіда ціннісних орієнтацій і установок у сфері праці. Формування мотивації починається в процесі соціалізації

Н індивіда під впливом соціокультурного середовища людини. На формування мотиваційних механізмів впливають закладені природою особливості індивіда, етнічні або національні образи праці, образ, рівень і якість життя сім’ї та найближчого соціального оточення, можливість і якість

Н загальнокультурної та професійної підготовки до вибраного роду діяльності.

Аутсорсинг персоналу полягає в ефективному перерозподілі

Н трудових потоків і пропозицій вигідних рішень управління людськими ресурсами. Аутсорсинг (аутстафінг) персоналу сьогодні не дуже поширений в Україні, і його термінологія поки що не усталена, тому на практиці застосовують кілька назв цього процесу.



Одними

найпоширеніших є:

Лізинг персоналу

– оренда персоналу на довгостроковій основі.

Компанія-наймач оплачує тільки послуги

агентства-лізингодавця, не пов'язуючи себе зі співробітником юридичними відносинами. Спеціаліст знаходяться в штаті компанії-лізингодавця.

– набір персоналу на короткостроковий період (зазвичай до трьох місяців).

Найчастіше ця послуга затребувана у разі проведення маркетингових заходів або виконання невеликих проектів. Спеціалістів підбирає

Аутстафінг персоналу – аутсорсингова компанія приймає у свій штат вже

працюючого в клієнтській компанії спеціаліста. При цьому відповідальність

несуть обидві сторони, а формальну роботу (оформлення трудової книжки, відрахування податків і т.д.) бере на себе аутсорсингова компанія.

Аутсорсинг персоналу –

купівля не праці певного спеціаліста, а послуги, що

необхідна компанії в конкретний

період часу. Перелік питань, які

можна вирішити в такий спосіб,

доволі великий. Переважно це стосується вирішення завдань, не пов'язаних

з профільною діяльністю компанії-замовника.

В сучасних умовах господарювання аутсорсинг є важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг: знижує рівень витрат,

удосконалює технології, підвищує гнучкість внаслідок використання

вивільненого потенціалу, покращує якість продукції та послуг, дозволяє

підприємству швидко адаптуватись до зовнішніх умов функціонування та покращувати економічні результати, а також зміцнити свої позиції на ринку.



Корпоративна культура –

це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації і

відображаються в заявлених нею цінностях, які є орієнтирами для працівників у їхній поведінці і діях.

Ці цінності передаються індивідом через засоби духовного і матеріального внутрішнього

організаційного оточення. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для

більшості співробітників. **Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:**

- позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність організації;

- негативна корпоративна культура - відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак, для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації – не вигідним. Організація може формувати і змінювати її культуру двома способами: - перетворюючи й демонструючи необхідні норми, цінності й принципи; - формуючи й змінюючи «вторинні» ознаки культури (деталі реального життя в організації).

Корпоративна культура підприємства - це система колективно

поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників.

Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального

Н оточення людей, що працюють у даній організації. Культуру організації характеризують наступні атрибути:

- поділені цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: своє положення, титули, просування по службі, саму роботу;

- віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну

поведінку, у справедливість і т.п.;

- комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, аббревіатури, жестикуляції й т.п.;

- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь

точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це;

- взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;

- процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;

- трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й

відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі;

- зовнішній вигляд, одяг, що і як їдять працівники, подання себе на роботі, діловий стиль.

НУБІП України

НУБІП України



Отже, до основних інструментів управління персоналом відносять процес мотивації та стимулювання, аутсорингу, систему корпоративної культури. Кожен з цих засобів управління кадрами займає

своє місце у загальній системі управління та ефективно впливають на неї.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України