

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи (проєкту)

Магістр

(освітній ступінь)

на тему

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КРОНОСПАН
РІВНЕ»**

Виконав: студент групи УП- 61м
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління проєктами»

Цимбалюк Максим Юрійович

(прізвище та ініціали)

Керівник Безтелесна Л.І.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

Рівне-2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕСІ.....	5
1.1 Сутність професійного розвитку персоналу в бізнесі.....	5
1.2 Професійний розвиток: форми, потреба та завдання.....	11
1.3 Сучасні підходи до управління розвитком персоналу в бізнесі.....	16
1.4 Складові процесу розвитку персоналу організацій в сучасних умовах	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КРОНОСПАН РІВНЕ».....	32
2.1 Економічна та управлінська оцінка діяльності бізнесу.....	32
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та його використання.....	40
2.3 Моніторинг організації розвитку персоналу.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КРОНОСПАН РІВНЕ».....	61
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Нинішні складні умови функціонування суспільства і економіки вимагають віднайдення шляхів стимулювання розвитку тих бізнесів, які є високодохідними. У Рівненській області таким підприємством «Кроноспан Рівне», яке входить до складу холдингу Kronospan, який є одним з найбільших в світі з виготовлення листових матеріалів з дерева. На сьогодні, до складу організації Kronospan входить 40 виробничих майданчиків (з них 2 – в Україні), на яких працює понад 14000 працівників. Продукція Kronospan представлена на ринках у 123-х різних країнах світу, має високий попит майже у всьому світі, в тому числі і в Україні а підприємства знаходяться у 24 країнах Європи.

У листопаді 2024 р. на «Кроноспан Рівне» відбулося відкриття нової лінії з виробництва OSB в яку інвестовано 200 млн. євро компанія «Кроноспан» в режимі пусконаладжувальних робіт, а будівництво лінії розпочалося ще у 2021 р. Це автоматизоване виробництво, яке використовує найкращі з доступних технологій. Лінія може виробляти 800000м² плит на рік, 60% яких буде експортуватися до США та ЄС. У 2021 р. першу плиту ДСП випустили на «Кроноспан Рівне», а в 2023 р. лінію було здано в експлуатацію. Всього у завод на Рівненщині компанія інвестувала 563 млн. євро.

Загальновідомим, що всіма виробництвами і бізнесами керують люди. З іншої сторони, щоб управляти автоматизованими виробництвами треба мати добре підготовлений, мотивований і компетентний персонал. Здобуття компетентностей персоналом відбувається у процесі його розвитку, який потребує управління.

Проблема управління професійним розвитком персоналу перебуває в центрі наукових розвідок вчених як вітчизняних, так і зарубіжних, а саме: А.Алістаєв, І.Петрова, В. Савченко, В. Данюк, В.М. Петюх, С. Цимбалюк, Л.Безтелесна, А.Печенюк, М.Армстронг, Д.Джой-Меттьюз, М.Педлер, Дж.Бургойн, Т.Бойделл та ін. І хоча у царині управління персоналом є багато

теоретичних напрацювань, проте реальні практичні розробки щодо управління розвитком персоналу є особливо затребуваними.

Саме метою написання магістерської роботи є відображення системи управління розвитком персоналу підприємства та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Досягнення мети обумовило постановку та розв'язання таких завдань:

1. Розкрити сутність професійного розвитку персоналу в бізнесі.
2. Показати існуючі форми, потреби та завдання професійного розвитку персоналу.
3. Навести сучасні підходи до управління розвитком персоналу в бізнесі.
4. Дослідити особливості управління розвитком персоналу ТОВ «КРОНОСПАН РІВНЕ».
5. Провести економічну та управлінську оцінку діяльності бізнесу.
6. Проаналізувати кадровий потенціал та його використання.
7. Провести моніторинг організації розвитку персоналу на підприємстві.
8. Запропонувати шляхи вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «КРОНОСПАН РІВНЕ».

Предметом дослідження магістерської роботи є система управління професійним розвитком персоналу підприємства, а об'єктом - його персонал.

У процесі дослідження застосовані такі методи дослідження, як монографічний для трактування сутності професійного розвитку, його форм та завдань, аналітичний для відображення динаміки розвитку підприємства та його персоналу, порівняння та визначення темпів розвитку та мотивації персоналу, графічний для наочного відображення результатів дослідження.

І хоча система управління професійним розвитком персоналу добре вибудована на підприємстві, проте дати рекомендації для її подальшого удосконалення є головним завданням, яке автор намагався виконати.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕСІ

1.1 Сутність професійного розвитку персоналу в бізнесі

Засобом досягнення високого рівня конкурентоспроможності будь-якого підприємства чи організації є пошук прихованих резервів підвищення ефективності діяльності персоналу, що реалізується, перш за все, через налагодження системи його безперервного розвитку. У свою чергу, управління розвитком стає центральною ланкою менеджменту та провідним чинником успіху суб'єктів господарювання як на вітчизняному так і на світовому ринках.

Ефективне впровадження безперервного розвитку персоналу у повсякденну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання можливе лише за умови попереднього створення ґрунтового теоретичного та методичного забезпечення даного процесу. Зважаючи на це, необхідним є з'ясування теоретичних аспектів розвитку персоналу, а також виокремлення та характеристика його окремих складових.

Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Зважаючи на це, в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення. Різні вчені по-різному трактують його сутність, акцентуючи увагу на окремих аспектах даної категорії.

Ряд науковців розглядають “розвиток персоналу” вузько, ототожнюючи його з процесом навчання. Так, Р. Марр і Г. Шмідт під розвитком персоналу розуміють його навчання та підвищення кваліфікації [1].

На думку В.А. Савченка, В.М. Данюка, В.М. Петюха та С.О. Цимбалюка “розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування

резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу” [2, с. 17; 3, с. 125].

Дещо ширше розглядають дане поняття Ю.Г. Одегов та П.В. Журавльов, які окрім навчальних заходів відносять до розвитку персоналу планування кар’єри. Згідно їх трактування розвиток персоналу – це комплекс заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар’єри персоналу організації [3]. Деякі науковці до розвитку персоналу включають досить широкий спектр заходів, а саме: професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар’єри, професійну адаптацію та інше.

Зокрема А.Я. Кібанов розвиток персоналу визначає як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної оцінки кадрів, планування ділової кар’єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

Грішнова О.А. під розвитком персоналу розуміє передусім сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар’єри, службово-професійного просування та багато інших [4, с. 16].

Неоднозначно інтерпретують професійний розвиток О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук. У навчальному посібнику “Управління персоналом” вони визначають професійний розвиток як процес 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 нових посад [5, с. 101]. Проте у ході подальшого викладу матеріалу дані автори дещо розширюють це поняття, включаючи до нього окрім навчальних заходів і розвиток кар'єри [5, с. 102].

Такі зарубіжні економісти як Педлер М., Бургойн Дж. та Бойделл Т. вказують, що розвиток персоналу передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри, так і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та ін.

Веснін В.Р., Прокопенко Г., Норт К. та Хентце Й. трактуючи сутність розвитку персоналу, не виокремлюють його складові елементи, а акцентують увагу на кінцевих результатах даного процесу. Так В.Р. Веснін під розвитком персоналу розуміє проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність організації.

Згідно визначення Прокопенка Г. та Норта К. розвиток людських ресурсів означає вміле забезпечення та організацію процесу навчання з метою досягнення організацією поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здібності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації, відбувалося безперервне, організаційне і особистісне зростання та розвиток [6, с. 18]. Хентце Й. вважає розвиток персоналу однією з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також – це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети [7, с. 243].

Джой-Меттьюз Д. розглядає розвиток персоналу як цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань та умінь із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій.

На його думку, розвиток персоналу підприємства сприяє [8, с. 20]:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей персоналу;
- поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та організації загалом.

Цей науковець також розглядає розвиток персоналу з кількісної та якісної точок зору. Кількісний підхід передбачає відбір певної кількості людей, що володіють необхідними характеристиками та об'єднання їх у певному місці в певний час з метою виконання функцій організації. Якісні ж аспекти розвитку людини передбачають розвиток її здібностей [4, с. 21].

З огляду на мету дослідження, поняття розвитку персоналу доцільніше розглядати в широкому аспекті. Підсумовуючи вищесказане, можна констатувати, що розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.

Професійний розвиток особистості в межах організації виражається поняттям «професійний розвиток персоналу». *Професійний розвиток персоналу* — це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [2, с. 21].

Розвиток персоналу взаємозв'язаний з поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» та «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

Визначальну роль у розвитку вмінь та навиків відіграє саме освіта.

Освіта — це процес та результат засвоєння особою систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних їй для

професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти обумовлюється вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами [2, с. 19].

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання.

Професійне навчання персоналу — процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [9].

Результати професійного навчання є підставою для просування по службі.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу — це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу в результаті опанування ними нових знань, умінь і досвіду роботи [2, с. 19].

Процес розвитку персоналу – це фундамент для зростання бізнесу і організації, який передбачає наймання людей, розвиток, зміну їх поведінки, а в підсумку зростання бізнесу, що наведений на рис. 1.1.

Розвиток персоналу повинен бути безперервним, включаючи професійне навчання і професійно-кваліфікаційне просування працівників. Він повинен сприяти зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищувати його інтелектуальний, духовний, професійний рівень. Все це в свою чергу підвищує конкурентоспроможність працівника.



Рис. 1.1 Вплив процесу розвитку персоналу на бізнес і організацію

Потреба в професійному розвитку обумовлена необхідністю пристосуватися до змін зовнішнього середовища, новим зразкам техніки й технології, стратегії й структурі організації, задачею освоєння додаткових видів діяльності. Сьогодні більше 85 % опитаних японських менеджерів на перше місце серед своїх задач ставлять розвиток людських ресурсів. І це не випадково, тому що фірми, що здійснюють розвиток співробітників, мають у цілому вдвічі більш високі показники, чим інші.

Професійний розвиток персоналу належать до основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше компаній перебирають на себе ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями служби управління персоналом. Наслідування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі сталого економічного зростання.

1.2 Професійний розвиток: форми, потреба та завдання

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання. Професійне навчання персоналу може здійснюватися із використанням різноманітних його форм та методів.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації професійного навчання персоналу. Досить глибоко розглядає це питання Савченко В.А. Так, професійне навчання робітників в організації він класифікує за наступними критеріями:

- *за типами професійного навчання* (безпосередньо в організації, за межами організації, самостійна підготовка робітників);
- *за видами професійного навчання* (первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації);
- *за характером професійного навчання* (з відривом від виробництва, без відриву від виробництва);
- *за формами професійного навчання* (навчання безпосередньо на робочому місці, навчання поза робочим місцем) [2, с. 229].

У свою чергу, Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. основними напрямками професійного розвитку персоналу вважають навчання [3, с. 108]:

- первинне, із врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- з метою підвищення загальної кваліфікації;
- для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Розглядаючи процеси навчання персоналу Щокін Г.В. в першу чергу розмежовує професійне навчання робітників та керівних працівників, а також виокремлює його види. На його думку, безперервне навчання керівників та спеціалістів здійснюється за наступними видами: систематичне самостійне

навчання, короткострокове навчання (підвищення кваліфікації), стажування, аспірантура та докторантура, перепідготовка.

До видів навчання робітників Щокін Г.В. відносить підготовку нових робітників на виробництві, перепідготовку кваліфікованих робітників, навчання суміжним професіям, підвищення кваліфікації робітників [10, с. 157–158].

Фахівець-практик у сфері управління персоналом Синенко Н. виділяє види та форми професійного навчання працівників. До видів вона відносить підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу.

Згідно її підходу, підвищення кваліфікації робітників може відбуватися у формі виробничо-технічних курсів, курсів цільового призначення.

Професійне навчання керівних працівників та спеціалістів на виробництві здійснюється у формі спеціалізації, короткострокового та довгострокового підвищення кваліфікації, стажування тощо [10, с. 48].

Враховавши і узагальнивши наведені підходи, можна запропонувати наступну класифікацію професійного навчання персоналу з врахуванням ряду класифікаційних ознак.

Так, за видами професійного навчання можна класифікувати (рис. 1. 2 – складено за даними [2, с. 229]):



Рис. 1.2 Класифікація професійного навчання за видами

Первинна професійна підготовка - навчання з метою отримання особою певного нового для особи освітньо-кваліфікаційного рівня [3, с. 26].

Перепідготовка персоналу — це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах [2, с. 19].

Підвищення кваліфікації передбачає розширення і поглиблення раніше отриманих працівником знань (умінь, навичок) і обумовлюється зміною характеру та змісту праці фахівця на займаній ним посаді і моральним старінням знань [3, с. 28].

Ще однією ознакою класифікації є класифікація за типами професійного навчання (рис. 1. 3).



Рис. 1.3 Класифікація професійного навчання за типами

Професійне навчання працівників безпосередньо в організації проводиться на власній навчально-виробничій базі своїми педагогічними кадрами. Підготовка працівників за межами організації вимагає визначення вимог до кількості працівників, які будуть навчені, а також і встановлення професійної направленості та якості підготовки.

Самостійне навчання працівника здійснюється за індивідуальним планом, що затверджується його безпосереднім керівником. При цьому організація шляхом запровадження різних видів матеріального і нематеріального стимулювання розвитку персоналу впливає на самостійне

професійне навчання працівників, підвищення рівня їх майстерності. Контроль за самостійною підготовкою працівника проводять безпосередній керівник, інструктор виробничого навчання, фахівець служби управління персоналу.

Класифікувати навчання можна за тривалістю навчального періоду (рис. 1. 4 – складено за даними [3, с. 229]).

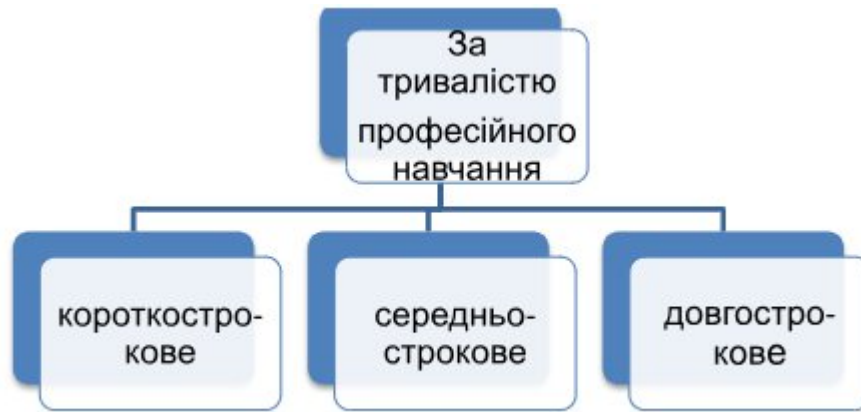


Рис. 1.4 Класифікація професійного навчання за тривалістю

Тривалість навчання часто залежить від застосування його конкретних методів. (Наприклад, тренінги переважно займають кілька днів, а підвищення кваліфікації керівника за кордоном може тривати кілька місяців).

З точки зору цільової групи, навчання персоналу може бути спрямоване на конкретного його учасника (індивідуальне навчання) або на колектив слухачів.

На сьогодні, робота фахівців з розвитку персоналу в основному спрямовується на групи працівників, адже працювати індивідуально з усіма співробітниками підприємства протягом тривалого проміжку часу практично неможливо.

Види організації взаємодії учнів та слухачів у навчальних групах, окремих учнів або слухачів між собою, з викладачами у рамках тих чи інших видів занять називаються формами професійного навчання. Існуючі форми професійного навчання персоналу організації безпосередньо на робочому місці наведені на рис.1.5.

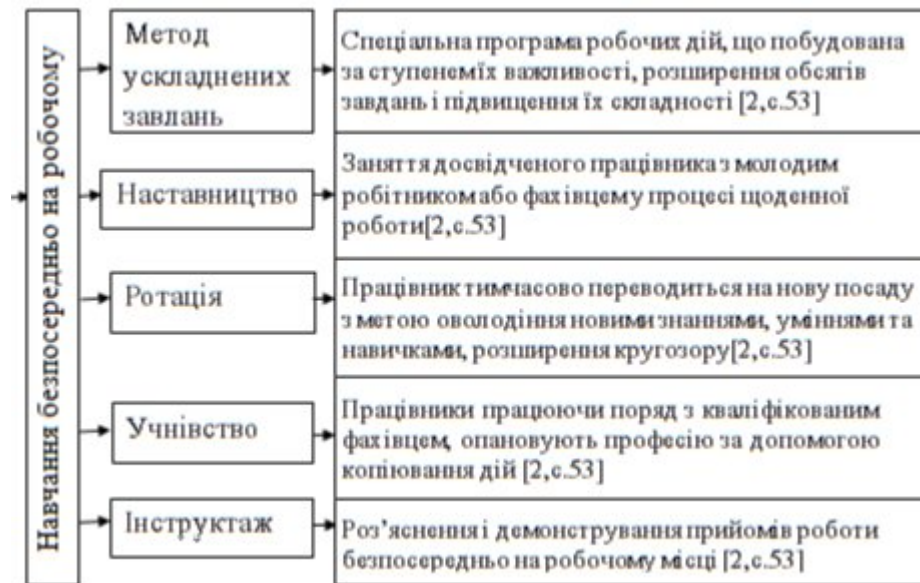


Рис. 1.5 Форми професійного навчання персоналу на робочому місці

Враховуючи тему дослідження, доцільно детальніше розглянути такий вид професійного навчання як підвищення кваліфікації.

Особливістю її є те, що працівники уже володіють певними знаннями і практичними навичками виконання своєї роботи, можуть критично відноситись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для діяльності.

Підвищення кваліфікації — це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Для цього організовуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці [5, с. 101].

Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- освоєння нових професій;
- підвищення розряду, адаптація працівників до технології [5, с. 91].

Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись.

1.3 Сучасні підходи до управління розвитком персоналу в бізнесі

Низький рівень кваліфікації співробітників значно знижує конкурентоспроможність компанії. Вік наявних професійних знань і навичок стрімко скорочується, що знижує здатність співробітників компанії виконувати свою роботу. Це різко знижує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Керівництво компанії моделює розвиток свого персоналу через конкретні елементи активу. Ці моделі чітко визначають компанію за її діями щодо розвитку персоналу. Як у зарубіжних, так і у вітчизняних компаніях існують різні моделі управління розвитком персоналу (рис. 1.6). [11, с. 322-327]

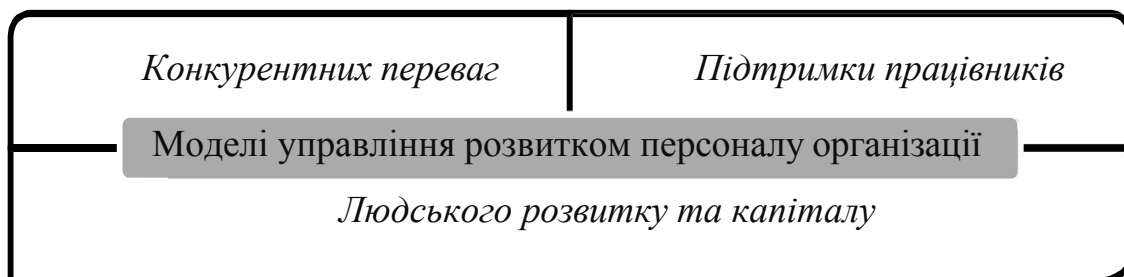


Рис. 1.6 Моделі управління розвитком персоналу організації

Компетентність співробітників має вирішальне значення для конкурентоспроможності компанії. Ось чому компанії максимально використовують знання та здібності своїх співробітників. Моделювання конкурентних переваг використовує навички, знання та вміння працівників для досягнення найкращих результатів. Щоб правильно оцінити потреби

підприємства, модель конкурентних переваг вимагає від співробітників опитування індивідуальних потреб як з точки зору загальної якості, так і кількості. Співробітники повинні знайти можливості працевлаштування, які їм особисто подобаються і які забезпечують достатню кількість та/або якість. Модель конкурентних переваг спонукає співробітників «виглядати за номером один».

Той факт, що кожен працівник постійно вдосконалюється, допомагає самовдосконалюватися, підвищує його знання та вміння. Однак у такої моделі розвитку персоналу є й недоліки. Багато співробітників вважають цю модель складною, оскільки вони постійно прагнуть розвиватися.

Стрес на робочому місці та серйозні конфлікти часто виникають в однаковій мірі. Висока плінність кадрів зумовлена: небажанням працівника працювати під постійним тиском без сторонньої допомоги; низьким рівнем згуртованості колективу; «відставанням» працівника від швидкості, яку від нього вимагає компанія;

Модель підтримки працівників передбачає значне спрощення та покращення умов трудового життя персоналу: зменшення використання фізичної праці, автоматизація праці, соціальна підтримка персоналу, створення програм охорони праці та здоров'я персоналу.

Дана модель розвитку персоналу націлена на внутрішню мотивацію працівників, що передбачає саморозвиток, відчуття захищеності, лояльності від керівництва, тощо. Проте застосування даних заходів не завжди призводить до реального підвищення рівня знань працівників, тобто не завжди працівник готовий самостійно підвищувати свою кваліфікацію - «віддаватись» підприємству, на стільки ж як підприємство віддало йому ж. Цей нюанс є основним недоліком впровадження даної моделі розвитку персоналу.

Модель людського розвитку передбачає постійний вклад, роботу та підтримку в безперервну освіту працівників, підтримку здоров'я та матеріального забезпечення. Головною метою цієї моделі є націлення на багатогранний розвиток потенціалу працівників включаючи: інтелектуальний,

культурний, освітній, творчий та трудовий для підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Модель людського капіталу базується на тому, що завдяки людському капіталу як ключовому джерелу конкурентоздатності розширюються можливості компанії, підтримується індивідуальний, командний і організаційний розвиток, враховуються потреби як бізнесу, так і людей, систематичною стає потреба розвивати необхідні для досягнення стратегічних цілей компетенції та знання.

Цінність системи розвитку персоналу знаходить своє відображення у такому.

1. Розвиток людей – це те, що завжди відчувають клієнти.
2. Інвестування в людей покращує продуктивність та мотиваційне середовище.
3. Додаткова можливість втримувати людей в організації.
4. Посилення бренду роботодавця як частини EVP (унікальна ціннісна пропозиція) компанії.

При формуванні цілей та завдань управління розвитком персоналу в системі управління персоналом, підприємства повинні враховувати власні та світові стратегії розвитку. Підходи до управління розвитком персоналу має багаторівневу структуру, відображену на рис. 1.7.

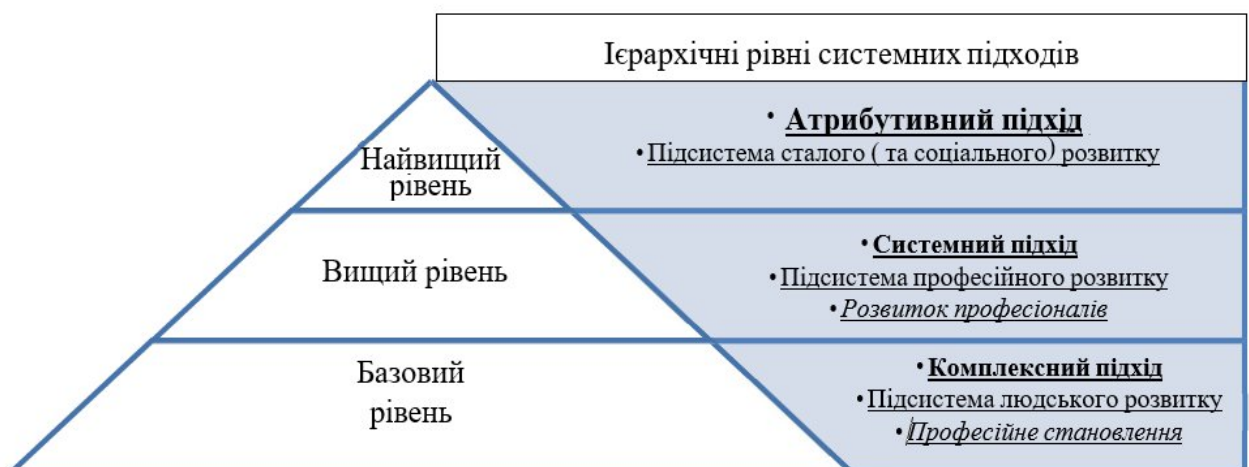


Рис. 1.7 Структура системи управління розвитком персоналу [11]

Базовий рівень даної структури базується на методі синтезу. Вищий відповідає систематичному, а найвищий – атрибуційному методу, який відображається в роботі підсистем професійного, людського, сталого (соціального) розвитку та відповідних їм планів.

Базовий рівень структури розвитку персоналу підприємств ґрунтується на формуванні умінь та технічних навиків під час та по закінченню професійного навчання організованого підприємством. Також в базовий рівень включається розвиток соціалізації, орієнтації, консультування працівників задля професійного становлення та внутрішньої здорової конкуренції між кадрами.

Вищий рівень структури характеризується підтримкою глобальної конкурентоспроможності. Сюди включають професійний розвиток персоналу, який проводить підприємство для закріплення базових знань та навичок, а також навчання нових сучасних методів роботи з інноваційними інструментами та засобами праці. Він полягає в розвитку працівників-професіоналів в рамках їх сфери діяльності.

Найвищий рівень структури характеризується сталим розвитком персоналу, де працівники виходять на світовий рівень програм навчання, конкурування з найкращими світовими кадрами в своїй сфері діяльності, за яким максимізується соціально-економічний добробут цих професіоналів.

Організацію процесу розвитку персоналу можна спостерігати на рис. 1.8.

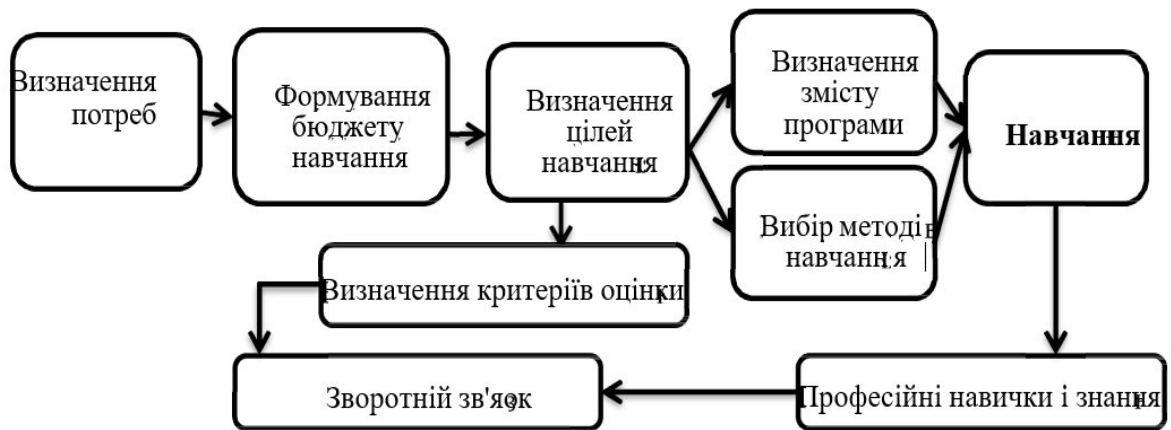


Рис. 1.8 Організація процесу управління розвитком персоналу [12]

Систему розвитку персоналу розкриває така систематична послідовність

1. Виявляти потреби у навчанні персоналу та визначати кому і що потрібно вчити для досягнення стратегічних цілей організації.
2. Планувати та створювати корпоративні програми навчання з конкретними термінами, бюджетом, категоріями персоналу, методами його навчання і розвитку.
3. Розробляти навчальні програми для кожної категорії персоналу відносно сфери діяльності.
4. Проводити навчання за планами створених програм.
5. Збирати та оцінювати результати проведених навчань.

Проаналізовано останні тенденції практики розвитку персоналу і теоретичних розробок у цій галузі, а основні шляхи розвитку персоналу підприємства повинні включати сфери, що зображені на рис. 1.9.

Організаційний розвиток полягає у створенні таких умов на підприємстві, щоб працівники могли поділяти та просувати цінності організації за таких умов, а також створити такі умови, щоб зробити розвиток потребою в персоналі та організаційною нормою. Цей напрямок розвитку персоналу досить складний, тому що у кожного співробітника є свої особисті норми і правила поведінки при роботі в цілому і з працівниками зокрема.

Тому побудова організаційної культури підприємства повинна здійснюватися в тісній взаємодії з вищим керівництвом і працівниками.



Рис. 1.9. Сфери розвитку персоналу [13]

1) Професійний розвиток - сфера розвитку людей, пов'язана з підготовкою співробітників до можливості виконання нових функцій, зайняття нових посад і вирішення нових складних завдань.

2) Супроводження процесів змін – сфера розвитку персоналу, що стосується з підготовкою кадрів до гіпотетичних змін у діяльності підприємства та участі з управлінням цими змінами. Спеціалісти виділяють три основні цілі супроводження процесів змін:

- зміни відношення до роботи;
- зміна поведінки кадрів організації в потрібному для неї напрямку;
- стимулювання персоналу до змін у структурі підприємства та організації управління персоналом.

3) Наставництво – це сфера розвитку співробітників, яка

передбачає використання власних досвідчених співробітників для демонстрації новим працівникам і стажерам, як вони виконують різноманітні роботи. Після демонстрації інструктора настає етап самостійної діяльності під його контролем. Після цього працівникові дозволяється працювати на своєму робочому місці. Мета наставників – сприяти професійному розвитку слухачів та нових працівників.

4) Планування кар'єри – це сфера розвитку персоналу, що дає можливість успішно просуватись кар'єрною драбиною і дозволяє отримувати від працівників максимальної віддачі для забезпечення позитивного економічного та конкурентного ефекту підприємству.

5) Підвищення кваліфікації – це підготовка досвідченого персоналу з метою покращення знань та навичок пов'язаних з вищими вимогами до професії або підвищенням у посаді. Ця підготовка повинна бути комплексною та диференційованою для різних працівників, безперервною й орієнтованою на перспективні майбутні професії. Підвищення кваліфікації може проводитись спеціальним органом організації за допомогою тренерів, коучів та інших професіоналів, або шляхом залучання зовнішніх освітніх компаній чи фізичних осіб.

6) Навчання персоналу – це базова сфера розвитку персоналу, що починається з визначення потреб у навчанні на основі потреб організації, продовжується комплексним професійним навчанням на засадах безперервності до досягнення певних результатів, необхідних організації для нарощування конкурентних сил в її межах та поза ними, що в подальшому дозволяє досягати нових вершин на своїй професії чи опановувати нові.

Згідно з багатьма дослідженнями, успіх програм професійного навчання на 80% залежить від адекватності навчання і лише на 20% від бажання та навичок слухачів. Більшість програм професійного розвитку сьогодні є сумішшю різних методів подачі матеріалу, таких як: усні лекції, фільми та інші відеофайли, ігри, симуляції, семінари, навчання тощо.

Навчання персоналу повинне бути актуальним, з застосуванням теорії та практики і давати можливість отримання зворотного зв'язку.

Серед світових сучасних тенденцій розвитку персоналу показують, що навчання безпосередньо переходить на робочі місця, а відповідальність за результати здебільшого лягають на працівника і його керівника. До сучасних методів навчання персоналу належать такі: метод усунення бар'єрів, подання прикладу, коучинг, secondment, buddying, shadowing та e-learning.

Метод усунення бар'єрів. Багато організацій жорсткі у своїй організаційній структурі та процесах, що може ускладнити реалізацію деякої міжфункціональної роботи, динамічного зростання та високопродуктивного навчання. Лідерство полягає в тому, щоб зруйнувати стіни та розробити систему, яка заохочує гнучкий підхід до навчання та роботи.

Сьогоднішнє покоління співробітників звикло насолоджуватися відкритим робочим середовищем, яке дозволяє їм вільно розвиватися та працювати. Заберіть зайві бар'єри і ваші співробітники стануть більш задоволені.

Метод подання прикладу. Співробітник відчує цінність процесу розвитку, коли зрозуміє, що його керівництво теж продовжує розвиватися особисто і професійно. Моделюючи цю поведінку, лідери формують довіру, необхідну заохочення співробітників до участі у розвитку. Це показує персоналу, що є частиною культури організації.

Особистий приклад дає зрозуміти, що для всіх в організації важливий розвиток і очікується, що всі співробітники братимуть участь у процесі постійного покращення, що розвивається зсередини.

Коучинг – це метод управління персоналом, який сприяє поєднанню внутрішніх можливостей персоналу і потенціалу людських ресурсів. Проводиться постійне вдосконалення їх професійних навичок та кваліфікації, що забезпечує розвиток компетентностей, що спонукає до використання інноваційного підходу в роботі; розкривається потенціал працівників з метою

максимального підвищення ефективності. Головною умовою є те, що коучинг не вчить, а допомагає вчитися [13].

E-learning – метод, що стосується дистанційного навчання. За допомогою E-learning персонал може отримувати нові навички та завдання в будь-якому місці

та без відриву від їх трудової діяльності. В результаті підвищується залученість, розвиваються компетенції, покращується обстановка в колективі. Розвиток сучасного суспільства неможливо уявити без інтернет-ресурсів, відео-хостингів та соціальних мереж.

Buddying – можна перекласти, як підтримка та допомога підлеглому від керівництва з метою передачі важливої та повчальної інформації для досягнення спільних результатів. Також в buddying входить надання один одному об'єктивного зворотного зв'язку під час виконання завдань, пов'язаних з навчанням. Його називають неформальним наставництвом.

Shadowing – метод для початківців, які тільки збираються іти працювати в компанію, зазвичай без жодного досвіду роботи. Shadowing дослівно можна перекласти як бути тінню. застосовується компаніями, які готові нових людей без досвіду та навчати їх з нуля. Наприклад, хтось хоче стати бухгалтером і компанія дає йому можливість побути у себе кілька днів працюючи разом їхнім бухгалтером, іншими словами, - бути його тінню. Так людина отримує уявлення про ту чи іншу роботу і розуміє яких знань і навичок йому не вистачає.

Secondment або робочі відрядження. Такий метод передбачає тимчасове переведення працівника на інший відділ в організації чи на стажування в іншій компанії, для здобуття нових навичок та знань, які пригодяться працівнику в майбутній роботі або становленні кар'єри. Як правило такі відрядження оплачуються компанією і можуть тривати до 12 місяців [13].

Основним недоліком даних методів є перевантаження керівників і працівників в процесі навчання, недостатня інформаційна база, відсутність досвіду у навчанні когось.

Ці методи розвитку співробітників можуть бути реалізовані в організації будь-якого розміру та ефективно працюватимуть для формування майбутніх лідерів у компанії. Незалежно від того, чи використовує організація кілька або всі тактики, перелічені тут, дуже важливо, щоб кожна з них використовувалася послідовно, чітко доходила до персоналу та відстоювалася керівництвом.

Обговорюються різні популярні методи розвитку персоналу разом із поясненнями поширених методів розвитку персоналу. Позитивні та негативні сторони кожного з них зазначені для зручності. Під час використання неформальних методів навчання працівники потребують підтримки з боку керівників. Це включає заохочення працівників усіх відділів до участі; це також вимагає впровадження програм для зміцнення довіри і підвищення креативності та створення команди.

1.4 Складові процесу розвитку персоналу організацій в сучасних умовах

Рівень розвитку будь-якої організації визначається розвитком її кадрів. У сучасних умовах, коли теоретичні знання та практичні навички стрімко старіють, здатність організації постійно розвивати своїх співробітників є одним із найважливіших факторів гарантії її конкурентоспроможності на ринку. Тому необхідно розуміти складові процесу розвитку людей. Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.10.

До професійного навчання персоналу відносять: надання молодим недосвідченим працівникам інформаційної бази знань, яку вони повинні освоїти для роботи у своїй сфері, проведення керівництвом демонстраційних навчань в роботі на місцях, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки.

Виробнича адаптація - це пристосування працівників до нових для них умов, засобів та інструментів праці. Адаптація проходить у кілька етапів та

постійно контролюється керівництвом та може тривати від кількох днів до кількох тижнів.

Оцінювання та атестація персоналу є важливою складовою в процесів розвитку персоналу, адже саме вона дає можливість визначити яку користь приносить те чи інше навчання для працівників. І в яких моментах потрібно докласти більше зусиль.

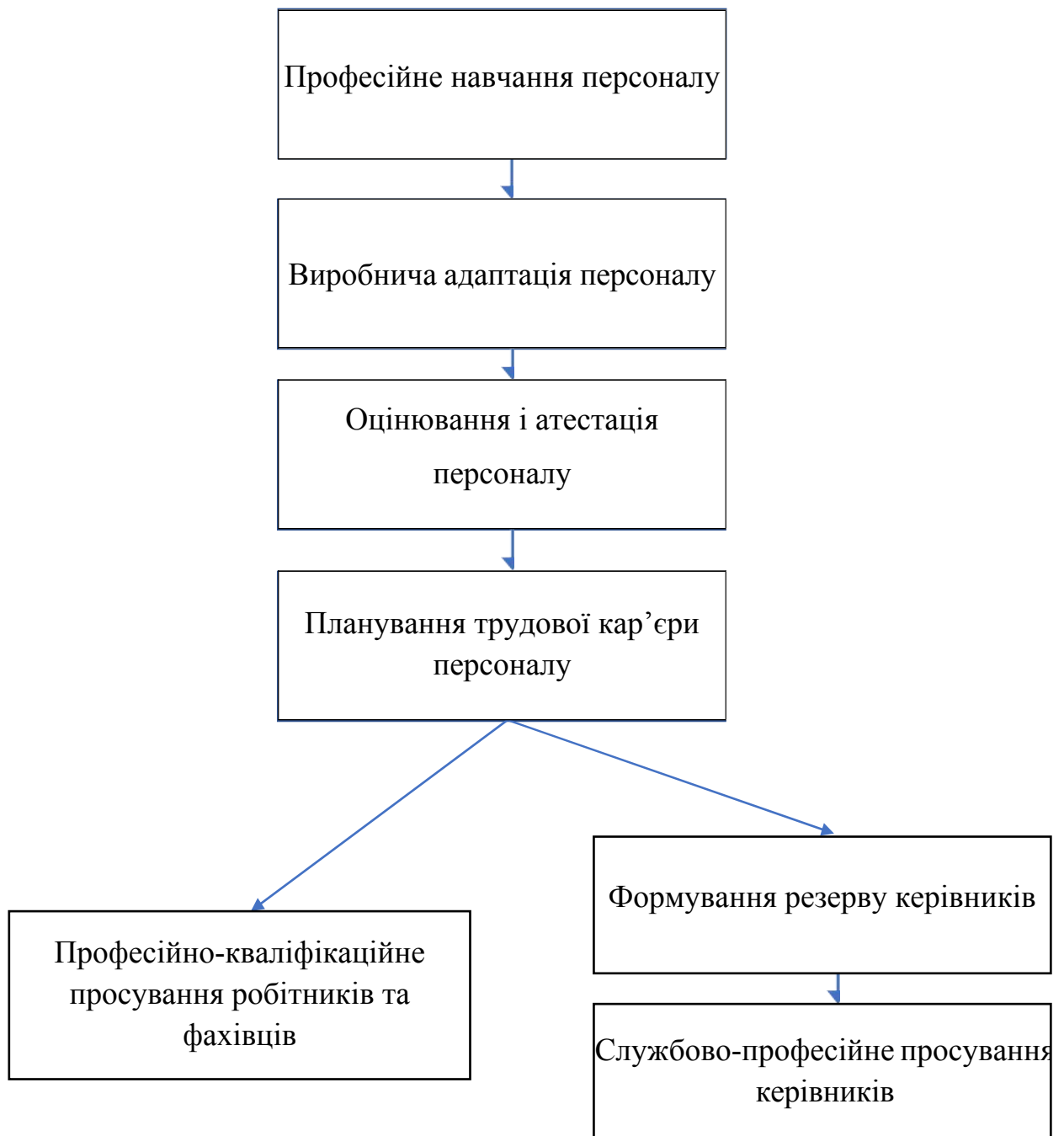


Рис. 1.10. Складові процесу розвитку персоналу організації [14]

Планування трудової кар'єри персоналу у великій мірі залежить від бажання та потенційних можливостей працівника, його інтересів та здібностей. Планування трудової кар'єри повинно забезпечувати подальший розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, перепідготовку. Воно має бути направлене на забезпечення зв'язку між кар'єрними цілями працівника і потребами організації.

Професійно-кваліфікаційне просування – складова, що являє собою сукупність форм, засобів та методів організації послідовних, планомірних дій стосовно навчання і переміщення працівників від простих до складних задач та високих ступенів майстерності, враховуючи професійні та кар'єрні інтереси працівника.

Формуванням резерву керівників. Під резервом керівників розуміють групу працівників, що відібрані для висування на керівні посади в результаті проведених оцінювань від їхнього керівництва. В залежності від потреб на певних підрозділах їх переводять для оптимізації процесу та покращення ефективності роботи.

Службово-професійне просування керівників це серія послідовних переміщень працівників по різних посадам, що зумовлює розвиток організації та особистостей. Це можуть бути як вертикальні, так і горизонтальні переміщення. Поняття службово-професійного просування і кар'єри є дуже близькими, але не однаковими. Це зумовлюється тим, що не завжди збігається бажання в кар'єрі працівника та шлях службово-професійного просування керівництва організації.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від навчальних закладів та умов профорієнтаційної роботи безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є творча та інноваційна робота наших співробітників. Водночас здійснення розвитку людей вимагає наявності в організації відповідних систем матеріального та морального стимулювання.

Зростання професіонала може відбуватися за межами його роботи, якщо воно ініційоване та сприяння за межами робочого середовища. Це можна

зробити, не вимагаючи коштів з організації або з особистих рахунків. Натомість ці заходи можуть здійснюватися за рахунок коштів бюджету громадянина чи холдингів.

Під професійним розвитком персоналу розуміється постійне вдосконалення здібностей працівника. Практика забезпечення постійного підвищення кваліфікації працівників називається «професійним розвитком персоналу». Цей навмисний і систематичний розвиток працівників відбувається на робочому місці через програми навчання на робочому місці. Мета професійного розвитку персоналу полягає в тому, щоб підвищити продуктивність праці співробітників і забезпечити виконання ними більш складних завдань зі своїми здібностями, ніж раніше вимагалось. Крім того, ця мета полягає в тому, щоб підвищити конкурентоспроможність працівників на ринку праці, щоб забезпечити конкурентоспроможність організації з рештою робочої сили.

Освіта — це процес навчання та засвоєння нових навичок і знань, необхідних для підготовки до професійного навчання або роботи. Це також передбачає інтеграцію людини в суспільство через засвоєння нею теоретичних, практичних і професійних навичок і знань. Кожен рівень освіти - професійно-технічна, середня і вища - визначається вимогами виробництва, станом техніки, науки і культури. Крім того, на рівень освіти впливають соціальні відносини в кожній країні.

Працівники, які раніше не мали робітничої професії чи спеціальності, здобувають відповідний рівень професійної кваліфікації шляхом первинної професійної підготовки

Навички та вища освіта, спрямовані на оволодіння новою професією, вважаються професійно-технічною або вищою освітою. Таке навчання часто проводиться в навчальних закладах.

Розвиток спеціальних знань і практичних навичок вимагає додаткової вищої освіти. Довгострокова професійна або вища освіта також сприяє отриманню нових знань, умінь і практичних навичок, які перевершують

раніше зрозумілі стандарти. Це призводить до розширення раніше засвоєних уроків у сучасному виробництві чи сферах послуг.

Переміщення працівників через просування на новий рівень роботи вимагає від учителів виконання додаткової роботи, отримання додаткової освіти та досвіду у своїй галузі. Цей процес також призводить до переходу працівників між професійно-кваліфікаційними групами.

Зосередженість керівництва компанії на розвитку персоналу допомагає максимізувати продуктивність працівників, сприяти робочій мобільності та запобігати масовій безробіттю. Розвиток персоналу збільшує здатність організації оновлювати виробництво та підвищувати продуктивність. Це також покращує фінансові показники та сприяє конкурентоспроможності робочих місць. Насправді постійний розвиток персоналу має вирішальне значення для успіху будь-якої компанії.

Компанії прагнуть і далі розвивати свій персонал, коли вони є частиною розвиненої ринкової економіки. Це важливий показник прогресу суспільства, а також важливий рушій наукового та технологічного розвитку.

Україні необхідно наслідувати практику інших країн у питаннях розвитку та організації персоналу. Це важливо для професійного управління працівниками, якого країна повинна прагнути, щоб забезпечити довгострокове економічне зростання.

Без обговорення та планування з боку вищого керівництва компанії не зможуть реалізувати ефективні зусилля щодо розвитку. Це тому, що вище керівництво витрачає ресурси, коли нічого не планує. Крім того, для впровадження ефективних стратегій розвитку потрібна спільна робота відділу кадрів і менеджменту.

Усі відділи повинні працювати разом зі своїм відділом кадрів, щоб визначити цінності, процеси та практики, які вони можуть використовувати для покращення своєї продуктивності та компетенції.

Щоб підтримувати безперервний розвиток вашої компанії, топ-менеджмент повинен зосередитися на розвитку якостей серед співробітників,

щоб керувати ними в майбутньому. Цього можна досягти шляхом навчання поточних співробітників комунікації, вирішенню проблем і лідерству.

Новим співробітникам потрібна програма розвитку лідерства, щоб розвинути свої лідерські якості. Це дозволяє їм працювати за гнучким графіком і змінювати свою структуру з часом. Завдяки сильним лідерським якостям кандидата легко залучити. Залучення допомоги представника відділу кадрів може полегшити це. Багато з цих кандидатів матимуть видатні якості, які HR вважатимуть бажаними.

Працівників сьогодні цінують за їх комунікативні здібності. Вони також повинні бути товариськими, мати емоційний інтелект і вміти вести переговори. Оскільки бізнес росте та диверсифікується, розвиток цих навичок стає важливим. Багато роботодавців відзначають дедалі більшу прогалину в навичках м'якого спілкування на своїх робочих місцях. Це через зростаюче занепокоєння, що молоді покоління технічно підкованих співробітників не володіють відповідними навичками спілкування. Програма розвитку може допомогти пом'якшити цю проблему, навчаючи працівників новим навичкам м'якого спілкування та заохочуючи їх до подальшого вдосконалення своєї соціальної обізнаності. Кілька ідей можна обдумати в групі, щоб визначити альтернативне використання різних навичок м'якого спілкування.

Люди вважають, що програми гейміфікації — це те ж саме, що й реальне навчання. Це непорозуміння, яке потрібно роз'яснити. Люди помилково вважають, що гейміфікація означає створення середовища, схожого на відеоігри. Насправді це процес створення прогресивної системи винагороди для системи навчання. Ця система схожа на систему сучасних відеоігор.

Навіть найбільш апатичний учень може бути змушений вчитися, коли його мотивують схвалення однолітків, значки, бали та таблиці лідерів. Для студентів, яким потрібен час, щоб продемонструвати свою мотивацію, нарахування балів може служити тимчасовим стимулом.

Мобільність. Згідно з дослідженням LinkedIn, найбільшою проблемою в розвитку персоналу є надання працівникам часу для навчання. Співробітники погодяться, що вони не встигають залишити основну роботу заради навчання. Ця проблема вирішується впровадженням навчання на кількох платформах, наприклад, офлайн та онлайн лекцій, курсів, які можна вивчати онлайн з комп'ютерів та смартфонів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КРОНОСПАН РІВНЕ»

2.1 Економічна та управлінська оцінка діяльності бізнесу

Kronospan є однією з найбільших в світі компаній з виготовлення листових матеріалів з дерева. На сьогодні, до складу Організації Kronospan входить 40 виробничих майданчиків (з них 2 – в Україні), на яких працює понад 14000 працівників. Продукція Kronospan представлена на ринках у 123-х різних країнах світу. Її підприємства знаходяться у 24 країнах Європи, а продукція має високий попит майже у всьому світі, в тому числі і в Україні.

Історія Kronospan почалася 1897 році з невеликої сімейної лісопилки в Австрії. Постійне впровадження інновацій та розробка нових матеріалів допомогли Kronospan зайняти лідерські позиції на ринках Австрії та Німеччини вже через 50 років.

А з 2004 року розпочинає свою діяльність підприємство Кроноспан в Україні. На заводі встановили високотехнологічне сучасне обладнання: 4 лінії ламінування ДСП, лінія з виготовлення сирої ДСП і лінія з виготовлення постформінгу. Таким чином, підприємство Кроноспан виготовляло високоякісну продукцію і повністю задовольняло попит на деревостружкові матеріали в Україні.

За 20 років роботи в Україні Kronospan інвестував майже 1 мільярд євро у виробництво. Заводи компанії розташовані у Нововолинську на Волині, Городку на Рівненщині, логістичний центр - у Калинівці на Київщині. Компанія співпрацює з усіма великими українськими виробниками меблів, дилерськими мережами, а меблі, зроблені з плит Kronospan, продаються у міжнародних мережах IKEA, JYSK, XXXLutz.

Компанія Kronospan є провідним світовим виробником деревних плит з використанням передових технологій і стала першопрохідником в багатьох ключових досягненнях у галузі й продовжую лідирувати в розробці та

впровадженні інновацій у майбутньому. Продукція має широке застосування у використанні підлоги, виробництві меблів та ремонтних роботах.

Компанія інвестує у розвиток вертикально інтегрованого ланцюга постачання, який дозволяє їй постійно вдосконалювати та покращувати кожен аспект власної продукції. Це дозволяє їй:

- задовольняти потреби клієнтів за доступними цінами;
- швидко реагувати на ринкові та технологічні зміни;
- бути найбільш сервісно-орієнтованим та інноваційним постачальником деревних плит та супутньої продукції.

ТОВ «Кроноспан Рівне» – це один з найбільших інвестиційних проєктів в Україні за останні роки. Завод, що спеціалізується на виробництві деревних плит, став знаковим для регіону та всієї країни.

Початок проєкту

Ідея будівництва такого масштабного підприємства на Рівненщині з'явилася на початку 2010-х років. Вибір місця розташування був зумовлений кількома факторами:

- 1) наявністю сировини. Рівненщина має значні лісові ресурси, що є необхідною сировиною для виробництва деревних плит.
- 2) логістичним розташуванням. Регіон має зручне транспортне сполучення з іншими регіонами України та країнами Європи, що сприяє ефективній логістиці.
- 3) інвестиційним кліматом. Сприятливі умови для інвестування, створені місцевою владою, стали додатковим стимулом для реалізації проєкту.

Будівництво та запуск

Будівництво заводу тривало кілька років і було пов'язане з великими інвестиціями. У процесі будівництва були використані сучасні технології та обладнання, що дозволило створити високотехнологічне виробництво.

Перша продукція зійшла з конвеєра Кроноспан Рівне у 2021 році. Це була значна подія не тільки для компанії, а й для всього регіону. Завод став

одним з найбільших роботодавців в області, забезпечивши робочими місцями значну кількість людей.

Значення для регіону

Кроноспан Рівне має значний вплив на розвиток регіону.

Створено нові робочі місця. Завод забезпечив роботою людей, що сприяло зниженню рівня безробіття.

Залучено інвестиції. Реалізація такого масштабного проекту стала можлива завдяки значним інвестиціям, що сприяло розвитку економіки регіону.

Сприяння розвитку суміжних галузей. Розвиток деревообробної промисловості стимулював розвиток інших галузей, таких як транспорт, будівництво, енергетика тощо.

Підвищення податкових надходжень: Завод сплачує значні податки до місцевого бюджету, що дозволяє фінансувати соціальні проекти та розвивати інфраструктуру.

Виклики та перспективи.

Незважаючи на успіхи, Кроноспан Рівне, як і будь-яке інше підприємство, стикається з певними викликами. Серед них можна виділити наступні.

Конкуренція на ринку. Світовий ринок деревних плит є висококонкурентним, тому компанія повинна постійно вдосконалювати свою продукцію та шукати нові ринки збуту.

Екологічні питання. Діяльність деревообробних підприємств пов'язана з певними екологічними ризиками. Тому компанія повинна дотримуватися всіх екологічних норм та стандартів.

Соціальна відповідальність. Велике підприємство несе значну соціальну відповідальність. Кроноспан Рівне активно підтримує соціальні проекти в регіоні, такі як освіта, охорона здоров'я, спорт тощо.

Перспективи розвитку ТОВ «Кроноспан Рівне» є досить оптимістичними. Компанія планує розширювати виробництво, освоювати

нові ринки збуту та впроваджувати інноваційні технології. Це дозволить не тільки зміцнити позиції компанії на світовому ринку, а й сприяти подальшому розвитку регіону.

Організаційна структура ТОВ «Кроноспан Рівне» представлена на рис. 2.1. Діяльність компанії визначають три проєктні менеджери з будівництва, комерції та технічних робіт. Виконавчий орган «Дирекція», що складається із 3-ох осіб і який є повноважним за умови обрання щонайменше 2 осіб (на даний момент це Генеральний директор та Технічний директор).

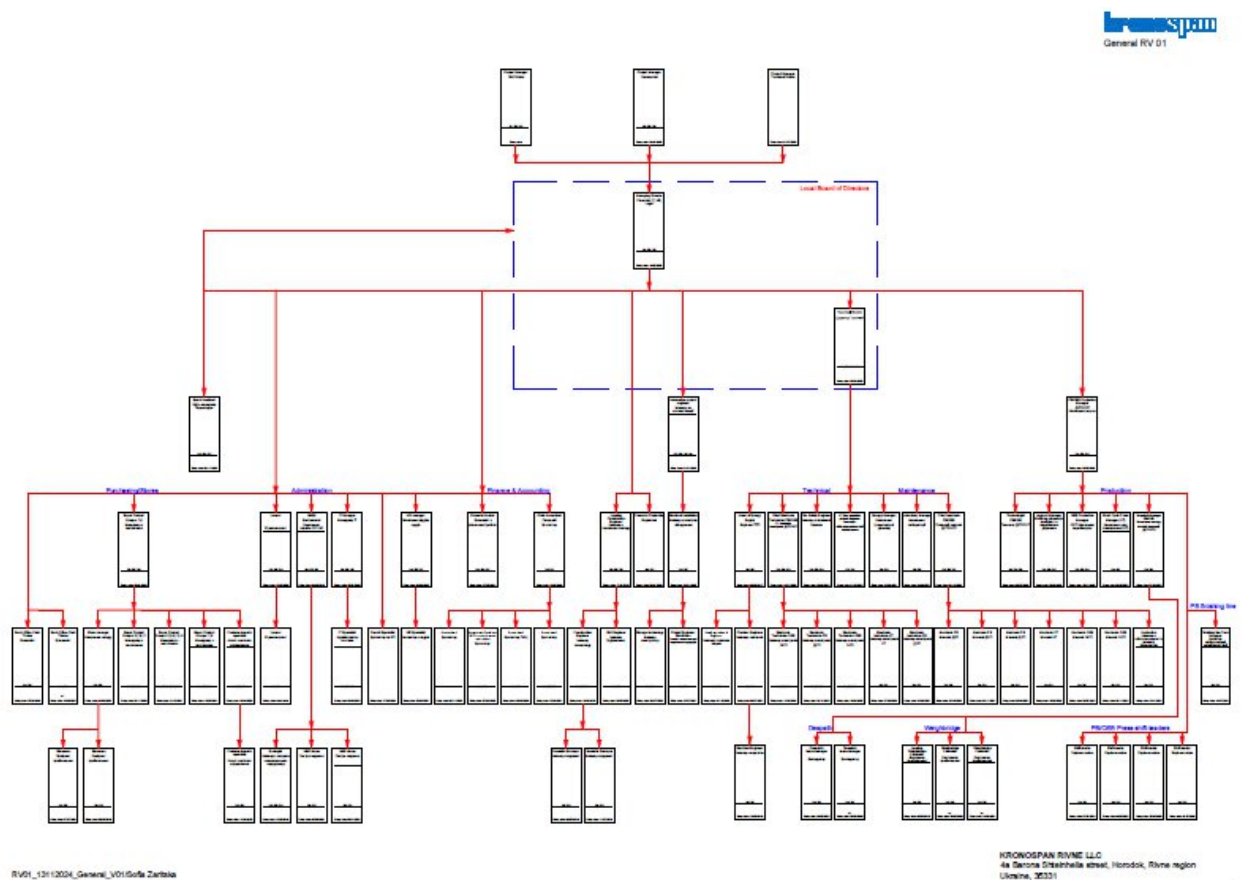


Рис.2.1 Діюча організаційна структура ТОВ «Кроноспан Рівне»

У процесі виконання магістерської роботи проаналізували фінансово-економічний стан підприємства.

Звісно, що організація виробництва ДСП вимагає використання основних засобів. Підприємство володіє земельними ділянками, будівлями та спорудами, машинами і обладнанням, транспортними засобами,

інструментами, приладами. Інвентарем та іншими засобами. Інформація про балансову вартість основних засобів наведена у табл.2.1.

Загальна балансова вартість основних засобів на 31.23 ТОВ «Кроноспан Рівне» становила понад 8 млрд. грн., а за аналізований період істотно зросли будівлі і споруди, машини і обладнання, транспортні засоби.

Таблиця 2.1

Балансова вартість основних засобів ТОВ «Кроноспан Рівне», тис. грн.

Засоби	01.22	31.22	31.23	Зміна 31.23 до 01.22
Земельні ділянки	35268	35268	40816	+5548
Будівлі та споруди	47745	42658	1970746	+1923001
Машини та обладнання	154556	151231	5377167	+5222611
Транспортні засоби	247244	657844	810768	+563524
Інструменти, прилади, інвентар	8489	22777	24207	+ 15718
Інші основні засоби	31380	45078	46493	+15113
Разом	524682	954856	8270197	+7745515

У роботі вивчалися фінансові результати роботи компанії впродовж 2022-2023 рр.(табл.2.2; 2.3). Вплив на результати прибутковості в 2023 році порівняно з 2022 роком в першу чергу зумовлений збільшенням обсягів виробництва ДСП/ЛДСП у 2023 році та, як результат, збільшення валового прибутку в 12,9 раза.

Основним джерелом поповнення обігових коштів Компанії є виручка від реалізації готової продукції.

Таблиця 2.2

Динаміка структура оборотних активів, тис. грн.

Структура оборотних активів	31.12.2022	частка, %	31.12.2023	частка, %
Запаси	233 649	23%	580 335	59%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	65 713	7%	106 927	11%
Аванси видані	3 232	0%	12 133	1%
Грошові кошти та їх еквіваленти	112 691	11%	212 250	22%
Інша поточна дебіторська заборгованість	583 976	58%	66 722	7%
Всього	999 261	100%	978367	100%

Таблиця 2.3

Динаміка структури поточних зобов'язань, тис.грн.

Структура поточних зобов'язань	31.12.2022	частка, %	31.12.2023	частка, %
Короткострокові кредити банків	911 049	31%	1163 093	21%
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 588 866	54%	1939402	35%
Заборгованість за одержаними авансами	4 160	0%	23 721	0%
Інші поточні зобов'язання	440 672	15%	2 357 959	43%
Всього	2 944 747	100%	5 484175	100%

Ризик ліквідності - це ризик того, що компанія не зможе виконати свої фінансові зобов'язання, розрахунки за якими здійснюються шляхом передачі грошових коштів або іншого фінансового активу. Підхід Компанії до управління ліквідністю полягає в тому, щоб забезпечити, наскільки це можливо, постійну наявність у Компанії ліквідних коштів, достатніх для погашення своїх зобов'язань в строк (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка ліквідності компанії

Показники ліквідності	31.12.2023	31.12.2022
Коефіцієнт покриття	0,18	0,34
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,07	0,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,04

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) показує, яку частку поточних зобов'язань Компанії можна покрити за допомогою оборотних ліквідних активів. Нормативне значення показника 1 і вище.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частку поточних зобов'язань Компанії можна покрити за допомогою швидко-ліквідних активів (дебіторська заборгованість та грошові кошти та їх еквіваленти). Нормативне значення показника 0,6 і вище.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частку поточних зобов'язань Компанії можна покрити за допомогою грошових коштів та їх еквівалентів. Нормативне значення показника 0,2 і вище.

Погіршення значень показників ліквідності в 2023 році було спричинене: зростанням поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями, деномінованих в іноземній валюті, за рахунок послаблення курсу національної валюти обмеженням по розрахунках ЗЕД, накладених Національним Банком України, що призвело до зростання поточних зобов'язань, що не були погашені

на кінець звітного періоду та інвестицій у капітальне будівництво частини оборотних коштів.

Для оцінки фінансово-економічного стану доцільно вивчити і проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства (табл.2.5). Вони свідчать про швидке зростання бізнесу, що обумовлене введенням в дію виробничих автоматизованих ліній, що дало можливість отримати приріст за рік чистої виручки в обсязі 2,5 млрд. грн.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Кроноспан Рівне»

Стаття	2023 рік	2022 рік	Абс. зміни, +(-)	Зміни) %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 085 583	518 767	+2 566 816	595%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(2 456 917)	(469 955)	+1986962	523%
Валовий прибуток	628 666	48812	+579 854	1288%
Інші операційні доходи	38 737	65 086	(26 349)	(60%)
Адміністративні витрати	(32 500)	(6 099)	+26 401	533%
Витрати на збут	(206 787)	(26 714)	+180 073	774%
Інші операційні витрати	(294 748)	(484 260)	(189 512)	(61%)
Фінансовий прибуток/(збиток) від операційної діяльності	133 368	(403175)	+536 543	133%
Інші фінансові доходи	0	15 010	(15 010)	0%
Інші доходи	1472	146	+1326	1008%
Фінансові витрати	(321 552)	(1 787)	+319 765	17 994%
Інші витрати	(1 041 626)	(2 197 052)	(1 155 426)	(47%)
Фінансовий результат до оподаткування: (збиток) /прибуток	(1228 338)	(2 586 858)	(1358 520)	(47%)

У процесі дослідження результатів діяльності підприємства важливо оцінювати продуктивність праці, бо вона є критерієм ефективності управління. Якщо оцінювати її в динаміці впродовж 2022-2023 рр., то можна

констатувати її зростання в 7 разів, що є хорошим підтвердженням економічної ефективності управління (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка продуктивності праці ТОВ «Кроноспан Рівне»

Показник	2022	2023	Зміна (+,-)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	518767	3085583	+2566816
Середньорічна кількість працівників, осіб	216	208	-8
Середньорічна продуктивність праці, тис. грн/ос.	2401,7	14834,5	+12432,8

Отже, проведена економіко-управлінська оцінка бізнесу з виробництва плитних матеріалів на основі деревини - ламінованих і шліфованих ДСП, що реалізується в ТОВ «Кроноспан Рівне» дає право стверджувати, що він є конкурентоспроможним як в Україні, так і світі.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та його використання

ТОВ «Кроноспан» постійно розвивається та йде вперед з новими розробками та проектами. Воно використовує нове обладнання та сучасні технології для створення нових масштабів бізнесу та робочих місць.

26 листопада 2024 року була відкрита нова лінія виробництва плит OSB ТОВ «Кроноспан Рівне». Звісно, що реалізація нових бізнес-стратегій на підприємстві вимагає залучення та використання людського капіталу. Навички та досвід, накопичений працівниками організації, є капіталом, який може рости та збільшувати дохід у майбутньому. Співробітники з вищою освітою, вищою підготовкою та професійною кваліфікацією мають більший потенціал для розвитку своєї роботи. Наявність цього капіталу дозволяє компанії залишатися успішною.

Усі кадрові політики та процедури у ТОВ «Кроноспан» вирішують такі питання.

Вирішення завдань вимагає узгодження необхідної кількості персоналу. Тому планування та регулювання чисельності персоналу на цьому рівні є необхідним.

Важливим є інформування співробітників про проблеми управління компанією, а також залучення їх до їх розробки та реалізації. Під залученістю розуміємо 1) це фізичний, емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує персонал виконувати їхню роботу якомога краще; 2) процес, за якого співробітники приймають участь у прийнятті управлінських рішень, що забезпечує їх вплив на діяльність організації.

При цьому для реалізації життєво необхідна компетентність співробітників у сфері діяльності.

Зведення до мінімуму плинності персоналу, забезпечення достатньої ротації персоналу відповідно до поточних вимог.

Виявляючи кандидатів як на ринку праці компанії, так і за його межами, процес забезпечує якісний підбір персоналу.

Навички та досягнення співробітників можуть бути визнані та об'єктивно оцінені через створення умов.

Поряд з навчанням і розвитком старшого наставництва була сформована система заохочення та просування по службі.

Робота відділу кадрів розглядається як цінна інвестиція, свого роду незамінний, видатний актив з великими обіцянками та потенціалом, який може дати конкретні результати на роки вперед.

Кадровик повинен відігравати активну та стратегічну роль у перетворенні поглядів людей, залученні керівництва до обговорення всіх питань та проблем, що стосуються організації, відкритим і прозорим, а також у встановленні стратегічних цілей, синхронізованих із вимогами навколишнього середовища - враховуючи очікування та прагнення людей.

Він повинен контролювати прогрес, проводити виправлення курсу та приводити людей на шлях. Стрімкий технологічний прогрес, інновації та інші потрясіння, спричинені конкурентними силами, повинні постійно

спостерігатися, щоб підготувати людей до нових викликів. Інтеграція корпоративних цілей з очікуваннями співробітників - ще одна важлива проблема, з якою персонал повинен вирішувати компетентно.

Інші важливі питання, такі як залучення та збереження талантів, підтримка організації гнучкою та гнучкою, управління міжгруповими та внутрішньогруповими відносинами та догляд за проблемами добробуту величезної армії людей, що працюють в організації, також заслуговують на постійну увагу в новому схема речей.

Через невинний технологічний прогрес за останній рік зросли потреби в управлінському персоналі, та спеціалістах ІТ сфери, оскільки конкурентність ринку має тенденцію зростання.

Кадровий потенціал компанії можна розділити на такі категорії:

Ресурсний потенціал для забезпечення потенційних можливостей громадськості;

Потенціал особистості, включаючи освіту, кваліфікацію, досвід роботи, що становить загальну можливу компетентність фахівця. Кадровий потенціал підприємства це основна складова ресурсного потенціалу підприємства, від якості якої залежить організаційна культура підприємства, що повинна забезпечувати розкриття потенційних можливостей персоналу [26].

Менеджери персоналу зазвичай виступають радниками та розробниками політики, щоб забезпечити однакові можливості для персоналу. Ще однією функцією управління персоналом є створення та підтримка бази даних працівників, яка включає необхідні дані працівників. Він включає підтримку страхових пакетів працівників, пенсійних та винагородних пакетів.

Наступна функція полягає в активній моніторингу змін зовнішнього середовища стосовно законів та колективних трудових договорів. Поряд з цим він займається наступними оперативними функціями:

- закупівель;
- розвитку;
- компенсації;

- обслуговування;
- інтеграції.

Менеджери з персоналу допомагають керівникам вищої ланки. Вище керівництво – це ті, хто приймають рішення і визначають основний напрямок діяльності. Менеджери з персоналу можуть ефективно розробляти всі типи кадрової політики.

Саме менеджери з персоналу консультують лінійних керівників як штатних спеціалістів. Менеджер з персоналу виконує роль радника персоналу та допомагає лінійним керівникам у вирішенні різних кадрових питань.

Як радник, менеджер з персоналу відвідує проблеми та скарги працівників та направляє їх. Він намагається вирішити їх якнайкраще.

Менеджер персоналу виступає як сполучна шпилька між керівництвом та працівниками.

У ТОВ «Кроноспан» існують чітко розроблені кадрові процедури.

Розпочинається процес із надсилання заявки керівника структурного підрозділу, де є потреба в персоналі заявки у відділ кадрів (рис.2.2.).

Так, прийом на роботу спеціаліста відбувається згідно конкурсу резюме, які надсилають претенденти на заміщення вакантної посади. Ця процедура відбувається у декілька етапів.

- 1) Проводять конкурс резюме.
- 2) 2 претендентів на перемогу в конкурсі запрошують на зустріч з керівником відділу кадрів. На співбесіді здійснюють відбір кращого.
- 3) Претенденту на посаду дають на виконання завдання.
- 4) Перевіряють виконання завдання і обговорюють бажаний розмір заробітної плати.
- 5) Надсилаю оферту для майбутнього працівника.

Кожен співробітник підприємства цінний і важливий для компанії. Будь-які їхні зусилля оцінюються та допомагають компанії досягати поставлених цілей

У компанії прийнято проводити співбесіду з працівником, узгодження цілей та оцінювати виконання поставлених цілей і проектувати нові разом з оцінкою роботи.

У листі узгодження цілей (рис.2.3) формується для працівників, де відображаються персональні дані, інформація на якій посаді працює і коли прийнятий на неї, відділ у якому задіяний і керівник відділу. Описуються виконуванні роботи. Проводиться перевірка досягнень цілей минулого періоду, зазначаються цілі минулого періоду та їх досяжність чи недосяжність, та зазначаються причини цього. У процесі співбесіди визначаються цілі на наступні періоди, вказуються шляхи їх досягнення та терміни виконання.

Цілі проектується на основі оцінки роботи працівника за розділами:

- 1) мотивація і ініціатива;
- 2) ефективність, практична діяльність, планування, самоорганізація, пріоритети;
- 3) якість роботи;
- 4) професійні знання продукту;
- 5) креативність, новаторство і незалежність;
- 6) Робота в умовах стресу;
- 7) уміння показати себе;
- 8) наполегливість;
- 9) критика і вдосконалення;
- 10) співпраця в колективі/керівництво;
- 11) далекоглядність;
- 12) відсутність на роботі без поважної причини (здоров'я/захворюваність).

Z-001

HRONOSPAN

Заявка на персонал

(PERSONNEL REQUEST)



Назва посади/Функція: Job title/Function		Відділ: Department	
Тип працевлаштування: Type of employment	Нова посада: New	Заміна за: Replacement for	
Необхідний з: Required from	до: To	постійно: Permanent	
Керівник: Manager/Shift leader/Departmental head			
Планований графік роботи: Planned shift pattern		Неповний робочий день: Part-time hours/week	
5-денний тиждень: Days	3-змінний графік: 3-shift system		
2-змінний графік: 2-shift system	4-змінний графік: 4-shift system	Інше: Others	
Посадова інструкція (Z-013a та Z-013b) додано: Job description (Z-013a and Z-013b) attached		Так Yes ☐ Ні no ☐	
Якщо долучник відсутній, навести короткий опис обов'язків: If no attachments, enter short job description here			
Особливі вимоги: Special qualifications required			
Вимоги щодо освіти: Required education			
Повна середня освіта: Secondary/High school	Рівень бакалавра: Bachelor's degree	Інше: Others	
Середня-спеціальна: Apprenticeship/Associate degree	Рівень магістра: Master's degree		
Повна вища: University/College	Професійно-технічна: Tech school		
Спеціальність: Specialised in			
Досвід роботи: Work experience	Ні no ☐ Так yes ☐	Років: Years	Галузь: Branch
Додаткові вимоги: Additional qualifications			
Посвідчення водія (категорія): Driving licence (Category)		Мови (рівень володіння): Languages	
Знання комп'ютера: IT knowledge			
Вік: Age	від: From	до: To	
Рекомендації/можливі кандидати (внутрішні/зовнішні): Recommendation/Possible candidate (intern/extern)			
Обґрунтування необхідності: Justification of request			
Оплата праці/Грейд: Remuneration/Pay grade			
Заявку склав: Requested by			
	Керівник Manager	Відділ кадрів Human Resources	Директор Director
Погоджено: Agreed by			
Дата: Date			
Заповнюється відділом кадрів: Filled in by HR Department			
3-рівнева модель: 3-L-M			
Внутрішній пошук Центр роботи Talentsoft: Internal recruitment/Talentsoft		Інтернет/ЗМІ: Headhunter/Online/Print	
		Бюджет: Budget	
Початок пошуку: Search started		Кінець пошуку: Deadline	

Зберігається у відділі кадрів

Filing: Human Resources

Рис. 2.2. Заявка на персонал

Разом з тим, працівник має зазначити свої з найбільші переваги та відзначити 2 найслабші сторони. На основі такої детальної оцінки виставляється загальна оцінка за 5-ти бальною системою і тенденції працівника за трьома критеріями від «погіршення результатів», «без змін», «зростання».

Згодом визначаються перспективи на майбутнє, зокрема, кар'єрні та цілі з фіксацією термінів. Обов'язковим є відображення заходів для розвитку співробітника, а саме:

- 1) переведення в інший відділ,
- 2) надання більшої відповідальності на даній посаді;
- 3) переведення на іншу роботу;
- 4) підвищення на яку посаду.

Лист співбесіди підписує працівник, керівник відділу, директор та визначається дата наступної співбесіди.

Для керівників лист співбесіди доповнюється показника оцінки ефективності роботи на посаді в якості лідера безпосереднім його керівником, самооцінкою, членами команди із зазначенням її кількості.

Цілі керівників оцінюються за виконанням ключових показників ефективності (KPI) та проектування майбутніх, зазначаються бажані напрямки підвищення кваліфікації.

Z-006a



конфіденційно

strictly confidential

Співбесіда з співробітником, узгодження цілей

Employee and Performance Appraisal

Прізвище /ім'я:

Посада: Position:	Компанія: Site/company:
Дата прийому на роботу: Start date:	Відділ: Department:
Дата останньої співбесіди: Date of last appraisal:	Керівник: Supervisor/Manager:



1. ОПИС РОБОТИ 1. JOB DESCRIPTION	
	Коментарі Comments
Примітки співробітника General feedback from the employee	Коментарі Comments

Z-006a

kronospan

2. ОЦІНКА РОБОТИ 2. PERFORMANCE ASSESSMENT					
	++	+	-	--	Коментарі (Comments)
Мотивація і ініціатива <i>Performance motivation and initiative</i> характеризується високим рівнем мотивації / волевияви / честолюбним; ставить до себе високі вимоги; адекватно оцінює межі своїх можливостей <i>Is highly motivated / determined / ambitious; takes on additional challenges without distraction; has a good understanding of personal capabilities</i>	☐	☐	☐	☐	
Ефективність, практична діяльність, планування, самоорганізація, пріоритети <i>Efficiency, practical, effective planning, well organized, priorities well</i> концентрується на результатах, не упускає головного, має чітку структуру і розуміння своїх завдань, розставляє пріоритети, дотримується термінів, хороші навички делегації обов'язків <i>Is results oriented, does not get lost in the details, maintains an organized work area, sets priorities, keeps deadlines, good understanding of duties & responsibilities, good delegation skills</i>	☐	☐	☐	☐	
Якість роботи <i>Quality of work</i> ставить високі стандарти до якості власної роботи і його підлеглих, сумлінно виконує свою роботу, не вимагає контролю за виконанням своєї роботи, завжди добре підготовлений <i>Requires high standards of quality for self and direct reports, is thorough, needs little direct supervision, is always well prepared</i>	☐	☐	☐	☐	
Професійні знання, знання продукту <i>Work related knowledge, product knowledge</i> завжди в курсі останніх подій, знання не обмежені виконанням певної роботи, володіє хорошим знанням номенклатури виробів / процесу виробництва, володіє основною інформацією стосовно підприємства <i>Is up to date on current technology and concepts, knowledge base extends beyond current job duties, has extensive knowledge of processes and procedures, is knowledgeable on basic company data</i>	☐	☐	☐	☐	
Завантаженість <i>Ability to cope under pressure</i> здатний легко мотивувати себе, добре справляється з невдачами і швидко адаптується до змін, наполегливий і енергійний, зберігає самоповагу в складних і стресових ситуаціях, вчасно виконує роботу <i>Is self motivated, copes well with adversity and adjusts quickly to change, is persevering and energetic, works well under pressure and utilizes deadlines</i>	☐	☐	☐	☐	
Співпраця в колективі/Керівництво <i>Cooperation in the team (teamwork) /Team management</i> добре співпрацює з іншими членами команди, цінує думку колег і їх внесок в роботу, надає підтримку колегам і керівництву компанії, а також іншим організаціям, які співпрацюють з компанією <i>Works well with other team members, values contributions and views of others, dedicated to achieving mutual goals, supportive of management, direct supervisor, and colleagues, cooperative and supportive with other sites in the organization</i>	☐	☐	☐	☐	
Далекоглядність <i>Overall business comprehension</i> приймаючи рішення звертає увагу на наслідки їх виконання для відділу / компанії в цілому, а також ефективно використовувати свої знання в роботі <i>Understands and utilizes understanding of the department and the company in decision making, can use knowledge of business effectively in own area of responsibility</i>	☐	☐	☐	☐	
Відсутність на роботі без поважної причини (Здоров'я / захворюваність) <i>Absenteeism (Health / illness)</i> надійний співробітник, розуміє важливість фізичної присутності на робочому місці <i>Dependable, understands the importance of physical presence on the job</i>	☐	☐	☐	☐	

Z-006a

kronosspann

3 найбільших переваг (з наведеного вище списку) 3 greatest strengths (from above list): 	2 найслабших сторін, що потребують розвитку (із списку) 2 most important development needs (from list):
---	---

3. ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА І ТЕНДЕНЦІЇ СПІВРОБІТНИКА				
3. OVERALL ASSESSMENT AND TENDENCY OF EMPLOYEE				
Оцінка: (Assessment):	незадовільно unsatisfactory	задовільно satisfactory	добре good	дуже добре very good
	☐	☐	☐	☐
Тенденція: (Tendency):	погіршення результатів falling		без змін consistent	зростання rising
	☐		☐	☐

4. ПЕРСПЕКТИВИ НА МАЙБУТНЄ			
4. FUTURE PERSPECTIVES			
Які кар'єрні цілі переслідує працівник? What are the employee's career goals?		Як ці цілі можуть бути реалізовані і в які терміни? How can these goals be realized and in what time frame?	
Які заходи повинні бути прийняті для розвитку співробітника? Which actions should be taken to develop the employee?			
переведення в інший відділ (якщо так - то в який) department change (if yes - to which department)	більше відповідальності на даній посаді (якщо так - в якому вигляді) more responsibility in current role (if yes - in which form)	переведення на іншу роботу (якщо так - на яку) job rotation / transfer (if yes - in which form)	підвищення (якщо так - на яку посаду) promotion (if yes - in which form)
Підвищення професійної кваліфікації, додаткові заходи щодо заохочення, плани розвитку: Additional qualification, development plans & training needs:			
Підпис працівника Signature of Employee		Дата Date	
Підпис керівника відділу Signature of Superior/Manager		Дата Date	
Підпис керівника компанії Signature of Director		Дата Date	
Дата наступної співбесіди: Date of next appraisal:			

Місце зберігання: відділ кадрів (Filing: Human Resources)

Рис.2.3 Лист узгодження цілей працівника

6. ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ НА КЕРІВНИХ ПОСАДАХ 6. FOR EMPLOYEES IN LEADING FUNCTION	
Ефективність роботи в якості лідера (Effectiveness as a leader)	
<u>Оцінка безпосереднього керівника</u> Assessment by line manager	<u>Самооцінка</u> Self assessment
Оцінка членів команди: Assessment of team members:	Число осіб у групі: Number of team members:
<u>3 найкращих працівника в групі</u> the 3 best team members	<u>3 працівника з високим потенціалом</u> the 3 team members with the biggest need for development

Рис.2.4 Лист узгодження цілей з доповненнями для керівника

Z-006T

kronospan

Оцінка цілей (для Керівників)

Review of targets
(for Management only)

Прізвище/ Ім'я:	
Посада:	Компанія:
Дата прийому на роботу:	Відділ:
Дата останньої оцінки:	Керівник:

1. ОЦІНКА ЦІЛЕЙ ЗА МИНУЛИЙ ПЕРІОД				
1. REVIEW OF TARGETS FROM PREVIOUS PERIOD				
Цілі за минулий період Targets from last period	Мірило Measure		Досягнуто (%) achieved (in %)	Наступні дії Further actions
	Цілескоп target	Поточні actual		

2. ЦІЛІ НА НАСТУПНИЙ ПЕРІОД		
2. TARGETS FOR NEXT PERIOD		
Цілі на наступний період (наприклад, з КСБ2 або КІР704) Targets for next period (e.g. from KSB2 or KIP704)	КРІ* (КРІ – Ключові Показники Ефективності) Measure* (KPI – Key Performance Indicators)	Дата виконання Date to be completed by

*Будь ласка, визначте всі цілі так, щоб вони були вимірними, та визначте показник КРІ для кожної з них.
*Please define all targets to be measurable and define KPI (Key Performance Indicator) for each target.

Підпис працівника/ керівника: Signature of employee/manager	Дата:
Підпис : Signature of supervisor	Дата:
Дата наступної оцінки цілей:	

Місце зберігання: Відділ Кадрів (Служба Human Resources)

Рис.2.5 Оцінка цілей (керівників)

Отже, ТОВ «Кроасан» цінує всіх співробітників і проводить свою кадрову політику прозоро і виважено. Це й збереження трудових відносин відповідно до законодавства України, забезпечення позитивної оплати праці, програми мотивації, винагороди та оцінки праці працівників. Ще один важливий аспект їхньої політики — лідерство, яке включає в себе сміливість,

новаторство, інновації та постійний розвиток. Нарешті, знання та збереження конфіденційної інформації є ще одним ключовим завданням для них.

Вкрай важливо не просто знайти спеціаліста з потрібним досвідом роботи, а зуміти визначити, чи має він необхідні ключові компетенції та здібності для їхнього розвитку, і, головне, яка в нього мотивація для подальшого розвитку.

Будь-яка посада в компанії вимагає професіоналізму та бажання вдосконалюватися. Сюди входять працівники на вищих керівних посадах до працівників початкового рівня. Людям, які мають мотивацію до навчання, розвитку професійних навичок і досвіду, слід віддавати перевагу при прийомі на роботу. Ці кандидати мають найбільший потенціал стати менеджерами за короткий проміжок часу.

Розвиток і успіх компанії залежить від її співробітників і їх професіоналізму. Це нерозривний ланцюг: від особи до колективу, від колективу до підрозділу, від підрозділу до підприємства.

Основні цінності при роботі з персоналом:

~ професійна та особистісна компетенція. Здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вмінь та навичок при вирішенні задач своєї професійної сфери діяльності. Та сукупність властивостей особистості, яка стосується власне людини, її взаємодії з іншими людьми, групами, колективом;

~ здібності. Індивідуальні якості людини, які сприяють швидкому набуттю нею знань, вмінь та навичок, їх закріпленню та ефективному використанню на практиці;

~ мотивація. Сукупність спонукаючих факторів (мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори), що викликають активність особистості та визначають спрямованість її діяльності.

Філософія працівників підприємства базується на таких засадах:

- досягати результату;
- діяти в інтересах компанії;

- допомагати колегам;
- відповідати за свої дії;
- говорити про існуючі проблеми.

Основним принципом кадрової політики є:

- ~ цінність кожної людини є цінністю компанії, а кожен працівник компанії цінний тим, що його зусилля є частиною загальних результатів компанії;
- ~ прозорість та стабільність відносин – побудова трудових відносин здійснюється відповідно до законодавства України, прозорість оплати праці, програми стимулювання, компенсації, оцінка результатів праці;
- ~ успіх і лідерство - орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, інновації та постійний розвиток;
- ~ цінність знань - першочерговим завданням є збереження наявних знань і отримання нових; конфіденційність інформації;
- ~ безпека.

Розглянемо динаміку та ієрархію кількості працівників у 2022–2024 роках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Кроноспан Рівне» за
середньообліковою кількістю штатних працівників

Роки	Керівники		Службовці		Робітники		Всього	
	шт. од.	%	шт. од.	%	шт. од.	%	шт. од.	%
2022	18,20	6,9	52,88	24,1	148,42	69	219,5	100
2023	17,03	7,5	53,94	23,6	157,44	68,9	228,41	100
2024 (30.11)	19,33	7,9	57,11	23,3	168,37	68,7	244,81	100

У динаміці за увесь аналізований період кількість працівників щорічно зростає. Так, у 2024 р .станом на 30.11 середньооблікова кількість працівників становила 244, 81 шт .од., проти 219,5 у 2022 р. Щодо ієрархічної структури

персоналу, то вона майже суттєво не змінювалася, а спостерігається приблизно співвідношення між керівниками, службовцями і робітниками 10:25:70. Звісно, що при завершенні будівництва виробничих приміщень і пуску нових ліній незначно зростає кількість керівників і зменшується службовців.

Проаналізуємо рух персоналу (табл.2.8). За абсолютними значеннями рух персоналу у 2022 р. спричинив загальне скорочення на 1 особу, а натомість у наступні відбувається приріст загальної кількості персоналу ТОВ «Кроноспан Рівне». Хоча, якщо брати до увагу кількість вивільнених працівників у 2023 р., то вона складала близько 25%, що є високим, проте у 2024 р. кількість звільнених працівників зменшується майже вдвічі. За увесь аналізований період кількість прийнятих працівників на роботу на підприємство була найменшою у 2024 р. і становила лише 46 осіб.

Таблиця 2.8

Динаміка руху персоналу

Період	Прийнято, осіб	Звільнено, осіб	Абсолютний приріст, ос.
2022	55	56	-1
2023	82	46	+36
2024	48	15	+33

Окрім кількісного руху персоналу, на підприємстві є й якісний. Вище було показано, як реалізується робота з персоналом за цільовим підходом, який є передмовою до кадрових ротацій. Так, впродовж 2024 р. на підприємстві відбулося 5 кадрових ротацій у рамках всіх груп як керівників, службовців, так і робітників (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Кадрові ротації працівників впродовж 2024 року на підприємстві

№	Посада, за якою працював	Посада, на яку переведений
---	--------------------------	----------------------------

1.	слюсар-ремонтник	механік ОСП
2.	слюсар-ремонтник	механік КТ
3.	офіс-адміністратор	менеджер з постачання
4.	головний інженер	директор технічний

У публічно розміщеному звіті з управління [31] станом на 31.12.2023р. середня кількість працівників становить 208 осіб, а на таку ж дату попереднього року 216 осіб. Кількість працівників на керівних посадах- 18, з них жінок-4 (23%). Структура працівників на керівних посадах не змінилась в 2023 році в порівнянні з 2022 роком.

Витрати на персонал у 2023 році склали 111 100 717 грн. 89 коп., а при середній кількості працівників 208 осіб розмір середньомісячної заробітної плати становив 44,5 тис. грн. Якщо середньомісячна заробітна плата по Україні була і в Рівненській області була 14,3 тис. грн., то можна стверджувати, що система матеріальної мотивації на підприємстві є доброю.

Компанія дотримується принципів справедливості й поваги по відношенню до своїх співробітників та забезпечує їм можливості для кар'єрного росту у відповідності до їх потенціалу.

Система преміювання та мотивації працівників затверджена і викладена у Положеннях про оплату праці.

У ТОВ «КРОНОСПАН РІВНЕ» передбачена виплата наступних видів премій.

1. Премія за результатами роботи за місяць. Цей вид премії виплачується щомісячно за результатами роботи (залежно від виконання плану виробництва, продажу та рентабельності).

2. Премія за видатний результат. У виняткових випадках на підставі особистої заяви працівника йому може бути надана матеріальна допомога, оформлена відповідним наказом. Такими випадками можуть бути:

- смерть близького родича;
- важка хвороба працівника або близьких родичів;

- одруження;
- народження дітей та ін.

Заохочувальні і компенсаційні виплати:

а) доплати:

- за збільшення обсягів роботи, розширення сфери функціональних обов'язків – у розмірі до 30% посадового окладу (часової ставки) залежно від обсягу додаткових робіт;

- за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників (у разі хвороби,

перебування у відпустці та з інших причин) - до 30% посадового окладу (часової ставки) відсутнього працівника;

- працівники Компанії, що працюють за сумісництвом, одержують заробітну плату за фактично виконану роботу (ч.1 ст.102 1 КЗпП України).

в) заохочення (у грошовій формі):

- за виконання особливо важливих завдань - у розмірі до одного посадового окладу.

Найвищим пріоритетом Компанії є захист здоров'я та забезпечення безпеки праці для всіх співробітників на робочих місцях.

Компанія створила необхідні умови праці згідно вимог чинного законодавства. Розроблені і впроваджені Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про службу охорони праці, Про систему управління охорони праці. Розроблені інструкції з питань охорони праці для різних категорій працівників та видів робіт. В посадових інструкціях працівників Компанії визначена відповідальність за дотримання безпечних умов праці. Компанія приділяє значну увагу системі безпеки праці на робочих місцях та пишається досягнутими результатами. Так, за результатами роботи підприємства у 2023 році було зафіксовано:

- 1) нещасних випадків на виробництві - 0;
- 2) професійних захворювань - 0.

Служба охорони праці і навколишнього середовища підприємства забезпечує фахову підтримку функціонування системи управління охороною праці, а саме: проводить вступний інструктаж з охорони праці; здійснює нагляд за дотриманням умов з охорони праці.

У цілому можна стверджувати, що на підприємстві добре налагоджена робота з управління персоналом.

2.3 Моніторинг організації розвитку персоналу

Політика розвитку персоналу ТОВ «Кроноспан Рівне» містить у собі такі складові (рис 2.6), як: навчання, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри, створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінювання результативності, потенціалу розвитку, професійних та особистісних компетенціях працівників.

Оцінювання проводиться на єдиних та прозорих підходах і принципах. Головним принципом проведення оцінювання є об'єктивність. Реалізувати цей принцип дозволяють спеціально адаптовані для кожного з підприємства холдингу методи та інструменти, в основі яких лежить принцип оцінювання за компетенціями як один із найбільш ефективних методів оцінювання персоналу.

Оцінка в обов'язковому порядку передбачає отримання учасниками зворотного зв'язку за результатами проведеної процедури. Зворотній зв'язок передбачає чітке та прозоре висвітлення результатів та коректно передану інформацію.

Результати проведеного оцінювання є конфіденційною інформацією і не можуть бути передані особам, які не мають відповідних повноважень.

Результати оцінювання можуть бути використані виключно для прийняття управлінських рішень всередині компанії.



Рис. 2.6. Складові політики розвитку персоналу підприємства

Основними інструментами розвитку персоналу є професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Взагалі навчання працівника розпочинається відразу після укладання з ним трудового договору на підприємстві. Кожен працівник проходить вступний тренінг, в який входить екскурсія по всьому підприємству. Мета її проведення сформувати у працівника розуміння чим власне підприємство займається, які виробничі і технологічні процеси відбуваються. Також екскурсія відбувається й в адміністрації по всіх відділах, де в кожному з них, працівнику проводять невелику лекцію, на якій інформують чим відділ займається, як взаємодіє з іншими відділами і як буде пов'язаний з роботою працівника. Після екскурсії працівник здає тест. Результати тесту демонструють, що навчився працівник за цей тренінг.

У ТОВ «Кроноспан Рівне» функціонує KRONO ACADEMY. Кожний працівник має створений особистий кабінет, де він може вибирати курси з каталогу і в режимі он-лайн навчатися та підвищувати кваліфікацію. В

особистому кабінеті працівник може вибирати форм навчальних занять: вебінар, прямий курс, самостійне вивчення курсу. Після завершення курсу працівник отримує сертифікат про вивчення курсу (рис.2.7).

Каталог курсів є великим, бо розрахований на всіх працівників концерну «Кроноспан», а як зазначалося вище кількість зайнятих в ньому 14000 осіб.

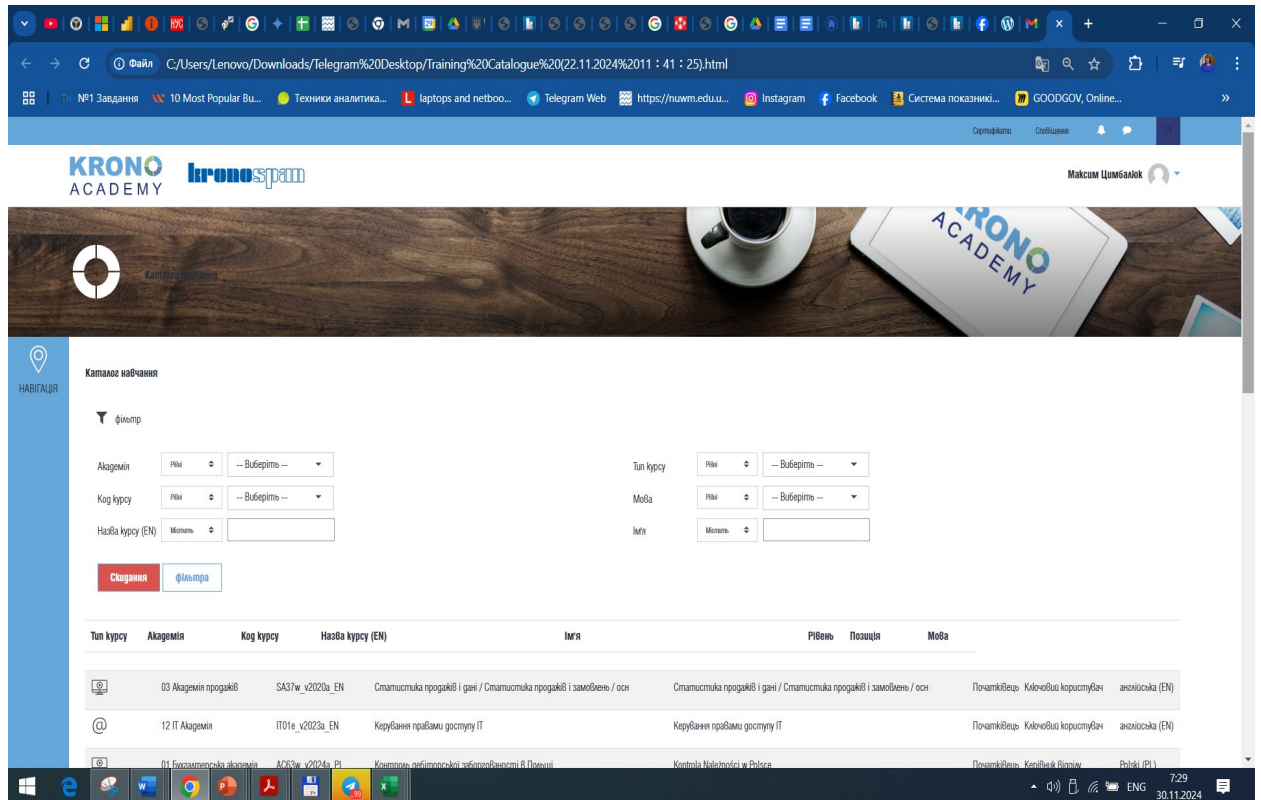


Рис.2.7 Особистий кабінет працівника в KRONO ACADEMY

У концерні «Кроноспан» створюються можливості стажування з менеджменту для молодих лідерів заради побудови і розвитку кар'єри, яка реалізується як програма «Майбутні лідери» [<https://kronospan.com/public/futureleaders/>].

Для учасників програми створюються чудові можливості для стажерів менеджменту, де вони приєднуються до технічних або комерційних команд у будь-якому місці Kronospan. Стажування передбачає роботу на постійних посадах на повну зайнятість з привабливим пакетом винагороди, а також безперервного навчання, підтримки та розвитку кар'єри. Претенденти для стажування повинні визначитися із однією з наступних сфер бізнесу – бухгалтерський облік, фінанси, інженерія, кадри, логістика, закупівлі,

виробництво або продажі та маркетинг. А згодом їх залучають до конкретних проектів, що дає їм можливість здобути практичний досвід і зробити свій внесок у підвищення ефективності, продуктивності та прибутковості компанії.

Для участі у програмі стажування претенденти мають подати резюме та добре володіти іноземною англійською мовою.

Концерн «Кроноспан» на сайті у вкладці «Кар'єрні історії» переконує відвідувачів в тому, що сила компанії в галузі настільки, наскільки сильні їхні люди. Саме створення високоякісної продукції для меблевої промисловості, дизайну інтер'єрів та будівельної галузі по всьому світу вимагає талантів світового рівня. Понад 14 000 працівників на 41 підприємствах Kronospan працюють з пристрастю, цілеспрямованістю та сумлінністю. Вони підтримують наш інноваційний дух та прагнення до дотримання найвищих стандартів.

Компанія прагне бути надійним партнером у професійному та особистому розвитку працівників, допомагаючи їм розкрити весь свій потенціал і створити додаткову цінність та зростання — не лише для них, але й для наших замовників, партнерів і спільнот. Саме демонструючи на сайті історії працівників і те, що їх мотивує, компанія засвідчує можливості реалізації потенціалу людей та їх професійного розвитку.

Отже, проведений моніторинг організації розвитку персоналу у ТОВ «Кроноспан Рівне» дає право стверджувати, що на підприємстві функціонує дієва система професійного розвитку персоналу, що створює широкі можливості для побудови кар'єри в межах світового концерну лідера з створення високоякісної продукції для меблевої промисловості, дизайну інтер'єрів та будівельної галузі по всьому світу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КРОНОСПАН РІВНЕ»

Проведене дослідження управління розвитком персоналу ТОВ «Кроноспан Рівне» дає право стверджувати про його високу ефективність. Разом з тим, вважаємо, що можна запропонувати заходи із його подальшого вдосконалення.

Першим заходом є необхідність впровадження моніторингу та оцінювання рівня залученості персоналу.

Цикл роботи персоналу на підприємстві можна розділити на такі етапи:

- 1) відбір,
- 2) робота;
- 3) звільнення.

Звісно ж, що на кожному з них активно працює з персоналом відділ кадрів, застосовуючи відповідні інструменти. До них відносимо формальні, які базуються на використанні показників, що характеризують результати роботи, а також неформальні, які передбачають проведення опитування персоналу та обробку зібраної інформації.

Проведене дослідження управління розвитком персоналу дає право стверджувати, що відділ кадрів добре використовує неформальні інструменти при відборі персоналу та його звільненні. Так, при відборі персоналу здійснюється вивчення резюме, яке формує кандидат на заміщення вакантної посади, а при звільненні він має заповнити анкету (рис.3.1). Ознайомлення зі змістом анкети дає право стверджувати, що підприємство реалізує м'яку форму звільнення, вболіваючи за свій бренд роботодавця і намагається з'ясувати чітко причини, мотивуючи працівника в майбутньому до співпраці.

На етапі робота відділ кадрів використовує змішані форми, але здебільшого формальні при оцінці роботи, а неформальні лише при формуванні цілей на наступний рік.

Вважаю, що річний період є досить тривалим і у впродовж нього варто застосовувати неформальні інструменти для формування залученості персоналу. І хоча залученість можна вимірювати й за допомогою формальних показників, таких як: відсоток звільнень за власним бажанням; загальна плинність кадрів; швидкість плинності; рівень утримання.

Пропоную застосовувати щоквартально опитування на предмет задоволеності роботою - залученості персоналу, який працює на підприємстві. Серед найбільш відомих методів оцінювання залученості є опитування Gallup Q12 [4].

АНКЕТА ПРАЦІВНИКА, ЩО ЗВІЛЬНЯЄТЬСЯ

LEAVER'S QUESTIONNAIRE

Компанія (Location):	
Прізвище, ім'я (Name):	
Відділ/посада (Department/Function):	
Керівник (Manager):	
Дата прийому (Date of joining):	
Дата звільнення (Date of leaving):	

Шановний колего,
Dear colleague,

Ви вирішили залишити нашу компанію. Нас цікавлять причини цього рішення, тому просимо Вас заповнити анкету, що стосується вашої роботи у Кроноспані. Це не займе більше 10 хвилин і допоможе нам досягнути цілей, що стосуються оптимізації та подальшого розвитку компанії. Ваші відповіді залишаться конфіденційними і будуть використовуватися анонімно.

You have decided to leave our company. We are interested in your reasons why and would ask that you complete this questionnaire that deals with your job at Kronospan. This should take no longer than 10 minutes and will help us to meet our targets concerning the optimisation and further development of our company. Your answers will be treated with the utmost confidentiality and will only be used in an anonymous and condensed manner.

Дякуємо!
Many thanks for your efforts!

Відділ кадрів компанії Кроноспан
Kronospan Human Resources

(1) На моє рішення залишити компанію вплинули наступні фактори:

The following factor(s) contributed to my decision to leave the company:
(please tick all that apply)

		Основна причина main reason	Супутні обставини contributing factor
1	Особисті та сімейні обставини personal and family reasons:	☐	☐
	... зміна професії чи сфери діяльності ... change of profession or industry	☐	☐
	... навчання/ отримання освіти ... studies/further education	☐	☐
	... зміна місця проживання ... change of residence	☐	☐
	... надто далеко доїжджати до роботи ... too far to travel	☐	☐
2	Обсяг обов'язків / робота scope of duties / job	☐	☐
3	Підвищення та подальший розвиток promotion & further development	☐	☐
4	Мій керівник my manager	☐	☐

Z-007

www.sip.gov.ua

5	Фінансові фактори financial factors	☐	☐
6	Робочі відносини та соціальні умови роботи working relationships & social working conditions	☐	☐
7	Інше others:		

(2) Просимо вказати, в якій мірі наступні твердження стосуються вас:

Please indicate to what extent the following statements apply to you:

		Абсолютно згідний strongly agree	Згідний agree	Не згідний do not agree	Категорично не згідний strongly disagree	Коментарі Remarks
		++	+	-	--	
1	Мені подобалося працювати в компанії Кроноспан I enjoyed my work at Kronospan	☐	☐	☐	☐	
2	Я вважав свою роботу корисною I considered my job to be useful	☐	☐	☐	☐	
3	Я мав можливість працювати самостійно в межах моїх обов'язків I was able to work independently within my scope of duties	☐	☐	☐	☐	
4	Я володів необхідними навичками для виконання своєї роботи I had the necessary and right skills for my job	☒	☐	☐	☐	
5	У мене була можливість відвідувати відповідні тренінги/навчальні курси, що давало можливість виконувати завдання в межах моїх обов'язків I had the opportunity to attend relevant training/further education courses that enabled me to complete the tasks within my scope of duties	☐	☐	☐	☐	
6	Мої щоденні завдання були різноманітними My daily tasks were varied	☐	☐	☐	☐	
7	Мої обов'язки відповідали тим, що були описані під час співбесіди My tasks were exactly as described in the interview	☐	☐	☐	☐	
8	Моє робоче місце було обладнане усіма засобами необхідними для виконання моїх завдань My work space was equipped with all the tools I needed to complete my tasks correctly	☐	☐	☐	☐	
9	Процес введення на посаду було організовано дуже професійно The introduction process for my scope of duties was very professional	☐	☐	☐	☐	
10	Процедури, що стосувалися моїх обов'язків, були достатньо структуровані та ефективні Procedures applicable to my scope of duties were very well structured and efficient	☐	☐	☐	☐	
11	Мені повідомили про перспективи просування чи подальшого навчання I was made aware of promotion prospects and further education opportunities	☐	☐	☐	☐	
12	У мене були можливості для подальшого кар'єрного росту чи освіти I was offered possibilities to achieve promotion or further educate myself	☐	☐	☐	☐	

Z-007

13	Моя думка була важливою My opinion was very important	☐	☐	☐	☐	☐
14	Я мав можливість втілювати свої ідеї та подавати пропозиції для покращення I was able to implement my ideas or make suggestions for improvement	☒	☐	☐	☐	☐
15	Відносини з моїм керівником були хорошими The relationship with my manager was good	☐	☐	☐	☐	☐
16	Співпраця з моїм керівником завжди відбувалася на принципах взаємоповаги Interaction with my superior was always in a respectful manner	☐	☐	☐	☐	☐
17	Керівництво цінувало мою роботу та визнавало мої досягнення Management praised my efforts and recognised my achievements	☐	☐	☐	☐	☐
18	Кожен рік / кожні 2 роки мій керівник проводив мені періодичну оцінку Every one or two years my superior met with me for an appraisal interview	☐	☐	☐	☐	☐
19	Вважаю, що моя зарплата була адекватною I considered my pay to be adequate	☐	☐	☐	☐	☐
20	Перепрацювання були необхідними для правильного виконання моїх завдань Overtime was a necessity in order to complete my tasks correctly	☐	☐	☐	☐	☐
21	Кроноспан – дуже прогресивна компанія Kronospan is a very progressive company	☐	☐	☐	☐	☐
22	Я був задоволений існуючим графіком роботи I was satisfied with the existing work schedule	☐	☐	☐	☐	☐
23	Я був задоволений існуючими правилами надання відпусток/вихідних днів I was satisfied with the existing holiday/vacation policy	☐	☐	☐	☐	☐
24	Мене чітко та зрозуміло поінформували про цілі компанії Company goals were communicated in a clear and concise manner	☐	☐	☐	☐	☐
25	Я розумію та поважаю цілі компанії I understand and appreciate the company goals	☐	☐	☐	☐	☐
26	У мене завжди була можливість отримати інформацію необхідну для виконання моїх обов'язків I was always able to access information necessary for the completion of my tasks	☐	☐	☐	☐	☐
27	У мене склалася співпраця з колегами, і у нас був присутній хороший командний дух My colleagues worked well with me and there was good team spirit	☐	☐	☐	☐	☐
28	Я б повернувся на Кроноспан колись у майбутньому I would return to Kronospan at some point in the future	☐	☐	☐	☐	☐

kronosspam

Z-007

(3) Коли ви прийняли рішення залишити компанію?
When did you decide to leave the company?

☐	< ніж через 1 міс. після приходу в компанію < 1 month after joining
☐	Через 1 – 6 міс. після приходу в компанію 1 – 6 months after joining
☐	За 1 міс. до вручення повідомлення про звільнення 1 month prior handing in my notice
☐	За 1 – 6 міс. до вручення повідомлення про звільнення 1 – 6 months prior handing in my notice
☐	За 6 – 18 міс. до вручення повідомлення про звільнення 6 – 18 months prior handing in my notice
☐	Більш ніж за 18 міс. до вручення повідомлення про звільнення More than 18 months prior handing in my notice

(4) Чи компанія могла б зробити щось для того, щоб ви залишилися?
Could the company have done something to keep you here?

☐ Так (Yes) ☐ Ні (No)

Якщо так, що компанія могла б зробити?
If YES, what could the company have done?

(5) Чи є щось, що ви хотіли б нам сказати?
Is there anything else you would like to tell us?

Від імені відділу кадрів та керівництва компанії дякуємо за відповіді на наші запитання. Цим ви допомагаєте нам покращувати роботу нашої компанії. Бажаємо Вам усього найкращого у вашій майбутній кар'єрі.
On behalf of HR and Management, many thanks for answering our questions. You are helping us to continually improve our company. We wish you all the best for your future career

Зберігання: відділ кадрів (Filing: Human Resources)

Рис.3.1 Анкета працівника, що звільняється

Вона містить 12 запитань (табл.3.1). Опитування передбачає отримання відповідей на питання, що йдуть суцільним списком і охоплює чотири сфери запитань за сферами роботи.

Кар'єра і розвиток. Залученість співробітника виходить за рамки простого виконання ним своїх обов'язків. Вона також охоплює його кар'єрні прагнення та відчуття самореалізації.

Місія і мета організації. Для членів команди важливо бачити, як час і зусилля, які вони витрачають на повсякденну роботу, сприяють виконання місії компанії. Успіх місії компанії частково залежить від того, чи усвідомлюють члени команди не лише себе, а й свою важливість у місії. Питання місії і цілей мають першорядне значення для опитувань залученості співробітників.

Питання про визнання і цінності. Кожен член команди хоче отримати визнання і похвалу за хорошу роботу, але бурхливий темп роботи в висококонкурентних галузях, може вплинути на віддачу від компанії: похвала може бути непомітною або зовсім відсутня. Цей блок питань допомагає оцінити, чи працює ваша програма визнання і цінності.

Питання міжособистісних відносин. Співробітники працюють краще, коли у них є друзі на роботі. Оцінка того, як колеги загалом ставляться один до одного також має величезне значення для продуктивності та визначення того, де ефективність може бути знижена важкими стосунками з токсичними колегами.

Таблиця 3.1

Анкета визначення задоволеності (залученості) працівників підприємства

№ п/п	Питання
1.	Чи знаєте ви, чого очікує від вас роботодавець?
2.	У вас є матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?
3.	У вас є можливість кожен день робити те, що ви вмієте найкраще?
4.	За останні сім днів ви отримували визнання або похвалу за хорошу роботу?
5.	Чи вважаєте ви, що ваш керівник або хтось на роботі піклується про вас як про особистість?
6.	Хто-небудь на роботі сприяє вашому розвитку?
7.	Чи враховується ваша точка зору?
8.	Місія і мета вашої компанії змушує вас відчувати, що ваша робота важлива?
9.	Чи вважають ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?
10.	У вас є найкращий друг на роботі?
11.	За останні пів року хтось на роботі говорив з вами про ваші успіхи?
12.	Минулого року у вас були можливості вчитися і рости на роботі?

Відповіді на анкету персонал дає «так» або «ні». Обробка результатів опитування передбачає рахунок відповіді «так» і «ні» у кожній анкеті. Згодом підсумовуються усі відповіді «так» та «ні» та переводяться у % опитування.

Приклад. У опитуванні взяло участь 35 осіб. Знаходимо загальну кількість відповідей $35 \cdot 12 = 420$ (100%). Підрахунок виявив відповідей «так» 107. Розраховуємо % залучених $107/420 = 25\%$.

Якщо 70 і більше - висока залученість; 50 і більше середня, менше 50 варто надто турбуватися, необхідно працювати над існуючими проблемами в організації.

Реалізація пропонованого заходу передбачає внесення завдань до переліку завдань роботи відділу кадрів, розробку гугл форми для опитування; проведення опитування, обробку результатів і формування управлінських рішень.

Другий захід щодо вдосконалення управління розвитком персоналу впровадження на підприємстві індивідуальних планів розвитку. Вважаємо, що формування цілей, яке реалізується на підприємстві є стратегічним плануванням, а розробка індивідуального плану розвитку оперативним.

На підприємстві успішно поставлено навчання персоналу, під яким розуміємо планову систематичну зміну поведінки за допомогою тренінгів, навчальних програм та інструкцій. А от розвиток персоналу передбачає ріст та реалізацію здібностей та потенціалу особистості. Вважаємо, що модель розвитку персоналу включає:

- 1) інтегрування в роботу, організацію та культуру;
- 2) підсилення (SMART цілі, плани розвитку, коучинг, тренінг);
- 3) утримання (оцінка, зворотній зв'язок, визнання) (рис.3.2).



Рис. 3.2 Модель розвитку персоналу

Окрім того, для різних груп персоналу в ієрархії менеджменту різними є цілі, завдання навчання, терміни та інструменти. Перелік усіх цих складових наведено у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Цілі, завдання та терміни навчання у забезпеченні розвитку персоналу підприємства

	Робітники	Фахівці	Менеджери	Топ-менеджери
Цілі компанії	Стабільність	Стабільність і компетентність	Професійна і управлінська компетентність	Стратегічний розвиток компанії
Завдання навчання	Взаємозамінність Неперервність виробничого процесу Економія Формування корпоративної культури	впровадження нових технологій Підвищення експертних навичок Формування КР Впровадження змін Формування корпоративної культури	Оптимізація БП і діяльності підрозділу Покращення управлінських навичок Впровадження змін Формування резерву топ-менеджерів	Втілення стратегій діяльності компанії Розширення світогляду Формування та управління корпоративною культурою Підготовка наступників на позицію CEO
Довгострокове навчання	Навчання на робочому місці Засвоєння нових професій	Друга вища освіта Спеціалізовані програми Сертифікатні програми	MBA Друга вища освіта Комплексні управлінські програми розвитку Програми менторингу	Executive MBA Коучинг Альтернативні програми навчання (мистецтво, філософія тощо)
Короткострокове навчання	Інструктування Програми підвищення кваліфікації Стажування Наставництво	Наставництво Менторинг Лекції Воркшопи Майстер-класи Конференції	Наставництво Менторинг Тренінги навичкові Воркшопи Майстер-класи Конференції	Менторинг Коучинг Клуби Конференції

Саме розвиток менеджерів підприємства забезпечує конкурентоспроможність компанії. Бізнес-середовище формує ідеологію і стратегію компанії та її стратегічні цілі, які в свою чергу вимагають компетентності компанії досягати цілей, що є спроможністю управління і результатом діяльності організації (рис.3.3).

Розвиток управлінців різних рівнів



Рис.3.3 Роль управлінців та їх розвитку в результатах діяльності

Власне на підприємстві є добре вибудована система постановки цілей та оцінка виконання та розвитку. Проте, планування цілей вимагає планування дій – розробки індивідуального плану розвитку та його реалізації (рис.3.4).



Рис.3.4 Індивідуальний план розвитку працівника

Саме тому пропонуємо впровадити на підприємстві розробку індивідуальних планів розвитку працівників (табл.3.3). Саме сформовані плани індивідуального розвитку – це шлях, який демонструє досягнення цілей, що ставить перед персоналом роботодавець. Їх розробка відбувається спільно з працівником, керівником структурного підрозділу та працівником відділу кадрів.

Таблиця 3.3

План індивідуального розвитку працівника (зразок)

Знання, вміння (навички), що потребують розвитку	Компетенція або задача, яка потребує розвитку зазначених знань, вмінь (навичок)	Термін досягнення результату	Рекомендовані методи навчання та розвитку		Перелік заходів (заповнюється Департаментом управління персоналом та охорони праці)
			Самостійно	За участю ресурсу компанії	

Запропоновані заходи із удосконалення управління розвитком персоналу ьпередбачають формування відповідної кадрової ідеології, ресурсів та відповідальності за їх реалізацію.

Таблиця 3.4

Заходи із удосконалення управління професійним розвитком персоналу ТОВ
«Кроноспан Рівне»

№ п/п	Назва заходу	Відповідальний	Очікуваний результат	Термін
1.	Проведення опитування співробітників підприємства на предмет задоволеності (залученості) роботою	Директор підприємства, керівники структурних підрозділів, начальник відділу кадрів	Підвищення продуктивності праці на 1-3%	Щоквартально
2.	Впровадження індивідуального плану розвитку персоналу	Директор підприємства, керівники структурних підрозділів, начальник відділу кадрів, працівники підприємства	Підвищення: 1) задоволеності персоналу роботою, 2) показників діяльності підприємства	У період звітування за цілями та проєктування майбутніх

Отож, впровадження запропонованих заходів у діяльність роботи відділу кадрів на підприємстві забезпечить удосконалення процесу управління розвитком персоналу ТОВ «Кроноспан Рівне». Економічним ефектом запропонованого стане зростання як загальної, так і індивідуальної продуктивності праці, а соціальним – задоволеність персоналу роботою на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи були зроблені такі висновки і рекомендації.

Доведено, що розвиток персоналу – це комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Значна кількість вчених розглядала розвиток персоналу як предмет науково-практичного дослідження, проте багатогранність не обумовила існування єдиного підходу до тлумачення його суті.

Процес розвитку персоналу – це фундамент для зростання бізнесу і організації, який передбачає наймання людей, розвиток, зміну їх поведінки, а в підсумку зростання бізнесу.

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання, яке варто класифікувати за видом, типом та термінами навчання. Професійне навчання може відбуватися на робочому місці у формі інструктажу, ротації, учнівства, наставництва, методу ускладнених завдань.

Для працівників, які мають певний рівень компетентності формою професійного розвитку є підвищення кваліфікації. У роботі розкриті завдання підвищення кваліфікації персоналу.

Управління професійним розвитком персоналу організації може реалізовуватися за такими моделями, як: конкурентних переваг, підтримки працівників та людського розвитку і людського капіталу. Усі моделі детально проаналізовані у роботі.

Системи розвитку персоналу є ціннісними через те, що розвиток людей – це те, що завжди відчувають клієнти, інвестування в людей покращує продуктивність та мотиваційне середовище; є додатковою можливістю втримувати людей в організації, посиленням бренду роботодавця як частини EVP (унікальна ціннісна пропозиція) компанії.

У процесі дослідження управління професійним розвитком персоналу було проведено економіко-управлінські оцінку діяльності «Кроноспан Ріне».

Показано, що підприємство є частиною концерну «Кроноспан», який започаткував свою діяльність ще у 1897 році з невеликої сімейної лісопилки в Австрії. На тепер організація Kronospan є однією з найбільших в світі компаній з виготовлення листових матеріалів з дерева, а до його складу входить 40 виробничих майданчиків (з них 2 – в Україні), на яких працює понад 14000 працівників. Продукція Kronospan представлена на ринках у 123-х різних країнах світу. Її підприємства знаходяться у 24 країнах Європи, а продукція має високий попит майже у всьому світі, в тому числі і в Україні.

Історія Kronospan почалася Постійне впровадження інновацій та розробка нових матеріалів допомогли Kronospan зайняти лідерські позиції на ринках Австрії та Німеччини вже через 50 років.

За 20 років роботи в Україні Kronospan інвестував майже 1 мільярд євро у виробництво. Заводи компанії розташовані у Нововолинську на Волині, Городку на Рівненщині, логістичний центр - у Калинівці на Київщині. Компанія співпрацює з усіма великими українськими виробниками меблів, дилерськими мережами, а меблі, зроблені з плит Kronospan, продаються у міжнародних мережах IKEA, JYSK, XXXLutz.

Компанія Kronospan є провідним світовим виробником деревних плит з використанням передових технологій і стала першопрохідником в багатьох ключових досягненнях у галузі й продовжую лідирувати в розробці та впровадженні інновацій у майбутньому. Продукція має широке застосування у використанні підлоги, виробництві меблів та ремонтних роботах.

«Кроноспан Рівне» інноваційне підприємство в регіоні, на якому зайнято 208 працівників у 2023 році, яке є високопродуктивним. Адже, продуктивність праці у 2023 р. у розрахунку на 1 працівника становила 2,4 млн. грн., що у 7 разів більше, а ніж у 2022р. Такий ріст продуктивності обумовлений пуском у виробництво нової лінії з виготовлення плит.

У роботі був проаналізований кадровий потенціал організації та його використання. Доведено, що структура кадрового потенціалу є

збалансованою, бо в ній 8% керівників, 24% службовців та 68% робітників, а використання його є належним. Проаналізовано динаміку руху персоналу і доведено, що хоча він був значним у 2022 р., але відбулася його стабілізація у 2023 р., а у 2024 році кількість прийнятих працівників втричі перевищувала вибулих. На підприємстві реалізуються кадрові ротації щодо переміщення працівників. Впродовж 2024 року їх було 5.

Під час написання роботи вивчалася і організація розвитку персоналу. Встановлено, що нею на підприємстві займається відділ кадрів у співпраці з керівниками структурних підрозділів та адміністрацією. На підприємстві добре відпрацьовані усі кадрові процеси від залучення, роботи та аж до звільнення. Проаналізовано зміст анкет, які надаються працівникам для заповнення. Встановлено, що у процесі зайнятості реалізується цільове управління персоналом, яке передбачає як проектування цілей, роботу згідно них і звітування щодо досяжності, за яким слідує перегляд винагороди. У роботі наведені анкети для опитування працівників, їх зміст, узгодження та оцінки цілей. Встановлено, що є відмінність у змісті анкет керівників та працівників. Керівникам, на відмінну від працівників, встановлюються індивідуальні показники продуктивності (KPI).

Процес професійного навчання як форми розвитку працівників реалізується шляхом створення особистого кабінету для вивчення курсів в режимі он-лайн в академії «Кроноспан». У концерні «Кроноспан» створюються можливості стажування з менеджменту для молодих лідерів заради побудови і розвитку кар'єри, яка реалізується як програма «Майбутні лідери». У магістерській роботі доведено, що управління розвитком персоналу у підприємстві «Кроноспан Рівне» є ефективне і продуктивне. Разом з тим, для збереження і утримання в майбутньому високопрофесійного персоналу запропоновано запровадити проведення щоквартального опитування щодо задоволеності роботою – залученості персоналу та розробку індивідуального плану розвитку, який допоможе працівникам здобути ті знання і компетентності, що необхідні для досягнення цілей.

Сподіваюсь, що реалізація запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом на підприємстві «Кроноспан Рівне» лише підвищить його ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шимановська-Діанич Л.М. Понятійний апарат системи управління розвитком персоналу організації. Економіка і управління. 2018. №6. С.88-94.
2. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
3. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк та ін. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.
5. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К.: Кондор, 2006. – 292с.
6. Управление эффективностью и качеством: модульная программа. В 2-х ч. / Под. ред. И. Прокопенко, К. Норта. 2001. – Ч. 2.
7. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. 1997.
8. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов. 2006. 432 с.
9. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012р. № 4312-17.
10. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. К. МАУП, 2004. – 280с.
11. Організація управління розвитком персоналу. URL <https://hurma.work/ru/blog/kak-organizovat-upravlenie-razvitiem-personala>.
12. Уітмор Дж. Коучинг високої ефективності : перекл. з англ. Київ: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу, 2005. 168 с.
13. Peter Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices (Harper & Row management library) Paperback – January 1, 1985/ page 143-146

14. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу. В. М. Четверик // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 11. - С. 214-217.
15. Безтелесна Л.І., Печенюк А.В. Цправління професійним розвитком науково-педагогічних працівників.Рівне.2016.198с.
20. Стимулювання розвитку залишатись в компанії. URL: <https://tsn.ua/ru/groshi/ot-stazhera-do-rukovoditelya-kak-agrokompanii-gotovyat-dlya-sebya-sotrudnikov-1248498.html>
21. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ, 2010. 256с.
22. Пługина Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47
23. Меньшикова М. О. Питання про управління персоналом в системі та інтегрований підсистемі організації. Кременчуг: 2008. URL: <http://scientificnotes.ru/pdf>.
24. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789>
25. Мажник Н. А. Костін Д. А., Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2011. №1. С. 103–107.
26. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_30.
27. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукр. науко-практ. конф., м. Київ, 12 квітня 2018 р.
28. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2017. — 666с.

29. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
30. Головний сайт компанії <https://kronospan.com/ua-UA/company/kar-ra>
31. ТОВ «Кроноспан Рівне» Звіт з управління за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року https://kronospan.com/static-pages-content/ua/financial-statements/2023/2023_presentation-kronospan-ua.pdf
32. Товариство з обмеженою відповідальністю «Кроноспан Рівне». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року зі Звітом незалежного аудитора https://kronospan.com/static-pages-content/ua/financial-statements/2023/2023_CY_Kronospan_Rivne_IFRS_FS_and_audit_report.pdf