

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор **Никифоренко В.Г.**

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності **051 «Економіка»**
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою

Управління персоналом та економіки праці
(назва освітньої програми)

на тему: **«Підвищення ефективності управління підготовкою,
профнавчанням та перепідготовкою персоналу»**
(на прикладі КП «Теплопостачання міста Одеси»)

Виконавець:

студентка 4 курсу 3 групи ФЕУП
Павличенко А.О. _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Збрицька Т.П. _____

Одеса 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1 НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Типи, види і форми професійного навчання персоналу	5
1.2. Планування і організація професійного навчання персоналу.....	16
1.3. Ефективність управління професійним навчанням в сучасних умовах	22
 РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ КП «ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ МІСТА ОДЕСИ»	
2.1. Загальна характеристика установи	30
2.2. Аналіз основних показників підприємства КП «Теплопостачання міста Одеси».....	39
2.3. Оцінка стану підготовки, профнавчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу КП «Теплопостачання міста Одеси».....	47
 РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ КП «ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ МІСТА ОДЕСИ»	
3.1. Зарубіжний досвід професійного навчання персоналу	54
3.2. Напрямки підвищення ефективності управління підготовкою, профнавчанням та перепідготовкою персоналу КП «Теплопостачання міста Одеси» із врахуванням закордонного досвіду	61
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Персонал є одним з найважливіших видів ресурсів кожної організації. Добре підготовлені співробітники здатні значно підвищити рівень рентабельності організації, а в сучасних умовах ведення бізнесу вижити зможуть тільки організації з високим доходом. Тому кожен менеджер з управління персоналом прагне до того, щоб в його команді працювали тільки професіонали.

Сьогодні керівництво прекрасно розуміє, яку роль відіграє навчання співробітників у розвитку організації. Некомпетентність співробітників і їх небажання працювати, в кінцевому рахунку, обов'язково відобразиться на якості колективної роботи над проектами і прибутком. Навчання і розвиток персоналу дозволяє організації збільшити рівень прибутковості бізнесу за рахунок підвищення ефективності колективної роботи, цінності фахівців, а також їх професійного рівня.

У процесі навчання співробітники можуть розвинути навички ефективної комунікації, необхідні для встановлення гарних взаємин з партнерами і клієнтами. Для реалізації завдань щодо ефективного розвитку підприємства, досягнення поставлених цілей, як на рівні кожного співробітника, так і в масштабах всього підприємства, необхідні висококваліфіковані кадри, що володіють спеціалізованими знаннями, вміннями і досвідом з необхідної спеціалізації. Тому завдання навчання і перепідготовки співробітників є однією з центральних в управлінні будь-якого рівня і займає важливе місце в кадровій політиці підприємств всіх форм власності.

Теоретичним та методичним аспектам професійного навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу належать наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, а саме В. Данюка, О.Грішнової, А. Колота, В. Петюха, В.Савченка, А.Егоршина, В. Кибанова, С.Шекшні, М. Армстронга, Р. Бенкета, та інших.

Мета й завдання дослідження. Метою даної роботи є вивчення та аналіз системи професійного навчання персоналу, а також розробка практичних рекомендацій щодо напрямків підвищення ефективності управління підготовкою,

профнавчанням та перепідготовкою персоналу на підприємстві.

Для досягнення даної мети у роботі поставлені наступні *завдання*:

- висвітлення теоретичних аспектів професійного навчання персоналу;
- дослідження методів оцінки ефективності професійного навчання в сучасних умовах;
- аналіз особливостей організації професійного навчання на підприємстві;
- вивчення зарубіжного досвіду організації системи навчання персоналу та можливість його застосування на комунальному підприємстві «Теплопостачання міста Одеси»;
- розробка шляхів вдосконалення організації професійного навчання на підприємстві;
- обґрунтування доцільності та ефективності наведених пропозицій з відповідними розрахунками економічної ефективності.

Об'єктом дослідження даної роботи є персонал комунального підприємства «Теплопостачання міста Одеси».

Предметом дослідження є організація професійного навчання персоналу підприємства та рекомендації щодо його удосконалення.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи були використані наступні сучасні методи дослідження: методи економічного аналізу (при оцінці фінансового становища установи), методів аналізу та синтезу (для розкриття теоретичних аспектів професійного навчання персоналу), табличний (для відображення аналітичної інформації), узагальнення (при формуванні висновків на основі даних дослідження).

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти, навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, присвячені дослідженню даної теми, дані статистичної звітності комунального підприємства «Теплопостачання міста Одеси» за 2017 – 2019 роки.

ВИСНОВКИ

У результаті наукового дослідження та аналізу системи управління підготовкою, профнавчанням та перепідготовкою персоналом можна зробити такі висновки.

Головним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо сфери послуг, є забезпечення його якісними трудовими ресурсами, які в свою чергу будуть вирішувати весь комплекс внутрішньофірмових завдань. Систематична нестача кваліфікованих кадрів, їх низький потенціал і плинність – основні проблеми обслуговування. При цьому, запитом практики управління є створення такої системи управління кадровим потенціалом, щоб співробітник, який прийшов на роботу, сприймав посаду не як тимчасове явище, а довгострокову перспективу своєї трудової діяльності. Таким чином, навчання персоналу і його розвиток, стає одним з провідних напрямків діяльності в системі управління персоналом.

Проаналізувавши сучасний стан комунального підприємства «Теплопостачання міста Одеси» за 2017-2019 роки, було виявлено зростання обсягу реалізованих послуг, продуктивності праці, проте разом з цим простежується негативна тенденція щодо зростання собівартості реалізованих послуг, адміністративних витрат, що призвело до від’ємного фінансового результату компанії після оподаткування у 2019 році. Загалом ми спостерігаємо позитивну тенденцію щодо динаміки руху персоналу КП «Теплопостачання міста Одеси»: низький показник плинності кадрів, зростання чисельності прийнятих працівників та зменшення чисельності звільнених співробітників. Наведені показники руху персоналу говорять про ріст компанії, розширення клієнтської бази та збільшення обсягу наданих послуг.

Проаналізувавши систему навчання персоналу КП «Теплопостачання міста Одеси» можна зробити висновок, що на підприємстві відсутнє професійне навчання персоналу. Проте, за даними анкетування персоналу комунального підприємства «Теплопостачання міста Одеси», працівники компанії вважають за необхідне

навчання та підвищення кваліфікації персоналу та готові проходити навчання один раз на рік, проте не мають такої можливості. Аналіз системи навчання підприємства виявив наступні недоліки:

- при аналізі локальних нормативних актів в організації не виявлені документи, що регламентують організацію і порядок проведення навчання, отже, цілі і завдання навчання не визначені;
- функції навчання персоналу закріплені за менеджером з персоналу, проте фактично не виконуються;
- навчання з метою підвищення кваліфікації не ведеться. Рішення про підвищення кваліфікаційного рівня працівника приймається шляхом проведення кваліфікаційної атестації робітника;
- відсутність Положення про атестацію персоналу;
- відсутність статистичної інформації про проходження навчання, підвищення кваліфікації працівників, аналізу результатів навчання персоналу;
- відсутній бюджет на навчання персоналу.

На основі проведеного дослідження системи навчання персоналу КП «Теплопостачання міста Одеси» можна зробити висновок, що система навчання на підприємстві має потребу в удосконалюванні з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту.

З метою вдосконалення організації навчання персоналу у КП «Теплопостачання міста Одеси» були розроблені наступні рекомендації:

1. Розробка Положення про професійне навчання працівників на виробництві. Положення про навчання персоналу готує служба персоналу. Проте у процесі його розроблення можуть брати участь керівники провідних структурних підрозділів. Концепцію проекту Положення про навчання персоналу слід обговорити й з керівництвом підприємства.
2. Посилення контролю за виконанням обов'язків менеджера з персоналу.
3. Проведення підвищення кваліфікації фахівців та управлінців на підприємстві шляхом організації тренінгів. Розробка і впровадження системи ротації та наставництва як методів професійного навчання робітників на робочому місці.

4. Розробка Положення про порядок проведення атестації персоналу на КП «Теплопостачання міста Одеси», де необхідно визначити перелік працівників, які підлягають атестації, порядок, терміни та графіки проведення атестації.

5. Розробка програми, плану та бюджету навчання персоналу КП «Теплопостачання міста Одеси». Розробка інструментів з виявлення потреби в навчанні персоналу (інструкція з виявлення потреби в навчанні персоналу, опитувальник для інтерв'ювання керівників, анкета для співробітників з виявлення потреби в навчанні). Здійснення зворотнього зв'язку з працівниками, які навчаються, з метою коригування навчальних планів і програм навчання. Запровадження статистичної звітності про проходження навчання, підвищення кваліфікації працівників.

Зарубіжний досвід та сучасна практика щодо перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників освіти свідчить про значні методологічні, науково-теоретичні та практичні досягнення у цій галузі, якими доцільно було б скористатися для вдосконалення національної системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Ефективне навчання персоналу комунального підприємства «Теплопостачання міста Одеси» буде мати такі ефективні наслідки для організації:

1. підвищення продуктивності праці на 5 %, обсягу реалізованих послуг на 913,95 тис. грн.
2. забезпечення повної реалізації потенціалу співробітників;
3. підвищення обґрунтованості кадрових рішень про перестановки персоналу;
4. забезпечення зв'язку між результативністю і оплатою праці;
5. забезпечення можливостей розвитку;
6. забезпечення узгодженості цілей співробітників і адміністрації;
7. забезпечення стабільності персоналу.

Таким чином, заходи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу комунального підприємства «Теплопостачання міста Одеси» є економічно та соціально ефективними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» (для студентів денної та заочної форм навчання 3 курсу напряму 6.140103 «Туризм» та 4 курсу напряму 6.140101 «Готельно-ресторанна справа») / С. А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 67 с.
2. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих / О. Баніт // Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Сер : Педагогіка. - 2015. - № 2. - С. 169-176.
3. Білова Н.В. Професійне навчання працівників: термінологія. / Н.В. Білова// Податки та бухгалтерський облік. - 2017. - №70. – С. 34-46.
4. Бутусевич А.Г. Оцінка ефективності проведеного навчання/А.Г. Бутусевич//Управління персоналом. -2015. - №23 (107). - С.25-35.
5. Величко В. О. Підвищення кваліфікації персоналу — успіх роботи підприємства в ринкових умовах./ В. О. Величко , Т. Є. Сенишина, А. В. Гримак// НТБ Інститут біології тварин і ДНДКІ ветпрепаратів та кормових добавок. – 2014.- №15. – С. 256-260.
6. Визначення потреби у підготовці персоналу, цілей навчання, розробка навчальних планів і програм // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_39281_viznachennya-potrebi-u-pidgotovtsi-personalu-tsiley-navchannya-rozrobka-navchalnih-planiv-i-program.html
7. Винничук Р.О. Оцінювання ефективності програм навчання персоналу в контексті організаційної поведінки / Р.О. Винничук // Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2014.- №9.- С. 98-102.
8. Ворначев А. О. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу/ А. О. Ворначев, Ю. І. Кравець // Київ: Педагогічна думка. - 2012. - 145 с.
9. Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності/ О.Ю. Воробей// Наукові праці Київського національного

університету технологій та дизайну. Економічні науки: зб. наук. пр. – К:КНУТД, 2015. - № 15. – С. 12-17.

10. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні/ О.В. Горпинченко// Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2016. - № 8. - С. 45–48.

11. Дегтяр О. А. Ротація персоналу як елемент системи управління трудовими переміщеннями в умовах економічної нестабільності / О. А. Дегтяр, О. М. Непомнящий // Теорія та практика державного управління. - 2017. - Вип. 4. - С. 177-184.

12. Дідусь М.О. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти / Дідусь М.О. // Економіка та держава. – 2015. – № 12. – С. 55.

13. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232 с

14. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://pidruchniki.com/82094/zarubizhniy_dosvid_stimulyuvannya_rozvitku_personalu

15. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник// Одеса: Атлант, 2013. — 426 с.

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

17. Костюк М.В. Окремі питання забезпечення професійного навчання на підприємствах / М.В. Костюк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2015. – № 727 – С. 70–75.

18. Комунальне підприємство «Теплопостачання міста Одеси» [Електронний ресурс] /Режим доступу: <https://teplo.od.ua>

19. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві/ А. О. Левченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2015. - Вип. 7, ч. 1. - С. 156-163.

20. Любимова К. О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств / К. О. Любимова // Економіка та управління підприємством. – Київ. – 2015. - № 3. – С. 58-61.

21. Мазурок, Н. П. Професійне навчання персоналу та шляхи його вдосконалення : диплом. робота за освіт.-кваліф. рівнем «магістр» : спец. 8.03050501 – управління персоналом і економіка праці магістер. програма – управління персоналом / Наталія Петрівна Мазурок ; наук. керівник к.е.н., доцент О. Б. Марцінковська. – Тернопіль, 2017. – 95 с.

22. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «Економіка», Державний гуманітарний університет ім. П. Могили. – 2016. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114.

23. Меліхов І. В. Оцінка ефективності – один із шляхів удосконалення системи навчання та розвитку підприємства / І. В. Меліхов, Ю. І. Бойченко // Молодий вчений. - 2015. - № 7(1). - С. 92-96.

24. Морозова М. Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста / М. Е. Морозова. // Науковий вісник УМО. Серія : Економіка та управління. - 2016. - Вип. 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_10

25. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 № 127/151[Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>

26. Про затвердження Порядку видачі та форм документів про підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями: Наказ Мінсоцполітики від 17.07.2014 р. № 477 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0897-14>

27. Про затвердження Порядку підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями: Постанова Кабінету

Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 340 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/340-2013-п>

28. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 17.03.2020).

29. Про професійний розвиток працівників Закон України №4312-VI від 12.01.2012 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

30. Пуховська Л.П. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. – Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. – 176 с.

31. Радкевич В.О. Професійний розвиток персоналу вітчизняних підприємств / В.О. Радкевич // Україна: аспекти праці. - 2015. - № 8. – С.24-34.

32. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством / М.В. Руденко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: Хмельницький національний університет. – 2016. – № 2. Том 1. – С. 33–38.

33. Руденко О. М. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн. / О.М. Руденко// Київ : Кондор-Видавництво, 2016. – 124 с.

34. Савченко В.А. Розвиток персоналу / В.А. Савченко // Україна: аспекти праці. - 2014. - № 4. – 351 с.

35. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу/ В.В. Самойленко// Ефективна економіка. - 2019. - № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7039>

36. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу/ С.Е. Сардак // Економіка і суспільство. - 2018. №19. - с.927-935.

37. Семенова Л.Ю. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві/ Л. Ю. Семенова// Молодий вчений. - 2017. - №10(50). - С. 1041-1044.

38. Сігаєва Л.Є. Освіта дорослих: теоретичні і методологічні засади: монографія / Л.Б. Лук'янова, Л.Є. Сігаєва, О.В. Аніщенко та ін.// К.: Педагогічна думка, 2015. – 272 с.
39. Фінансова звітність КП «Теплопостачання міста Одеси»
40. Червінська Т. М. Особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін / Т. М. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - 2015. - № 1. - С. 135-140.
41. Черняєва А. О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів/ А. О. Черняєва // Економічна теорія та право. - 2017. - № 3. - С. 34-44.
42. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич.– Полтава: ПУЕТ, 2014. – 462 с.
43. Шульга Г. Ю. Комплексний підхід щодо формування та розвитку трудового потенціалу підприємства // Економіка розвитку: наук. пр. ХНЕУ. – 2014. – №2. – С. 58—60.
44. Яцун О. В. Трансформація підходів до регулювання професійного розвитку фахівців як чинник підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи : [колективна монографія] / О. В. Яцун / За заг. ред. д.е.н., проф. О. М. Левченка / Кіровоград: Ексклюзив – Систем, 2015. – Ч. I. – С. 554-561.