

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

Кафедра Управління персоналом і економіки  
праці

*Допущено до захисту  
Завідувач кафедри УП і ЕП*

\_\_\_\_\_ Никифорова В.Г.  
*«22» грудня 2016 р.*

***ДИПЛОМНА РОБОТА***

***на здобуття освітньо-кваліфікаційного  
рівня магістра***

зі спеціальності 8.03050501 управління персоналом і економіки праці  
за програмою «Управління персоналом сучасної організації»  
на тему:

**« Управління розвитком персоналу організації »**

Виконавець:  
Студентка VI курсу  
Факультету міжнародної економіки  
Ковальчук Катерина Валеріївна

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Сорока Олександра Володимирівна

Одеса 2016

## АНОТАЦІЯ

### Тема диплома: «Управління розвитком персоналу організації»

Робота містить: 100 сторінок, 16 таблиць, 18 рисунків, 29 літературних джерел та 4 додатки.

Предметом дослідження є аналіз системи управління розвитком персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад».

В якості об'єкта дослідження виступає процес навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників.

Метою дипломної роботи є розробка пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення управління системи розвитком персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад».

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності працівників і організації;
- охарактеризовано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- проведено аналіз діючої системи управління розвитком персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад».

Одержані результати будуть використані керівництвом ТОВ «Телекарт-Прилад» при вдосконаленні управління розвитком персоналу.

Ключові слова: розвиток персоналу, колектив, програма, компетентність, наставництво.

Рік виконання роботи – 2016 рік.

Рік захисту роботи – 2017 рік.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності працівників і організації .....	6
1.2. Особливості планування витрат на розвиток персоналу.....	12
1.3. Закордонний досвід в галузі управління розвитком персоналу підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ТЕЛЕКАРТ - ПРИЛАД» .....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад».....	29
2.2. Структура персоналу ТОВ «Телекарт – Прилад» та його якісний склад .....	45
2.3. Оцінка організації розвитку персоналу ТОВ «Телекарт – Прилад».....	55
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Телекарт – Прилад».....	70
3.1. Удосконалення системи наставництва ТОВ «Телекарт – Прилад».....	70
3.2. Удосконалення розвитку персоналу ТОВ « Телекарт – Прилад» на основі компетентнісного підходу.....	77
3.3. Економічна ефективність впровадження заходів щодо розвитку персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад».....	87
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	100

## **ВСТУП**

Організації мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх працівників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із способів досягнення цієї мети є набір і відбір найбільш кваліфікованих і здатних нових працівників. Однак цього недостатньо. Керівництво має також проводити програми систематичного навчання і підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей в організації.

У сучасному бізнесі не рідко керівництво ставиться до персоналу як до статті витрат, а не як до одного з факторів успішної діяльності виробництва. У зв'язку, з чим виникає небажання вкладати кошти в підвищення професійних навичок і знань співробітників, що в умовах прискорення науково-технічного прогресу призводить до застарівання і нездатності співробітників впоратися з поставленими завданнями та цілями. Досягнення довгострокових і короткострокових цілей, необхідність підвищення конкурентоспроможності і проведення організаційних змін вимагають опори на добре сплановану і чітко організовану роботу з навчання персоналу. При цьому справа не обмежується передачею працівникам тих чи інших знань і розвитком у них необхідних навичок. У ході навчання працівникам може бути передана інформація про поточний стан справ і про перспективи розвитку організації. Крім того, навчання покликане підвищувати рівень трудової мотивації, прихильності персоналу своєї організації і включеності в її справи.

В умовах ринку, що швидко змінюється, розвиток персоналу став необхідною умовою успішної роботи будь - якої організації. Висококваліфікованому фахівцеві все частіше доводиться поєднувати у своїй роботі, окрім своїх безпосередніх обов'язків, все більше різних трудових функцій і приймати рішення. Такі зміни призводять до необхідності вдосконалення системи навчання та підготовки персоналу в

організації. Відсутність у працівника тих або інших навичок та знань призводить до неефективної роботи і не виконанню поставлених завдань.

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

Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу повинна бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. За сучасних умов проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності. Враховуючи це в країні набуває особливого значення проблема відродження системи професійного навчання кадрів на виробництві. Для подолання кризи персоналу необхідно показати, як досягти мети, як працювати по-іншому; навести наочні приклади. Зрозумівши, яким чином можна добитися поставленої мети, співробітники відчують упевненість у власних силах, що послужить додатковою мотивацією.

У Японії, яка є одним із визнаних лідерів у сфері управління персоналом, вважається, що розвиток персоналу є основним складовим елементом ефективної роботи організацій в умовах конкурентного середовища. Тільки 44% японських керівників вважають, що їх основне завдання – це впровадження нових технологій. Сьогодні можна стверджувати, що будь-яка організація процвітає настільки, наскільки грамотно вона не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, свій персонал.

Таким чином, з вищесказаного випливає, що обрана тема дипломної роботи дуже актуальна. Також актуальність теми дослідження забезпечується підвищенням освітнього і культурного рівня

працівника, зростанням його особистісних запитів до трудової діяльності. Зараз йде формування нового, більш зрілого типу працівника, який не задовольняється слухняністю і знеособленою, механічною трудовою старанністю, а прагне знайти в трудовій діяльності сенс життя, стати активним співучасником виробництва.

Метою дипломної роботи є розробка пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення управління системи розвитком персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад».

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності працівників і організації;
- охарактеризувати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- провести аналіз діючої системи управління розвитком персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад».

Предметом дослідження є аналіз системи управління розвитком персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад».

Об'єктом дослідження є процес навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників.

У процесі дослідження використано такі сучасні методи дослідження, як: метод порівняльного аналізу, системний метод, досвідний метод, аналітичний метод, метод SWOT - аналізу.

## ВИСНОВКИ

У ході даної роботи були розглянуті питання, пов'язані з формуванням системи розвитку персоналу на підприємстві, підходами та методами її оцінки, а наведені способи удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад»

Найбільша проблема для ТОВ «Телекарт-Прилад» в тому, що для персоналу є ряд завдань, які негативно позначаються на його діяльності: висока плинність кадрів; незадоволення оплатою і умовами праці; немає чітких критеріїв оцінки роботи; відсутність навчання за кордоном; низькі критерії і погана практика підбору кадрів; недосконала система наставництва та ін.

ТОВ «Телекарт-Прилад» розвивається і має величезний досвідом роботи в сфері комунікацій. Підприємство впроваджує нові системи управління та контролю якості та прагне до максимальної продуктивності та задоволення запитів найвимогливіших замовників. Для виробництва продукції використовуються передові сучасні вітчизняні та світові технології. Підприємство має сучасне високотехнологічне обладнання вітчизняного виробництва та виробництва Німеччини, Японії, Франції, Швейцарії, Голландії, США.

Вся військова продукція, що випускається підприємством «Телекарт-Прилад», проектується з урахуванням повної сумісності з відповідними системами країн НАТО і має відповідні сертифікати.

У другому розділі було проаналізовано основні показники діяльності підприємства за останні 3 роки та показана динаміку їх зміни. Динаміка зміни реалізованої продукції на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» показує її зростання і у 2015 році складає 63759 тис.грн. Продуктивність праці у 2015 році в порівнянні з 2013 роком збільшилась на 112 %, що є позитивною тенденцією. Рентабельність продукції за проаналізований період збільшилась на 33,9%. У 2014 році підприємство понесло збиток в розмірі 2328 тис. грн. , але в 2015 році отримало прибуток в розмірі 2770 тис.грн. Середньомісячна заробітна плата на

підприємстві протягом 3-х років зростала і в 2015 році становила 2296,7 грн. Сумним є той факт, що з кожним роком чисельність працівників на підприємстві зменшується. У 2015 році порівняно з 2013 роком на підприємстві було скорочено 92 працівника.

На підприємстві працюють освічені працівники, які розуміються на своїй справі. Понад 65 % працівників мають вищу освіту. ТОВ «Телекарт – Прилад» - це молоде підприємство, так як 77 % працівників складає молодь до 35 років.

На підприємстві система навчання націлена на створення «самонавчальної інтелектуальної організації», що означає досягнення високого рівня інтелектуального потенціалу підприємства, компетенції персоналу та творчості.

Аналіз показав, що з кожним роком кількість працівників, які проходять перепідготовку кадрів та підвищення кваліфікації зменшується. Особливо ці зміни відобразились у 2014 році. В цьому році порівняно з 2012 підвищило кваліфікацію на 50 осіб менше.

Було проведено SWOT – аналіз управління розвитком персоналу на ТОВ «Телекарт – Прилад», завдяки якому виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози. В цілому сильні сторони переважають і підприємство має шанси для розвитку та є конкурентоспроможним.

У третьому розділі були запропоновані шляхи вдосконалення системи розвитку персоналу та розраховано їх економічну ефективність. Пропонується вдосконалити систему наставництва та розвиток компетенцій на основі компетентнісного підходу. Виявлено, що строк окупності інвестицій у вдосконалення системи наставництва після початку впровадження проекту складає 26 місяців.

Важливе значення в наставництві має характеристика про здатність захопити і зацікавити свого учня. Адже після проведеного процесу навчання учень може в будь-який момент звернутися до наставника, і то в свою чергу надати допомогу. Головне завдання наставника полягатиме в

знаходженні в постійній близькості з учнем, підтримувати його і на власному прикладі демонструвати правильний підхід роботи.

Що стосується компетентнісного підходу розвитку персоналу то він дає чітке визначення професійних і поведінкових вимог, що пред'являються до працівника залежно від його керівного рівня, професії, посади і виконуваних завдань. Було запропоновано організувати курси цільового призначення для керівників вищої і середньої ланки. Економічний ефект від організації курсів цільового призначення для керівників середнього та вищого рівнів склав 47021,15 грн.

На ТОВ «Телекарт-Прилад» було проведено опитування на виявлення власного ставлення персоналу до системи розвитку на підприємстві та виявлення компетенцій, які необхідно розвивати. Цими компетенціями ми стали: вміння працювати в команді, професіоналізм, досягнення поставлених цілей, організованість. Також було наведено як ці компетенції розвивати.

Запорука успіху ТОВ «Телекарт-Прилад» - постійне вдосконалення і розвиток навиків персоналу. Результат навчання має бути стимулом-реакцією для працівника. Заробітна плата і умови праці співробітника, що підвищив свою кваліфікацію, повинні мінятися в кращу сторону. Це буде прикладом для інших службовців. Якщо вони побачать реальні переваги навчання то теж прагнутимуть підвищувати свій професійний рівень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс ТОВ «Телекарт - Прилад» за 2013-2015 рр.
2. Звіти про кількість працівників, їх якісний склад і професійне навчання ТОВ «Телекарт - Прилад» за 2013-2015 рр.
3. Звіти про працю ТОВ «Телекарт - Прилад» за 2013-2015 рр.
4. Звіти про фінансові результати ТОВ «Телекарт - Прилад» за 2013-2015 рр.
5. Кодекс ділової етики ТОВ «Телекарт - Прилад»
6. Основні положення про кадрову політику ТОВ «Телекарт-Прилад»
7. Положення про відділ управління та розвитку персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад»
8. Положення про навчання та атестацію ТОВ «Телекарт - Прилад»
9. Положення про службу персоналу та посадова інструкція начальника служби персоналу ТОВ «Телекарт - Прилад»
10. А., Керб Л. П.-Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005.-403 с. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,9999999/catid,147/id,5221/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,9999999/catid,147/id,5221/)].
11. Арапова О.М. Компетентнісний підхід в управлінні системою винагороди персоналу організації / ЕКОНОМІКА: реалії часу. № 1 – 2011. – С. 57-65
12. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Молодий вчений. № 6 - 2014 р. – С. 73-75
13. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул / Вісник Хмельницького національного університету. - № 5. – 2009. – Т.2. – С. 13-16.
14. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин - М.: Юристъ, 2001. — 496 с

15. Збрицька, Г.О. Савченко, М.М. Татаревська. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник (Одеса: ОДЕУ, 2013-427 с.)
16. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред.. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
17. Класифікація витрат на розвиток персоналу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/104/7043.html>
18. Колосок В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислових підприємств [Електронний ресурс] / В. Колосок — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Skhid/2009\\_9/2 .pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Skhid/2009_9/2.pdf)
19. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика / В. Колпаков // Персонал. — 2004. - № 11. — С. 64-69.
20. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії.—К.: Видавничий дім «Корпорація», 2005.— 292с
21. Літинська В.А. Управління професійним розвитком персоналу підприємства / Вісник соціально-економічних досліджень. №4 — 2013. — С. 88-99
22. Мельниченко О.В. Аналіз ефективності інвестування коштів у розвиток персоналу банку / О.В. Мельниченко // Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ). ? 2010. ? № 1 . С. 239-243.].
23. Наставництво на підприємстві. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ukrbukva.net/109517-Nastavnichestvo-na-redpriyatii.html>
24. Нестеренко О.М. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві / Вісник економіки транспорту і промисловості. № 30 — 2010. — С. 87-88
25. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни (Одеса: ОДЕУ, 2006 р. — 191с.)

26. Притула В. І.; Левченко З. М. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками / Вісник Вінницького політехнічного інституту. № 3 - 2013. – С. 113-118
27. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами / Менеджмент організації. № 6 – 2013. – С. 121-125
28. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професіональний розвиток персоналу-нагальне завдання сьогодення / Менеджмент персоналу – Економічний вісник Донбасу. №1 – 2009. – С. 194-197
29. Юрчишина Л.І. Аналіз основних підходів та оцінювання конкурентоспроможності підприємства за показниками використання людських ресурсів / Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. - 2010. - Вип. 6. - С. 248-252.: