

**Київський національний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи навчання персоналу на підприємстві»

(за матеріалами Львівської філії товариства з обмеженою відповідальністю

«ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН», м. Львів)

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-21 з(м),
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньої програми «Публічне
управління та адміністрування»
заочної форми навчання

Мачко
Вікторії
Вікторівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Лозовський
Олександр
Миколайович

Гарант освітньої програми
к.н.держ.упр., доцент

Ніколіна
Ірина
Іванівна

Вінниця 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
РОЗДІЛ 2	19
АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства	19
2.2. Дослідження системи навчання персоналу на підприємстві	30
РОЗДІЛ 3	38
ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН».....	38
3.1. Основні заходи щодо удосконалення системи навчання персоналу на підприємстві.....	38
3.2. План навчання диспетчерів з міжнародних перевезень.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що одним із головних завдань сучасного підприємства є формування ефективної системи управління, де величезну роль відіграє навчання персоналу. Навчання персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів та мобілізації кадрового персоналу. Нині в економіці складається достатньо непроста ситуація, яку можна охарактеризувати як «кадровий голод». Дана ситуація породжується браком висококваліфікованих фахівців в усіх секторах економіки України. За цих умов якісно побудоване системне навчання є важливим елементом системи управління персоналом підприємств. Для того, щоб спонукати людей працювати якісно, недостатньо вивчити потреби персоналу й провести їх ранжування. Основна мета професійного навчання – це отримання максимального використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Проблема навчання персоналу досліджується в роботах таких вітчизняних вчених, як Л.О.Антоненко, О.А. Бугуцький, В.Д. Бондар, Н. Газенко, В. Галенко, А. Егоршина, П. Журавлева, С. Занюк, Е. Ильина, А.М. Колот, О.Г. Мельник, М.Й. Малік, А.В. Токар та інші. Окремим аспектам формування дієвої навчальної системи приділяли увагу такі вчені, як А. Колот, О. Синицька, В. Співак, С. Шапиро, Бердник А. А, Поліщук Д.І. та інші.

Гіпотезою дослідження являється ефективне впровадження в діяльність підприємства заходів спрямованих на покращення системи навчання персоналу на підприємстві та забезпечить зростання ефективності роботи працівників.

Мета написання кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні основних напрямів навчання персоналу та визначення основних практичних шляхів його вдосконалення в системі управління підприємством.

Завдання роботи полягають у наступному:

- провести оцінку системи навчання персоналу;
- ознайомити зі змістом та основними аспектами формування системи навчання персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН»;
- виділити перспективи розвитку системи навчання персоналу на підприємстві;
- сформулювати заходи, спрямовані на вдосконалення системи навчання персоналу на підприємстві;
- розробити план навчання основної категорії працівників на підприємстві.

Об'єктом дослідження являється система навчання персоналу на прикладі Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН».

Предметом дослідження виступає формування системи навчання персоналу на прикладі Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН».

Методи дослідження: спостереження, опис, економіко-статистичний метод (порівняння, абсолютні і відносні величини, балансовий метод), а також аналіз і синтез.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає у розробці та впровадженні заходів щодо інноваційних підходів в навчанні персоналу на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні запропонованих інноваційних підходів розвитку системи навчання персоналу на підприємстві ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» або на інших підприємствах.

Інформаційна база дослідження складається із монографій і навчальних посібників, статей періодичних видань, матеріалів офіційних сайтів Інтернет, статут досліджуваного підприємства, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів з предмету дослідження.

Апробація наукових досліджень. За результатами дослідження опубліковано 2 наукових праці, зокрема: « Оптимізація системи навчання персоналу в умовах сучасності», « Управління професійним розвитком персоналу в умовах науково-технічного прогресу».

Результати дослідження були апробовані у збірнику наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції « Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» та IX Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та 5 додатків. Робота містить 11 таблиць та 12 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Навчання персоналу є важливою ланкою системи управління персоналом, яка сприяє розвитку організаційних процесів, досягнення поставлених цілей і завдань. У сучасних умовах швидкого старіння професійних знань здатність організації забезпечувати постійне і безперервне навчання персоналу є найважливішим чинником конкурентоспроможності, успішності організації.

Борсук М. зазначає, що навчання персоналу – це організований і цілеспрямований процес оволодіння знаннями, вміннями і навичками співробітників компанії для досягнення певного результату, як правило, для підвищення ефективності діяльності колективу і компанії в цілому. Безумовно, освіта має на увазі не стільки передачу знань, скільки формування професіонала, який розуміє суть досліджуваних процесів і явищ, здатний застосовувати отримані знання на практиці [8].

На думку Адаменка Є. Навчання, як будь-який організований процес, здійснюється відповідно до поставлених цілей. Наприклад, професійне навчання – систематична зміна поведінки через формування нових навичок, яка відбувається в результаті отримання освіти, інструктажу, розвитку і досвіду. Основне завдання професійного навчання полягає в тому, щоб допомогти організації досягти своїх цілей, збільшивши вартість її ключового ресурсу – працівників, яких вона наймає [2].

Основними функціями системи навчання персоналу є:

- подолання розриву між поточними навичками співробітників і необхідними кваліфікаційними вимогами;
- побудова корпоративної культури;
- рішення цілей і завдань підприємства;

- мотивація виробничої діяльності персоналу методом навчання;
- підготовка співробітника до переміщення або просуванню по службі.

Розрізняють три види навчання: підготовка, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів.

Підготовка кадрів – планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способів спілкування.

На думку Рогачової А. підвищення кваліфікації кадрів – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку зі збільшенням вимог до професії або підвищенням на посаді [39].

Перепідготовка кадрів - навчання кадрів з метою засвоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з оволодінням новою професією або зміненими вимогами до змісту та результатів праці.

Традиційні методи навчання персоналу мають два основних напрямки розвитку і стимулювання кадрів компанії:

- зовнішнє;
- внутрішнє.

Зовнішнє навчання, з відривом від виробництва, найчастіше проводиться за участю спеціалізованих навчальних інструментів і спрощеного обладнання. Таке навчання проводиться в різних навчальних центрах.

Колодін А. Вважає що освіта без відриву від виробництва, що відноситься до внутрішнього напрямку, може здійснюватися в робочій обстановці, коли учень користується робочими інструментами і обладнанням. Наприклад, організація навчання персоналу на робочому місці використовується при стажуванні, коли продуктивність співробітника якого навчають є частковою [24].

Система навчання персоналу – містить в собі сукупність різних компонентів, які при цьому є узгодженими і взаємопов'язаними,

«підсилюють» один одного, і, в кінцевому рахунку, працюють на досягнення єдиних цілей.

Системний підхід до навчання передбачає, що зміна будь-якого елемента тягне за собою зміну інших елементів системи, тому розглянемо ці елементи більш докладно.

Виділяють наступні елементи системи навчання персоналу:

- суб'єкт системи навчання персоналу;
- об'єкт системи навчання персоналу;
- мета системи навчання персоналу;
- завдання системи навчання персоналу;
- методи системи навчання персоналу;
- принципи системи навчання персоналу.

Постановка цілі - це один з основних процесів управління організацією, призначений для визначення бажаних кінцевих результатів діяльності і концентрації зусиль працівників на єдиному напрямку дій [11].

Мета навчання може мати суттєву різницю в залежності від потреб організації, змісту професійної діяльності слухачів, демографічних або кваліфікаційних характеристик персоналу, фінансового положення підприємства. У сфері торгівлі і послуг, як правило, виділяють наступні цілі:

- подолання розриву між поточними навичками співробітників і необхідними кваліфікаційними вимогами;
- поліпшення якісних характеристик персоналу (збереження і розвиток конкурентних переваг, збільшення прибутковості);
- мотивація виробничої діяльності персоналу методом навчання;
- підготовка працівника до переміщення або просуванню по службі.

З точки зору Ахмедова Н. працівник, який проходить навчання з метою підтримки і підвищення своєї кваліфікації, набуває професійних знань, що знаходяться поза сферою його безпосередньої професійної діяльності [4].

Суб'єктом системи навчання персоналу в організації є співробітник (або група співробітників) кадрової служби - фахівець з розвитку та навчання персоналу. Трудові функції яких, полягають в наступному:

- аналіз ринку освітніх послуг і потреб організації в навчанні персоналу;
- організація заходів з навчання персоналу та підготовка пропозицій щодо формування бюджету на організацію навчання персоналу;
- розробка планів, методичних матеріалів, навчальних планів і програм, проектів локальних актів з навчання та розвитку персоналу, включаючи оцінку витрат;
- аналіз ефективності заходів з навчання персоналу.

На думку Мітіна А. персонал - це людський ресурс підприємства, від кваліфікації, професійної підготовки, ділових якостей якого залежить ефективність і якість діяльності підприємства, його конкурентоспроможність [29].

Система професійної підготовки персоналу містить такі складові (рис. 1.1):

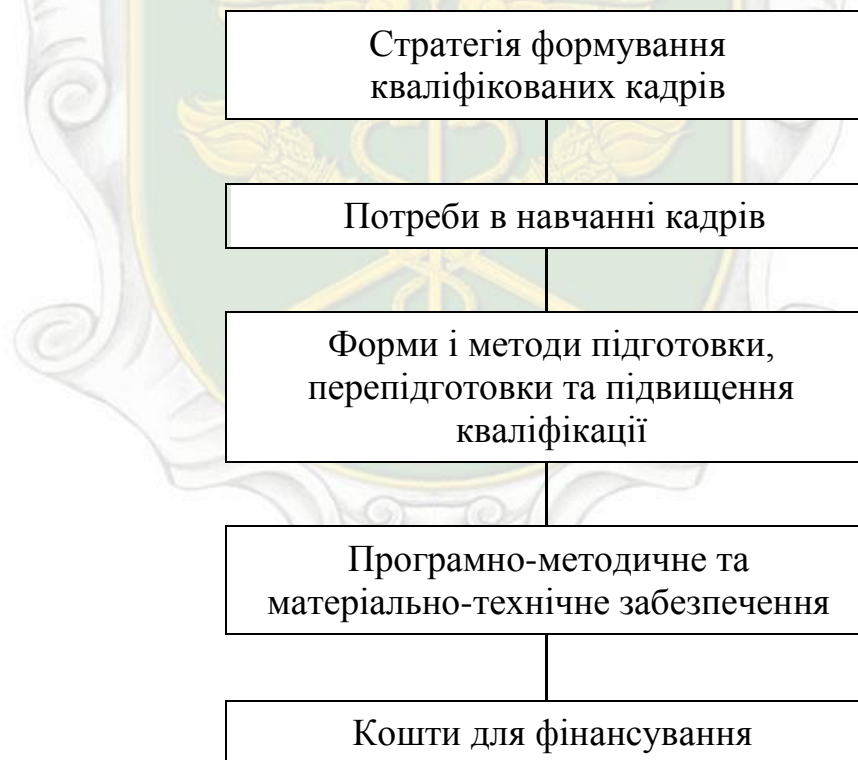


Рисунок 1.1 – Складові системи професійної підготовки персоналу

Навчання неможливе без принципів навчання, тобто основних положень, на яких базується успішно організована теорія освіти і навчання дітей і успішно організований навчально-виробничий процес (табл. 1.1).

Методи навчання персоналу - способи, при яких досягається оволодіння знаннями, вміннями, навичками учнів.

Таблиця 1.1 – Принципи навчально-виробничих процесів

№ з/п	Принцип	Короткий зміст
1	Принцип надійності	Передбачає роботу системи навчання не залежно від впливу ситуативних факторів (настрою, погоди, минулих успіхів та невдач).
2	Принцип переносу набутих знань та навичок в робочі умови	Визначення, на скільки успішно ученик використовує на практиці знання та навички, отриманні в процесі навчання.
3	Принцип наглядності	Використовуються реальні предмети та безпосереднє спостереження над ними. Коли це можливо, використовують моделі та копії предметів. Використовуються картинки чи відео із зображенням предмета чи явища.
4	Принцип науковості	Навчання відповідає сучасним досягненням науки. Викриття різного роду помилкових теорій, поглядів і уявлень.
5	Принцип систематичності та послідовності	Дотримання системи навчання за програмою. Перехід від відомого до невідомого, від простих робіт до складних. Правильний підбір вправ і навчально-виробничих програм і завдань.
6	Принцип узгодженості	Узгодженість навчання з організаційними цілями (кого і чому навчати). Узгодженість різних ієрархічних ланок організації з приводу проведення навчання співробітників.

Методи навчання персоналу можуть класифікуватися за різними ознаками:

– пасивні і активні - розрізняються за ступенем активності, яку виявляють навчаються. Розділити методи навчання однозначно на активні і неактивні непросто. Деякі з них є перехідними до практичних занять та самостійної роботи. Безперечно, до активних методів навчання можна віднести розбір конкретних ситуацій, заняття-дискусії з проблем підприємства, а також навчально-практичні конференції з обміну досвідом. Різновидами активних методів навчання зі спеціальними можливостями формування і розвитку соціально-психологічних якостей є рольові розбір конкретної ситуації (інсценування) і методи соціально-психологічного тренінгу;

– індивідуальні та групові - при індивідуальному методі навчання проявляється можливість повністю зосередитися на конкретних знаннях і уміннях одну людину;

– з відривом і без відриву від виробництва.

Визначальною ознакою навчання без відриву від виробництва є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників в звичайній робочій ситуації. Навчання в стінах організації може передбачати пріглашенієвнешнього викладача для задоволення конкретних потреб у навчанні співробітників організації і в стінах організації [9].

Найбільш поширені методи навчання персоналу на робочому місці представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні методи навчання персоналу на робочому місці

№ з/п	Методи підготовки на виробництві	Характерні особливості
1	Наставництво	Учень закріплюється за більш досвідченим співробітником і спостерігає, як на практиці виконуються різні процедури і роботи. Після етапу спостереження слідує етап самостійної діяльності учня під контролем наставника. Потім

Продовження таблиці 1.2

2	Виробничий інструктаж	Підготовка, введення, адаптація, ознайомлення ученика з його новим робочим простором.
3	Зміна робочого місця (ротація)	Отримання знань і набуття досвіду в результаті систематичної зміни робочого місця. В результаті цього за певний проміжок часу створюється уявлення про багатогранність діяльності і виробничих завдань. Таким чином стимулюється засвоєння нових навичок.

Навчання на робочому місці відрізняється своєю практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком з виробничими функціями співробітника, надає, як правило, значні можливості для повторення і закріплення знову вивченого.

Навчання поза роботою включає всі види навчання за межами самої роботи. Методи навчання поза робочим місцем дають учневі можливість абстрагуватися від сьогоденної ситуації на робочому місці і вийти за рамки традиційного поведінки [3].

Методи навчання поза робочим місцем наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Методи навчання персоналу з відривом від виробництва

№ з/п	Методи навчання поза виробництвом	Характерні особливості
1	Читання лекцій	Пасивний метод навчання.
2	Тренінги	Метод короткострокового навчання, в якому теоретичні блоки матеріалу мінімізовані та основний час відведений практичній обробці навичок та вмінь.
3	Ділові ігри	Передбачають відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, моделюючих ті чи інші аспекти професійної діяльності слухачів
4	Програмно-комп'ютерне навчання	Інформація надається невеликими блоками в друкованому вигляді або на моніторі. Після вивчення блоку матеріалу ученик відповідає на питання, оцінює глибину розуміння та ступінь засвоєння навчального матеріалу

Продовження таблиці 1.2

5	Рольове навчання	Навчання манері поводити себе в конфліктних ситуаціях, при проведенні перемовин
6	Гейміфікація	Навчання манері поводити себе в конфліктних ситуаціях, при проведенні перемовин Головний принцип – візуалізація кожного досягнення гравця. Захоплений процесом гри майже не помічає зусиль, витрачених на досягнення результату

Навчання поза робочим місцем більш ефективне, але пов'язане з додатковими фінансовими витратами і відволіканням працівника від його службових обов'язків. Таке навчання сприяє формуванню принципово нових поведінкових і професійних компетенцій. Проводиться зовнішніми навчальними структурами і, як правило, поза стінами організації. Методи професійної підготовки поза робочого місця призначені, перш за все, для отримання теоретичних знань і для навчання рішення проблем, прийняття рішень, узгодженим поведінки.

Названі методи навчання не виключають один одного, так як навчання в стінах організації може вестися з відривом або без відриву від роботи. Крім того, вони можуть доповнювати один одного, так як навчання в процесі роботи часто поєднується з навчанням в інших організаціях або навчальних закладах [5].

У чистому вигляді не буває окремо навчання на робочому місці, і з відривом від виробництва. Існують різні змішані типи:

- навчання через досвід - коли після кожної практичної ситуації, яку проживає група, відбувається рефлексія, узагальнення, і застосування отриманих знань на практиці;
- супервізія - наставник показує учневі, як робити, потім наставник дає учневі зробити самому, потім сесія зворотного зв'язку, і знову учень повторно вирішує поставлене перед ним завдання, спираючись на зворотний зв'язок;

– онлайн навчання - коли в інтернеті у відкритому доступі знаходиться електронний курс. учневі необхідно прочитати список джерел, а потім здати по ним тест;

– оффлайн навчання - співробітник отримує на руки методичку, наприклад, менеджер з продажу отримує «книгу продажів». він її вивчає, і за підсумками здає тест;

– управління змінами - це коли група співробітників проходить універсальний курс з адаптації до можливих змін. учасники такого курсу отримують навик швидкої адаптації і стають лідерами змін [20].

Така різноманітність видів і форм процесу навчання, дозволяє організаціям вибирати найкращі для них методи навчання. Тобто вибір виду та форми процесу навчання повинен визначатися конкретними умовами, в яких організація функціонує і цілями, які повинні бути досягнуті за допомогою процесу навчання. Неправильний вибір виду та форми навчання може звести нанівець позитивний ефект від проведених заходів [13].

Розробка системи навчання персоналу безпосередньо залежить від цілей, тривалості та специфікації навчання.

Для формування програми навчання проводяться заходи по виявленню потреби в навчанні. В першу чергу аналізуються наступні питання:

- які плани організація прагнути реалізувати в найближчій і далекій перспективі;
- яких знань і умінь не вистачає співробітникам;
- критерії оцінки кваліфікації персоналу [25].

Розглянемо етапи розробки системи навчання персоналу.

Етап 1. Визначення потреб у навчанні. Визначення потреб у навчанні продиктовано необхідністю досягнення загальних виробничих цілей, завдань і проведеною політикою організації в плануванні управління кадрами. Визначається потреба в навчанні конкретних груп працівників різних підрозділів після проведення консультацій з керівниками окремих напрямків діяльності [30].

В рамках даного етапу складається прогноз очікуваного результату від впливу навчання на виконання організацією виробничих завдань.

Етап 2. Проведення аналізу потреб у навчанні працівників відділів і підрозділів. Аналіз поточної ситуації (включаючи критичні ситуації) в роботі відділу або підрозділу дозволяє визначити необхідність проведення навчання за конкретними напрямками роботи. Без сумніву, доцільно враховувати також і бачення, безпосередньо, самих працівників у питанні навчання. Однак слід приймати рішення з урахуванням оцінки потенційних здібностей працівників не за першим враженням, а на основі аналізу ефективності виконання працівником цілей і завдань [14].

Етап 3. Складання навчальної програми. Складання програм навчання покладається на кваліфікованих фахівців з навчання на основі вивчення потреб навчання окремих працівників або груп співробітників. Загальне керівництво процесом навчання покладено на керівника напряму по персоналу. Вимоги до працівника, що становить програму навчання персоналу, включають наявність певних знань, навичок і досвіду для відбору і прийому на роботу [15].

Етап 4. Розподіл ресурсів. Реалізація процесу навчання передбачає наявність достатніх ресурсів для вирішення поставленого завдання. Для проведення кадрової політики підприємства в області навчання необхідне забезпечення фінансовими ресурсами. Розмір коштів, що виділяються на навчання залежно від вибору методів і видів навчання, позначається сумами, які необхідні для покриття витрат на навчання, маючи тимчасові рамки. Час, необхідний для проведення навчання, є одним з найважливіших необхідних ресурсів.

Етап 5. Реалізація навчальної програми.

Етап 6. Обґрунтування навчання.

Етап 7. Оцінка ефективності процесу навчання.

Одним з ключових джерел потреб в навчанні є зміни у зовнішній обстановці. Ці зміни необхідно відстежувати, потім цю інформацію

необхідно довести до співробітників. Необхідно також внести зміни в роботу організації, які адекватно відображають зміни, що відбулися. Всі ці кроки найприродніше реалізуються в формі навчання [6].

Мельник М. вважає важливими джерелами потреб в навчанні є зміни стратегії, бізнес-плану, структури організації, асортименту товарів / послуг, що надаються організацією. Потреби в навчанні можуть викликатися очікуваними кадровими змінами всередині організації: переміщеннями, підвищеннями, зниженнями, звільненнями з різних причин. Саме ці внутрішні зміни в організації і викликають основну частину потреб в навчанні [28].

Розглянемо способи виявлення потреб у навчанні:

- аналіз результатів співбесіди і тестування при прийомі на роботу нових працівників;
- аналіз результатів діяльності нових працівників в період введення в посаду (адаптації);
- аналіз результатів атестації працівників;
- анкетування керівників підрозділів і співробітників;
- інтерв'ювання керівників підрозділів і співробітників;
- аналіз змін технології;
- підготовка рішень керівних органів фірми;
- аналіз рішень керівних органів фірми;
- аналіз очікуваних кадрових змін всередині фірми [46].

Процес виявлення потреб у навчанні закінчується постановкою конкретних цілей навчання.

Практика навчання персоналу в організації з ініціативи роботодавця користується активним застосуванням: працівники підвищують кваліфікацію, освоюють нові професії та спеціальності. За рахунок цього зростає продуктивність праці, підвищується ефективність роботи і якість вироблених товарів або послуг, що надаються, а в підсумку - продуктивність компанії [8].

Прийнято вважати, що цілком достатньо витратити на навчання персоналу не більше кількох відсотків фонду підприємства. Нескладна оцінка показує, що в цьому випадку витрати на навчання персоналу навряд чи складуть більше 1-2% бюджету фірми. Проте, необхідність розробки плану витрат на навчання персоналу очевидна. Він допомагає керівництву компанії планувати і контролювати витрати в цілому, а організацію навчання делегувати відділу по управлінню персоналом, який разом з лінійними керівниками приймає рішення про проведення конкретних навчальних заходів, керуючись планом і бюджетом навчання.

Під бюджетом на навчання персоналу розуміється документ, затверджений керівництвом компанії і містить загальний розмір витрат на навчання персоналу, їх склад за статтями витрат з розбивкою по планових періодах (квартал). При розкладі бюджету по кварталах необхідно враховувати сезонний чинник, а саме планувати менші обсяги навчання на лютий - березень в зв'язку з великою завантаженістю співробітників з проведення обов'язкового аудиту.

Морозін І. виокремив декілька підходів до планування бюджету. Перш за все, це планування бюджету на основі цілей навчання без обмеження загальної суми. План визначається стратегією і бізнес-планом компанії. При цьому саме планування навчання має набути цілеспрямований і впорядкований характер. Кожній великій цілі навчання повинні відповідати певні напрями навчання та статті бюджету [31].

Відкриті семінари та конференції найбільш складно планувати і бюджетувати, оскільки їх організаторами виступають сторонні фірми. Терміни, програми та умови проведення подібних заходів зазвичай стають відомі не більше ніж за 1-3 місяців до їх проведення.

Ціни на даний вид заходів встановлюються провайдером і в розрахунку на одного учасника. Нерідко при направленні кількох учасників надаються знижки. Ціни участі у відкритих семінарах і конференціях коливаються в досить широких межах.

Відповідно при бюджетуванні подібних заходів потрібно виходити з визначення їх обсягу. Тривалістю кожного з них визначається людино-днів шляхом множення кількості учасників на тривалість заходу в днях. Потім заходи розбиваються на цінові групи. І на основі аналізу пропозицій провайдерів оцінюється їх орієнтовна вартість [16].

Витрати на корпоративні навчальні заходи складаються з двох основних частин: постійні витрати, які не залежать від кількості учасників. І змінні витрати, прямо пропорційні кількості учасників. Постійні витрати включають в себе прямі витрати (крім витрат по розмноженню

Бюджет на навчання співробітників, як правило, поділяється на дві частини. Перша частина - це обов'язкові освітні програми, друга - групові та індивідуальні навчальні програми, націлені на якість і ефективність виконуваної роботи.

Якщо в першому випадку обов'язкові навчальні програми проводяться сертифікованими навчальними центрами, які завжди є зовнішніми, то проведення другої частини можливо як з використанням зовнішніх викладачів, так і за допомогою внутрішніх тренерів і наставників [10].

Отже, навчання персоналу – це організований і цілеспрямований процес оволодіння знаннями, вміннями і навичками співробітників компанії для досягнення певного результату, як правило, для підвищення ефективності діяльності колективу і компанії в цілому. Система навчання персоналу формується відповідно до потреб компанії, її цілей та стратегії. Потреби в навчанні визначаються шляхом оцінювання знань персоналу та визначення слабких місць. Правильно сформований порядок та система навчання не тільки підвищує загальний рівень кваліфікації працівників, але й формує корпоративну культуру та підвищує рівень мотивації працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства

Повною назвою організації є: Львівська філія ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН».

Юридичною адресою фірми є 79066 м. Львів, вул. Зелена 301ж.

Site: www.hegelmann.com;

Email: info@hegelmann.com.ua, директор – Ничистяк Валерій Іванович.

Режим роботи філії: по будніх днях - з 09:00 до 18:00, субота, неділя - вихідні.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Львівська філія ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТ ЮКРЕЙН» була створена 31.08.2017 року у місті Львові шляхом створення відокремленого підрозділу ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН».

Джерелом формування майна товариства є грошові та майнові внески бенефіціарних власників.

Головною метою відокремлення підрозділу є надання логістичних послуг (послуги супроводу та віддаленого обслуговування процесу вантажного перевезення) та збільшення географії роботи компанії «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ГРУП».

Слоган під яким працює компанія - «Ми щодня доступні в Німеччині, Франції, Іспанії, Португалії, Італії та багатьох інших країнах, включаючи країни СНД. Ми доставляємо «Вчасно!» з Алгарве до кордону Китаю.»

На сьогодні - це одна з провідних логістичних фірм Львова, яка, є конкурентоспроможною на ринку логістичних послуг, пропонує широкий асортимент продукту і залучає щораз більше нових клієнтів.

Філія має самостійний баланс, але має поточні рахунки в банківських установах з правом проведення розрахунків з контрагентами. Має круглу печатку зі своїм повним найменуванням українською мовою, штампи, печатки для податкових накладних та фірмовий бланк. Філія має власний статистичний код та самостійно здійснює розрахунки з бюджетом та сплачує податки за результатами госпрозрахункової діяльності.

Предмет діяльності філії (дод. А):

- Консультування з питань інформатизації;
- Діяльність телефонних центрів;
- Оброблення даних, розміщення інформації на веб-узлах і пов'язана з ними діяльність;
- Дослідження кон'юктури ринку та виявлення громадської думки;
- Консультаційна та маркетингова діяльність та послуги;
- Інформаційна діяльність та послуги;
- Імпортно-експортна діяльність;
- Представницькі та агентські послуги та діяльність;
- Виставкова діяльність та організація і проведення виставок;
- Транспортні та експедиційні послуги;
- Ремонтні, ремонтно-будівельні, монтажні та будівельно-монтажні роботи та послуги;
- Діяльність по здаванню нерухомості в найом, послуги по оренді та лізингові послуги;
- Складські послуги;
- Добродійна, благодійна та спонсорська діяльність;
- Зовнішньоекономічна діяльність;
- Діяльність, пов'язана з підготовкою спеціалістів різних рівнів кваліфікації;

- Надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньоторговельних та транзитних вантажів;
- Внутрішні і міжнародні перевезення пасажирів і вантажів повітряним, морським, річковим, залізничним, автомобільним транспортом;
- Зовнішньоекономічна діяльність.

Станом на 2020 рік на підприємстві працює 113 працівників.

У штат фірми входять: директор, бухгалтер, 3 менеджера по персоналу, менеджери зовнішньоекономічної діяльності, диспетчери з міжнародних перевезень, аналітики консолідованої інформації, оператори з оброблення перевізних документів та технічний персонал. Загальна чисельність штату співробітників філії - 113 осіб.

Органи управління складаються зі загальних зборів учасників, ревізійної комісії, наглядової ради, директора Товариства з обмеженою відповідальністю «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» та директора відокремленої філії (рис. 2.1).

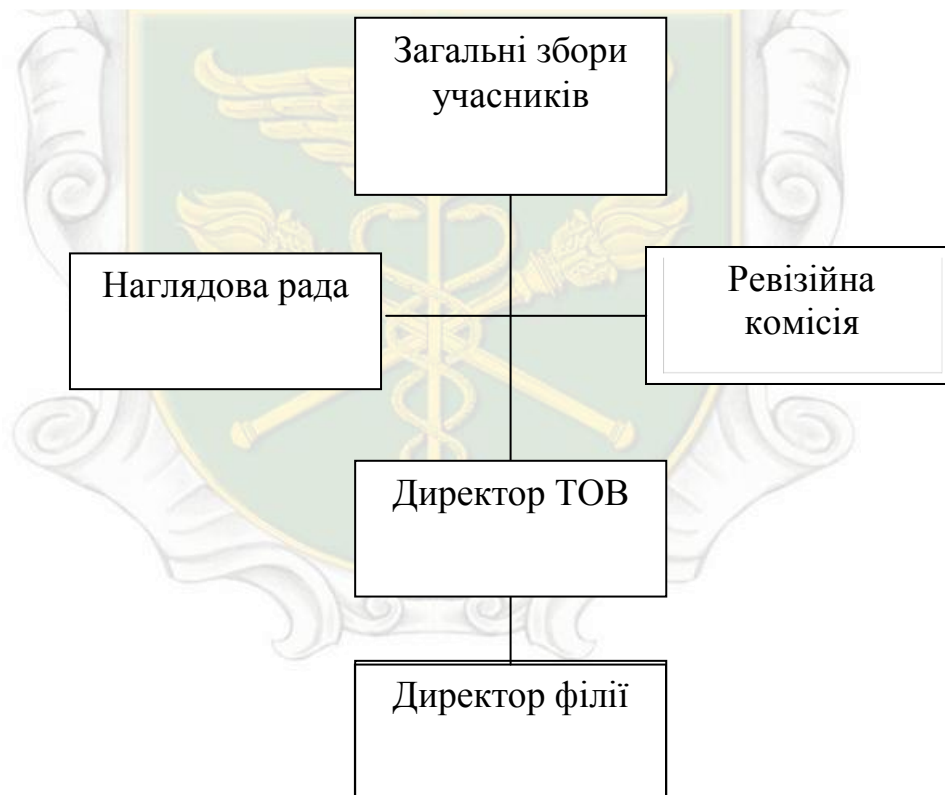


Рисунок 2.1 – Структура управління Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН»

До компетенції Загальних зборів акціонерів товариства належить визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження його планів та звітів про їх виконання, визначення організаційної структури підприємства, затвердження статуту та внесення до нього змін і доповнень та багато інших питань.

Наглядова рада здійснює контроль за виконанням рішення Загальних зборів акціонерів, обирає голову правління Товариства, обирає та відкликає членів правління, разом із Загальними зборами акціонерів визначає основні напрямки діяльності Товариства, затверджує його поточні плани та звіти про її виконання.

Очолює філію – директор, який здійснює оперативне керівництво його поточною діяльністю. Також директор філії виконує рішення вищого органу Товариства і Наглядової ради.; подає для розгляду та затвердження Наглядовою радою персональний склад членів правління; визначає кадрову політику та структуру; представляє філію в її стосунках з іншими фізичними та юридичними особами як в Україні так і за кордоном.

В структурі підприємства представлено ревізійну комісію, яка здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства.

Організаційну структуру Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» утворює сукупність всіх посад виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємств. Вона є лінійно-функціональною, яка опирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління по горизонталі та прийняття рішення по вертикалі (рис. 2.2).

В організаційну структуру управління товариства входить адміністративний відділ, відділ бухгалтерії, відділ обробки інформації, відділ міжнародних перевезень, та відділ роботи з персоналом.

Штат філії складається з керівників, службовців, фахівців та робітників. Керівники складають 7 % від загальної кількості персоналу, фахівці – 50 %, службовці – 41 % та робітники складають лише 2% (рис. 2.3).

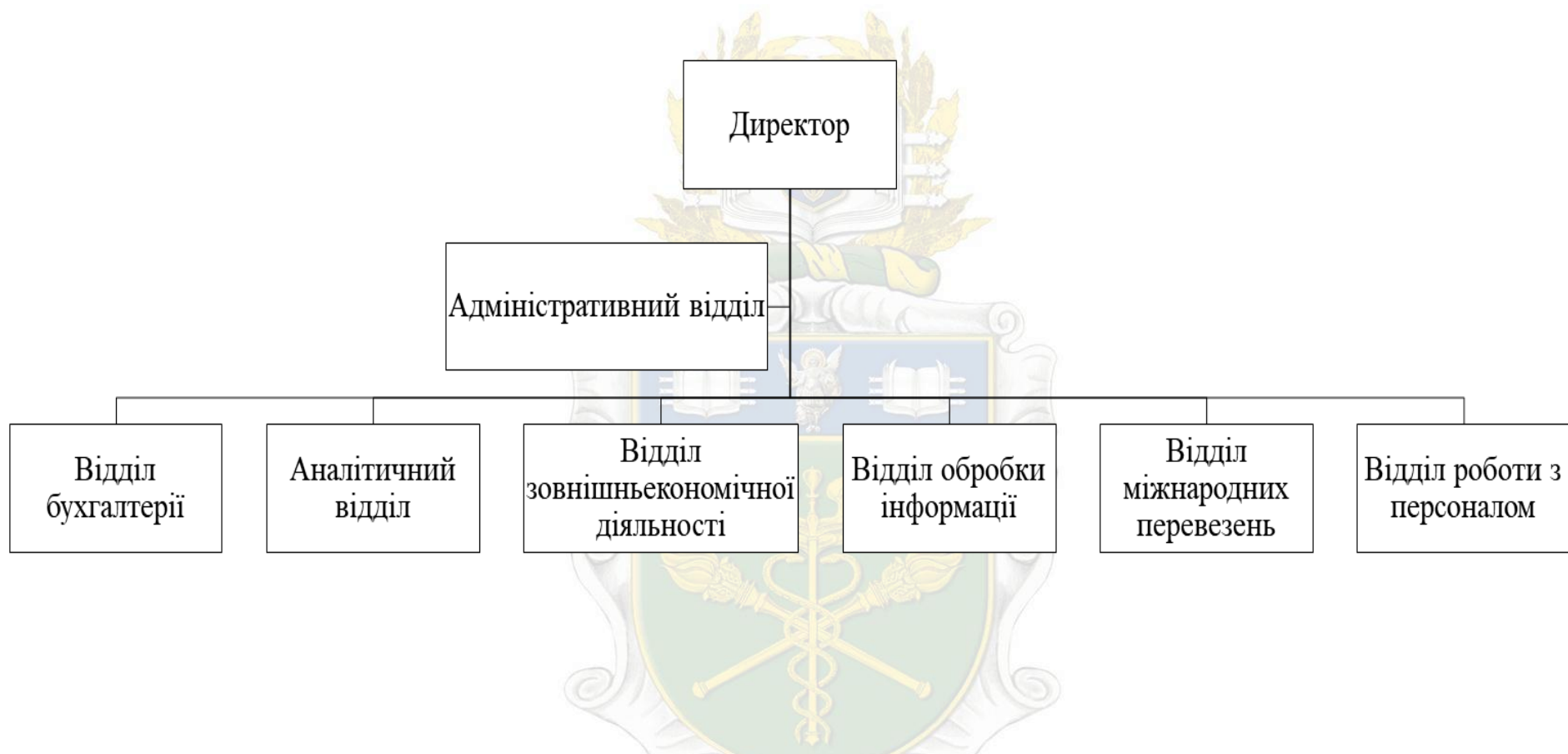


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління Львівською філією ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ УКРЕЙН»

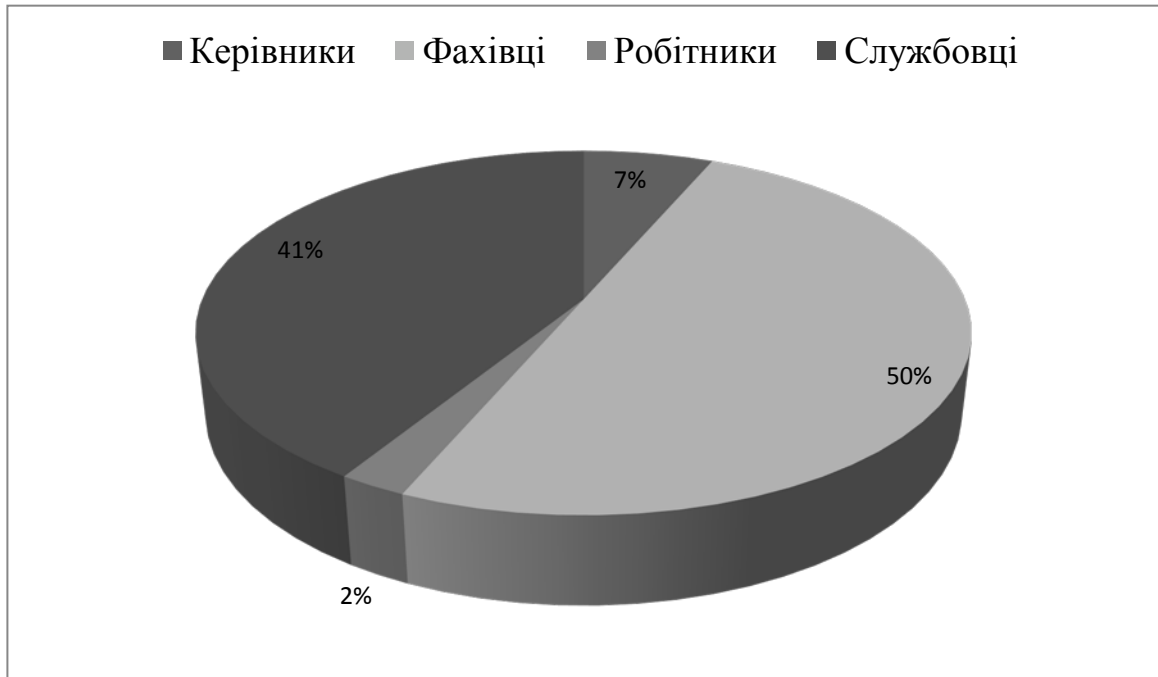


Рисунок 2.3 – Аналіз структури персоналу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» у 2019 р., %

З точки зору кількості, важливості, наслідків прийнятих рішень менеджерами філія є децентралізованою. З точки зору ступеня контролю директора за роботою підлеглих - централізованою, директор у курсі всіх прийнятих менеджерами рішень і в разі необхідності може на них вплинути.

У користь централізованої структури говорить і той факт, що директор залишає за собою право виносити рішення з найважливіших питань, таких як визначення цін, розробка видів послуг, маркетинг і т.д. Крім того, директор у разі необхідності (наприклад, відпустка менеджера напрямку) поєднує свої функції з функціями своїх підлеглих.

На сьогоднішній день, діяльність філії спрямована на сегмент ринку вантажних перевезень на території Європи. Продукт оцінюється як сумарний обсяг послуг, вироблених в сфері логістики. Він може бути оцінений двома способами:

- як сума всіх проведених затрат на виробництво послуги;

– як сума всіх витрат клієнтів, тобто дохід від перевезень.

Для аналізу діяльності Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» за категоріями та оцінки ефективності функціонування підприємства необхідно проаналізувати показники виробничо-господарської діяльності: динаміка доходів від реалізації продукції, рівня собівартості продукції, валового прибутку, рентабельності підприємства та чистого прибутку його діяльності.

Основними джерелами вхідної інформації для розрахунку показників фінансового аналізу є звіт про фінансові результати товариства за 2017-2019 рр.(додаток Б).

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» за 2017-2019 рр. наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» за 2017-2019 р.р., тис. грн.

№ з/ п	Показники	Роки			Відхилення			
		2017	2018	2019	Абсолютне, (+/-)		Відносне, %	
					2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робот, послуг)	31048	31346	31513	+298	+167	0,95	0,53
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робот, послуг)	14933	14179	15772	-754	+1593	-5,04	11,23

Продовження таблиці 2.1

3	Валовий прибуток	79350	141450	21390 0	6210 0	72450	78,2	51,21
4	Адміністративні витрати	11458	13522	22070	+206 4	+8548	18,0	63,22
5	Рентабельність, %	3,37%	3,01%	4,08%	- 0,36	1.07	-10,6	35.5
7	Чистий прибуток	25234	23823	25843	-1411	+2020	-5,5	8,48

Таким чином, дані табл. 2.1 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН», у звітному 2019 р. склав 31513,0 тис. грн., що на 0,95% більше за 2017 р. та на 0,53% більше, ніж у 2018 р. Тобто, очевидним є те, що спостерігається поступове нарощування виробничих потужностей підприємства та збільшення реалізації продукції на ринку товарів та послуг.

Варто відзначити, що показник собівартості реалізованої продукції за аналізований період збільшився на 11,23 і у 2019 р. склав 15772 тис. грн. Дана ситуація склалась внаслідок збільшення випуску послуг, а також через підвищення рівня змінних витрат (підвищення цін матеріальне та технічне забезпечення, на електроенергію, паливо тощо).

Досліджуючи валовий прибуток підприємства, було встановлено, що темп його зростання становить 129,47 %, оскільки у 2017 р. даний показник складав 79350 тис. грн., а у звітному році він зріс до 213900 тис. грн. Причинами чого є збільшення обсягу реалізованих послуг й збільшення цін. Крім того, збільшення обсягу реалізації призвело до збільшення питомих постійних витрат й, відповідно, собівартості одиниці реалізованих послуг, що також позитивно відбилося на сумі валового прибутку.

Розглядаючи адміністративні витрати Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» за 2017-2019 р.р., тис. грн. зазначимо, що протягом трьох років вони зростали, так станом на 2019 рік їх

сума становила 22070 тис. грн., зростання відбулось в еквіваленті 81,22 % в порівнянні з 2017 роком.

Для загальної оцінки динаміки фінансового стану підприємства проведемо аналіз структури та динаміки статей балансу підприємства за період 2017-2019 років (табл. 2.2 та 2.3).

З проведених розрахунків в табл. 2.2 видно, що в структурі активів підприємства у 2019 р. найбільшу питому вагу складають оборотні активи 100,9% . За 2018 їх обсяг зріс на 67399,0 тис. грн. але у 2019 р. склав 500,0 тис. грн., що свідчить про негативні зміни в складі активів підприємства, бо вказує на формування менш мобільної структури активів, що сповільняє оборотність капіталу.

Таблиця 2.2 - Аналіз структури та динаміки активів балансу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» за 2017-2019 р.р., тис. грн

Стаття	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
	1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи, у т.ч.	66742,2	134142	133642	67399	500	100,9	0,3
Нематеріальні активи	36,5	36,5	0	0	-36,5	0	-100
Основні засоби	16120,5	4730,3	4267	-11390	-103,3	-70,6	-2,1
II. Оборотні активи, У т.ч.	14795,4	12997,4	16267	-1798	3269,6	-12,1	25,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4291,4	2997,1	5047	-1294,3	2049,9	-8,79	15,7

Продовження таблиці 2.2

Дебіторська заборгованість за рахунками	9202	9232,3	10343	30,3	1110,7	0,7	37,0
Інша дебіторська заборгованість	20,7	39,7	17	10	-22,7	0,1	-0,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	1126,6	697,3	434	-429,3	-263,3	-2073,9	-663,2
Інші оборотні активи	0	0	0	0	0	0	0
III. Витрати майбутніх періодів	3,6	0	0	0	0	0	0
Баланс	81541,2	147138	149909	65596,8	2771	1,82	1,88

В свою чергу обсяг необоротних активів збільшився на 3269,6 тис. грн. і у 2019 р. становив 16267,0 тис. грн., що сприяє технічному оновленню підприємства та забезпечує збільшення обсягу виробництва послуг.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги має тенденцію до збільшення, адже у 2019 р. її сума збільшилась на 775 тис. грн. порівняно із 2017 р. і склала 5047,0 тис. грн. це свідчить про те, що покупці невчасно розраховуються за отриману послугу.

Щодо дебіторської заборгованості за рахунками, то тут можна побачити тенденцію до її збільшення. У 2017 р. вона становила 9202,0 тис. грн., 9232,3 тис. грн. у 2018 р. та 10343,0 тис. грн. у 2018 р., тобто порівняно із 2017 р. її обсяг збільшився на 1141,0 тис. грн. Дане зростання відбулось за рахунок підвищення обсягів продажу продукції, що сигналізує про нарощування фінансово-господарського потенціалу підприємства.

Виходячи з аналізу табл. 2.3 бачимо, що у структурі пасивів найбільшу частку займає власний капітал, обсяг якого у 2019 р. збільшився на 7851,9 тис. грн. у порівнянні з 2017 р., це відбулося внаслідок покращення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.3 - Аналіз структури та динаміки пасивів балансу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» за 2017-2019 р.р., тис. грн

Стаття	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2012	2013	2014	2019/2017	2019/2017	2019/2017	2019/2017
	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал	2729,1	4127,5	10581	1398,4	6453,5	51,2	156,3
Статутний капітал	22945,2	22945,2	22945	0	-0,2	0	-0,0008
Інший додатковий капітал	0	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	0	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	25674	27072	33526	1398	6454	5,4	23,8
II. Забезпечення наступних виплат та платежів	0	0	0	0	0	0	0
IV. Поточні зобов'язання, У т.ч.	82985,2	149981	158531	66995,8	8550	80,7	5,7
Кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	7834,9	4421,5	10181	3413,4	5759,5	43,5	130,2
Поточні зобов'язання за розрахунками	20224	20161	21589	-63	1428	-0,3	7,8
Інші поточні зобов'язання	44704,6	66168,2	66157	21463,6	-11,2	48,0	-0,01
Баланс	881541	147138	149909	-734403	2771	-83,3	1,8

Дані таблиці свідчать про збільшення частки нерозподіленого прибутку на 7852,0 тис. грн. у 2019 р. в порівнянні з 2017 р., а саме його обсяг склав 33526,0 тис. грн. Збільшення частки нерозподіленого прибутку означає, що на підприємстві розширений тип відтворення.

Розглядаючи поточні зобов'язання, встановлено, що вони у 2014 р. в порівнянні з 2012 р. зменшились на 213,0 тис. грн., що свідчить про спад залежності підприємства перед кредиторами.

В цілому валюта балансу за 2017-2019 роки зросла на 1365,0 тис. грн. і у 2019 році вона становила 21589,0 тис. грн., що свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства, інтенсивності виробництва, тобто, іншими словами, на підприємстві відбувається розширення обсягу фінансово-господарської діяльності.

Отже, на основі проведеного аналізу економічних показників фінансово-господарської діяльності Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» можна зробити висновок, що підприємство протягом 2017-2019 років працювало достатньо ефективно що підтверджується зростанням обсягів доходу (виручки) від реалізації, прибутку, рентабельності і воно має певний потенціал, для покращення своїх результатів в подальшому.

2.2 Дослідження системи навчання персоналу на підприємстві

Щоб оцінити якість управління кадровим потенціалом підприємства, оглянемо динаміку основних показників з управління персоналом Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» за 2019 – 2020 рр., а зокрема: кількість працюючих на підприємстві працівників, та їх склад – кількість та динаміка кадрів адміністративно – управлінського апарату, виробничих кадрів; рівень середньої заробітної плати.

Дані наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз структурного кадрового забезпечення персоналом Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» за 2017 – 2019 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
	1	2	3	4	5	6	7
Кількість працюючих, чол.	32	56	113	24	57	75	101,7
В т.ч. адміністративно управлінського персоналу, чол.	2	2	5	0	3	0	60
Виробничого персоналу, чол.	30	54	108	24	54	80	100
Середня заробітна плата, грн.	8000	10 000	16 000	2000	6000	25	60

Проаналізувавши таблицю 2.4 ми можемо зробити висновок про збільшення штату компанії в 4 рази за відносно короткий період часу (рис. 2.4). Кількість працівників адміністративно – управлінського персоналу складала у 2017 – 2019 рр. 2 і 5 чоловік, відповідно, виробничого персоналу за той же період часу складала 30 та 108 чоловік.

У зв'язку зі зростанням середньої заробітної платні по Україні та інфляцією, на підприємстві підвищилась середня заробітна плата з 8 000 тис. грн у 2017 р. у 2 рази до 16 000 тис. грн у 2019 р. Це вказує на якісне управління кадровим потенціалом та перспективу розвитку компанії.

Визначимо завдання системи навчання в філії.

- визначення потреби в навчанні кадрів, за окремими його видами;
- оптимальний вибір форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, враховуючи специфіку діяльності співробітників;

- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання;
- пошук засобів, для фінансування всіх видів навчання в необхідній кількості і з необхідною якістю;
- створення документів що регламентують систему навчання персоналу.

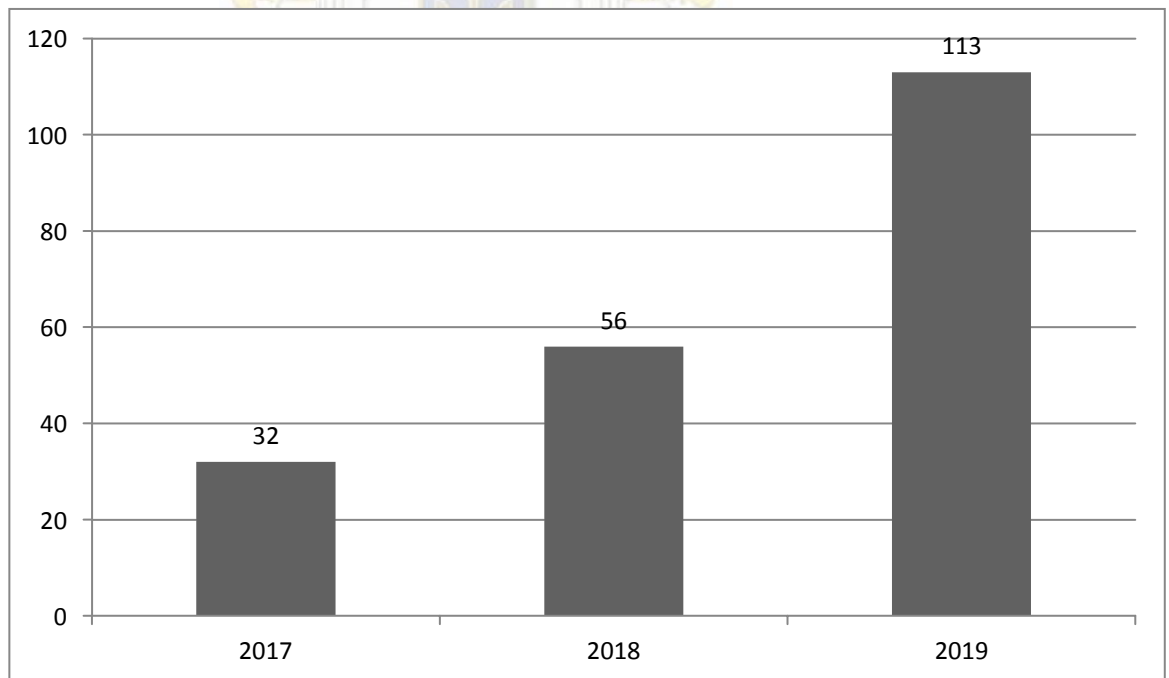


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ УКРЕЙН» за 2017-2019 рр., чол.

Управлінням персоналу займається безпосередньо директор та менеджери по персоналу. Основним завданням з управління персоналом є забезпечення виконавчими працівниками.

На менеджерів по персоналу покладено обов'язки:

- проведення вступного та поточного інструктажу працівників;
- визначення потреби працівників;
- виявлення відхилень від плану в роботі і їх причин.

В ході аналізу посадових інструкцій директора, адміністратора і фахівця відділу кадрів з'ясувалося, що функції з організації навчання не прописані і не визначені.

За допомогою аналізу основних локальних документів, з'ясовувалося, що не існує положення про навчання, розвитку та плану з навчання, відповідно до мети і завдання навчання не сформульовані і не задокументовані.

Процес навчання персоналу складається з декількох етапів, таких як:

- професійна підготовка нових працівників;
- підвищення кваліфікації працівників;
- подача заявок на навчання від підрозділів і розробку програми навчання;
- безпосереднє навчання;
- оцінка навчання, при негативній оцінці проводиться аналіз причин викликали таку оцінку.

Функції навчання персоналу ні за ким не закріплені, і формалізованого навчання в організації немає, отже бюджет на навчання персоналу не передбачається.

Часто не пов'язують призначення на нову посаду або підвищення на посаді з необхідністю проходження працівником навчання, покликаною підготувати його до роботи на новому місці, до вирішення більш складних і відповідальних завдань.

Для виявлення недоліків системи навчання персоналу необхідно її проаналізувати (рис. 2.5).

Проаналізувавши рисунок 2.5 можна зробити висновок, що система навчання персоналу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» має малу кількість елементів, повністю відсутня професійна перепідготовка, це означає що підприємство не готове до внутрішніх переміщень працівників, що тягне за собою зниження мотивації працівників рухатись по кар'єрних сходинках.

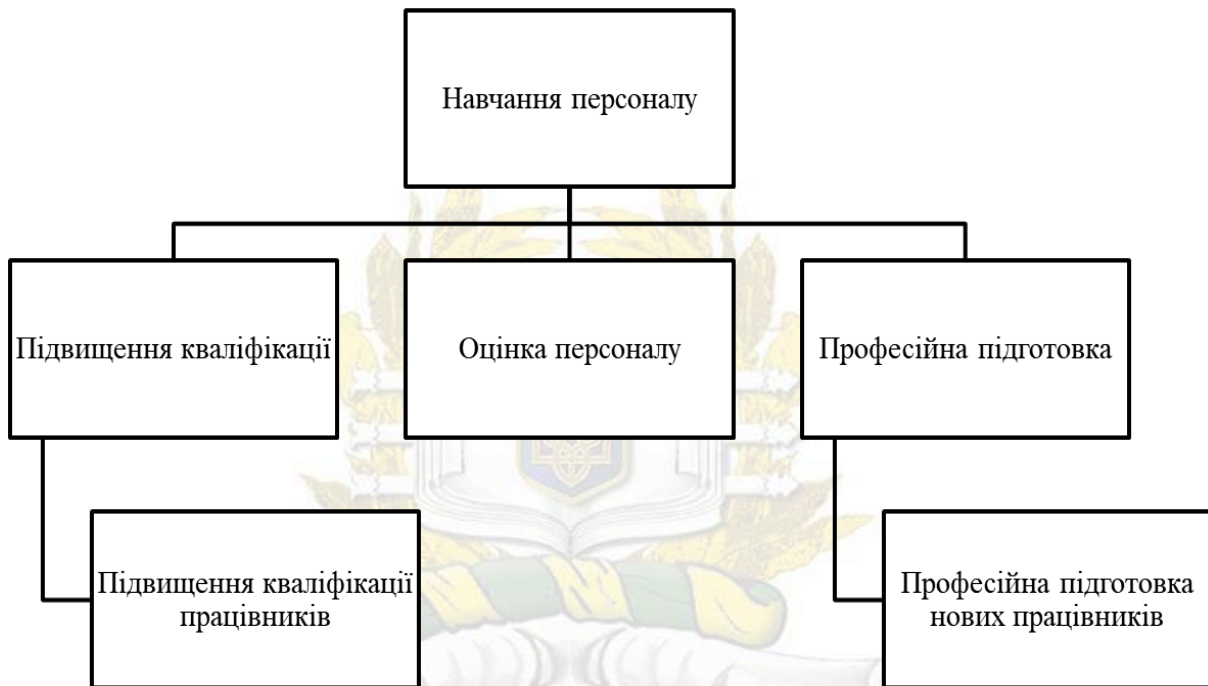


Рисунок 2.5 – Система навчання персоналу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» у 2017-2019 рр.

Неувага до роботи з виявлення потреби в навчанні працівників створює серйозні проблеми для організації:

- оплата навчання, в якому може не бути необхідності;
- зменшення кількості кваліфікованих працівників, не дивлячись на зростання їх чисельності;
- зниження середнього розряду робочих на підприємстві;
- при формуванні бюджету на навчання до уваги береться, що при розширенні виробництва будуть потрібні нові кадри;
- зниження якості продукції та відсутність розвитку навичок і умінь працівників, необхідних для гарного виконання роботи.

Розповсюдженими методами на підприємстві є наставництво, виробничий інструктаж та програмно-комп'ютерне навчання.

Проаналізуємо відсоткове співвідношення використання цих методів у професійній підготовці нових працівників та підвищенню кваліфікації вже працюючих (рис. 2.6, 2.7).

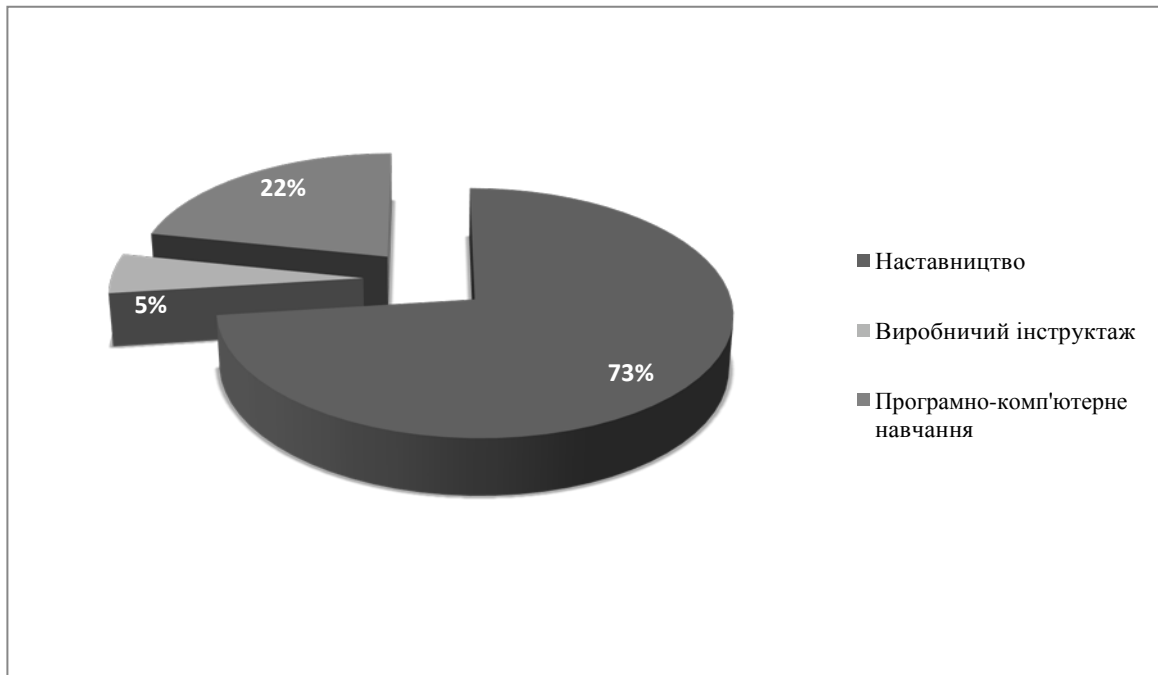


Рисунок 2.6 – Аналіз використання методів навчання при професійній підготовці у Львівській філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» 2017-2019 рр.

Проаналізувавши рисунки 2.6 та 2.7 ми можемо зробити висновок, що основним методом навчанням 85% співробітників є наставництво. Той, кого навчають закріплюється до більш досвідченого співробітника і спостерігає, як на практиці виконуються різні процедури роботи.

Після етапу спостереження слідує етап самостійної діяльності учня, під контролем наставника. Потім співробітник допускається до роботи в організації. Додаткова оплата за наставництво співробітникам нараховується при успішному проходженні випробувального періоду учнем.

Оцінка і контроль з адаптації та засвоєння знань нового співробітника здійснюється керівником відділу не формалізованим шляхом.

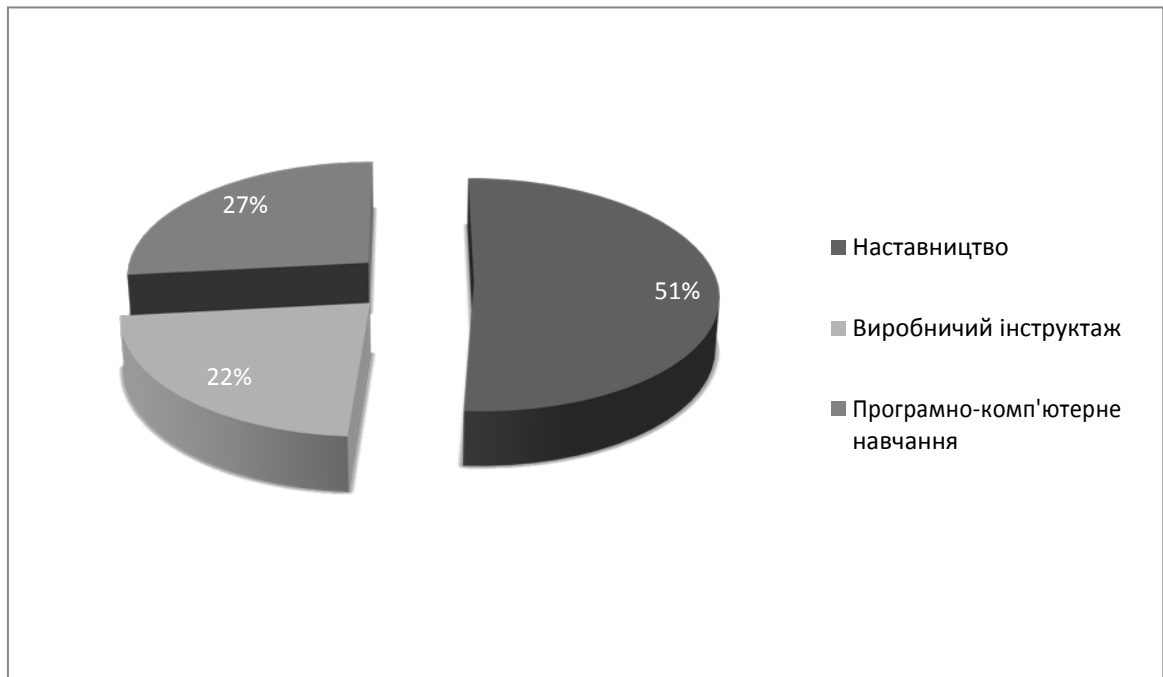


Рисунок 2.7 – Аналіз використання методів навчання при підвищенні кваліфікації на Львівській філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» 2017-2019 рр.

З чого слід зробити висновок, обраний організацією метод навчання є неефективним з деяких причин:

- самі наставники не володіють належними компетенціями;
- не дотримуються принципи навчання такі як достовірність, доступність, принцип систематичності і послідовності.

Також недоліком є те, що наставники навчають нових працівників з відривом від надання послуги, що веде до простоїв і скорочення обсягів виробництва.

Найбільш розповсюджений метод наставництва використовується у відділі міжнародних перевезень.

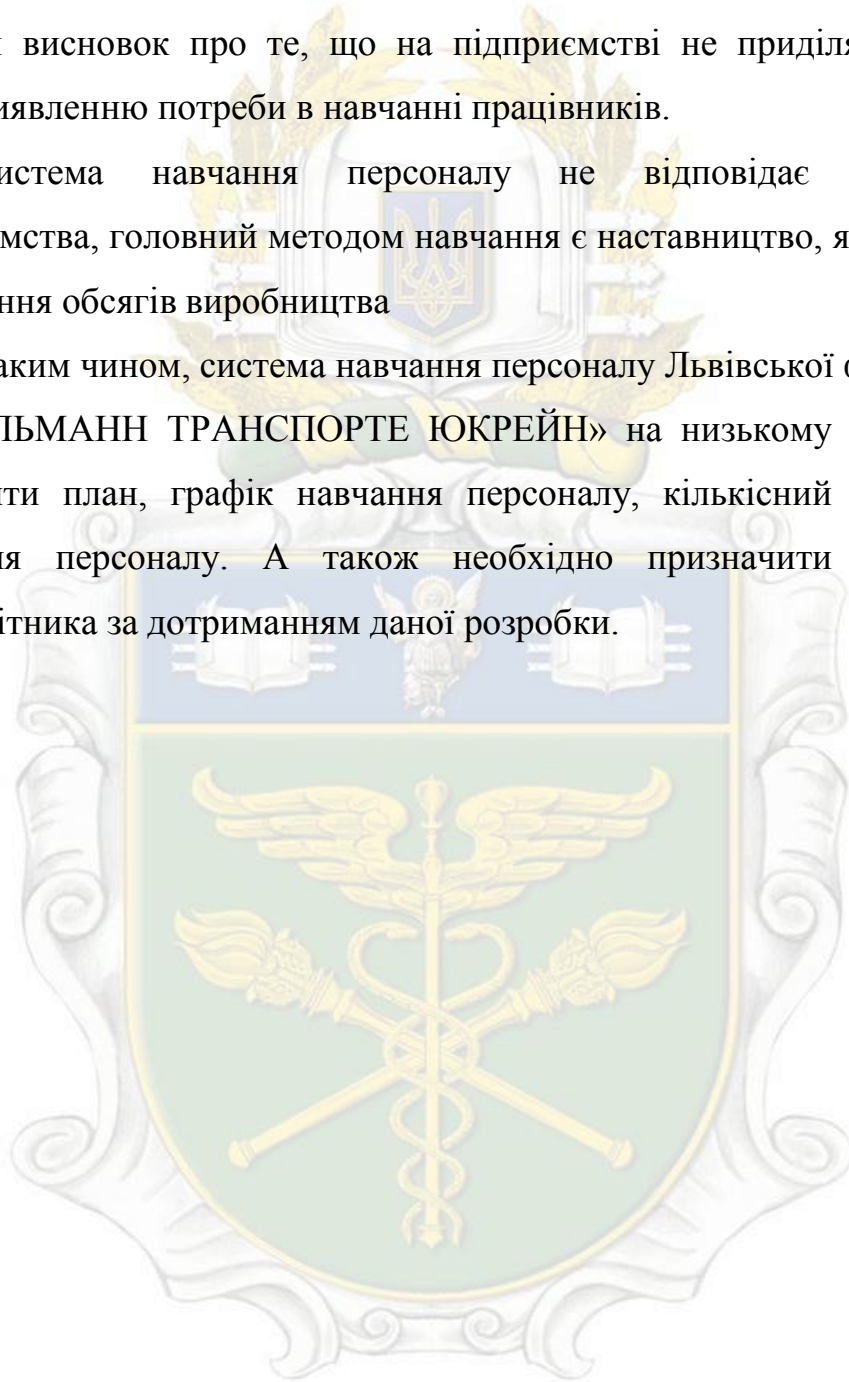
Працівники якого спеціалізуються на контролінгу часу роботи водія, термінів та способів доставки вантажу. При навчанні нового працівника наставник зменшує концентрацію уваги на своїх непосредних обов'язках,

що в подальшому приводить до їх невиконання. Даний відділ потребує особливо точної системи, методів та плану навчання.

Отже, проаналізувавши систему навчання працівників Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» та її основні етапи, можна зробити висновок про те, що на підприємстві не приділяється достатньо уваги виявленню потреби в навчанні працівників.

Система навчання персоналу не відповідає всім потребам підприємства, головний методом навчання є наставництво, яке прозводить до зменшення обсягів виробництва

Таким чином, система навчання персоналу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» на низькому рівні. Необхідно розробити план, графік навчання персоналу, кількісний і якісний склад навчання персоналу. А також необхідно призначити відповідального співробітника за дотриманням даної розробки.



РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН»

3.1. Основні заходи щодо удосконалення системи навчання персоналу на підприємстві

Аналізуючи стан системи навчання у філії ми б хотіли запропонувати декілька заходів щодо удосконалення системи навчання персоналу у філії (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо удосконалення системи навчання Персоналу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» на період 2021-2023 рр.

Назва варіанту	Коротка характеристика	Досяжні результати	Переваги варіанту	Недоліки варіанту	Шляхи зменшення недоліків
Планування роботи з урахуном навчання	Нова організація робочого графіку працівника	Скорочення робочого часу та навантаження	У працівників більше часу для навчання	Зменшення часу на виконання основних обов'язків	Збільшення продуктивності праці за рахунок автоматизації процесів
Психологічна оцінка	Визначення особистих якостей та потенціалу працівників на основі ігор та психологічних тестів	Покращення оперативної діяльності	Забезпечується зв'язок з цілями та стратегіями компанії	Не всі працівники легко погоджуються пройти тестування	Закріпити проходження тестів в регламенті
Створення плану навчання	Програми мають розроблятися так, що б задовільняли всі сторони та досягати поставлених цілей	Завершення програми навчання	Заявка на навчання відображає реальні потреби компанії	Керівники можуть користуватись суб'єктивною думкою	Проведення атестації
Мотивування наставників	Додаткові кошти до заробітної плати	Ефективне навчання	Збільшення лояльності наставника	-	-

На нашу думку саме ці рекомендації допоможуть підприємству удосконалити систему навчання персоналу, не шкодячи показникам діяльності підприємства та цим самим мотивуючи працівників для підвищення рівня своїх професійних знань.

Планування роботи з урахунком навчання допоможе оновити робочий графік працівника, тим самим підвищуючи продуктивність працівника та спонукає на пошуки нових методів роботи, її автоматизаціх.

Перевагами психологічної оцінки є активне залучення працівника до формування місій та цілей компанії. Що на даний час складає велику психологічну проблему на підприємствах.

При створенні заходів щодо удосконалення системи навчання, варто враховувати, що навчати потрібно молодих співробітників – це категорія людей покоління «Y».

Для формування системи навчання для покоління «Y», повинні бути закладені наступні параметри:

- доступ до навчання повинен бути цілодобовим, доступна дистанційна форма навчання;
- інформація повинна бути актуальною і цікавою, пов'язана з розвитком професійних і особистих навичок;
- можливість отримати нові знання в максимально стислі терміни;
- інформація повинна бути наочною, легкодоступною;
- можливість для творчості, цікаві ігри, вправи. у таких умовах важливо знайти баланс між інтересами роботодавця і працівника.

Крім запропонованих заходів ми би хотіли звернути увагу та рекомендувати наступні методи навчання персоналу на підприємстві.

Метод Інфографіка (рис. 3.1). Етапи розробки інфографіки бажано почати з:

- розробка інфографіки починається з визначення теми.
- створення смислової концепції: збір інформації, аналіз даних та їх систематизація.

- побудова «скелету» інфографіки (блоків тексту з певною інформацією).
- розробка графічного ескізу інфографіки.
- художнє оформлення інфографіки: текстові та візуальні елементи які комбінуються.

З інфографікою будь-який проект або доповідь не тільки яскравіше виглядатиме, але і стане добре зрозумілою слухачам.

Для впровадження курсу «Стандарти вантажних перевезень» рекомендуємо створити відеоролик, акторами якого, будуть самі співробітники. Сюжет і ситуації розібрані в відео, повинні бути максимально наближені до реальних. Для кращого засвоєння потрібно проводити паралель наслідків, а саме результат правильних дій і не правильних. Саме відео залишиться в якості навчального матеріалу, на довгий час і буде доступний 24/7. Участь в зйомках дасть можливість для творчості, що підвищить лояльність співробітника до організації.

Знімати і монтувати відео буде запрошений відео-оператор. Витрати на створення і монтаж відеоролика складуть 2000 тис грн.

Метод Гейміфікація. Пропонуємо гейміфікувати лише ті процеси, які мають чіткі цілі і завдання. У будь-якій грі, що складається з кількох рівнів, для переходу на наступний потрібно виконати ряд умов. Це дає розуміння доцільності та результату своїх дій (рис. 3.2).

Формулювання мети — важкий і трудомісткий процес, що вимагає креативності та логіки, але без нього навіть хороший задум не може стати успішним.

На прикладі тренінгу «Вивчення корпоративних програм» - створити гру, в якій буде закладена теоретична частина про способи ефективно пропонувати і продавати послуги перевезення. Інтерфейс гри повинен бути максимально наближений до умов вантажних бірж. При підвищенні рівня, завдання ускладнюються (кількість і статус клієнтів) .

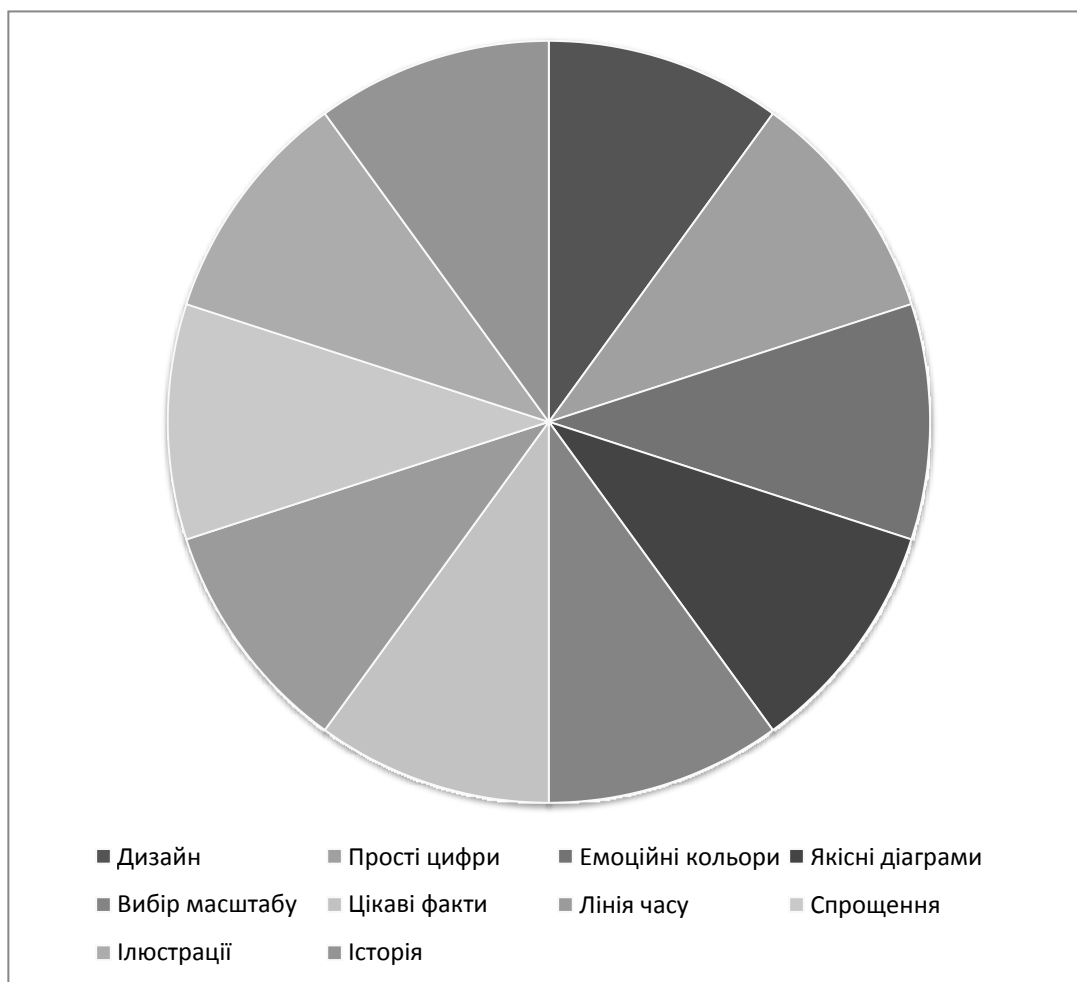


Рисунок 3.1 – Переваги запропонованого методу інфографіки в процесі навчання персоналу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ УКРЕЙН»

Мета гри навчитися ефективно продавати. Гра буде доступна 24/7 додаток Г.

Розробляти програму повинен програміст спільно з назначений тренером.

Витрати на створення ігрової платформи і розробку завдань гри складуть 123000 тис грн.

Метод Тренінги. Ми пропонуємо « Основи робочого часу водія», « Обмін тари при здійсненні перевезень» - тренінг повинен проходити у вільний від роботи час. Теоретичні блоки матеріалу мінімізовані і основна увага приділяється практичному відпрацюванню навичок і умінь.

Проводить керівник відділу транспортних перевезень один раз в три місяці. Затрати на навчання 1 тренінг - 1 000 грн. в рік 4000 грн.

		Змагання	Співпраця	Приналежність до спільноти	Накопичення	Досягнення	Здивування	Прогрес	Розвідування
Механіка гри	Бали					●		●	
	Рівні	●			●	●		●	
	Цілі	●		●		●	●		●
	Відзнаки			●	●	●	●	●	●
	Рейтинги	●	●	●		●			
	Нові можливості					●	●		●
	Події	●	●	●				●	●
	Сповідання			●				●	
	Вікторина	●		●		●		●	
	Прогрес					●		●	

Рисунок 3.2 – Візуальна реалізація запропонованого методу Гейміфікації у процесі навчання персоналу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ УКРЕЙН»

Розробка Методики надання оплати навчання персоналу за рахунок організації.

Головною метою даної методики є створення системи відшкодування витрат на навчання всіх категоріях персоналу. Причиною розробки документа є той факт, що компанія не оплачує обов'язкові курси підвищення кваліфікації для аудиторів, що викликає невдоволення і демотивацію персоналу .

Основними принципами Методики є:

- $\frac{3}{4}$ забезпечення компанії висококваліфікованими кадрами,
- $\frac{3}{4}$ можливість виступу в ролі ініціатора навчання як організації, так і співробітника,

- $\frac{3}{4}$ можливість приймати рішення про субсидування навчання на підставі чітких правил надання субсидування навчання в залежності від досвіду робота, типу навчання,
- $\frac{3}{4}$ поява гарантій для організації з боку співробітника з відпрацювання,
- $\frac{3}{4}$ правила поведження за субсидіями, наявність необхідних для надання субсидії документів, гарантії і компенсації в разі порушення співробітником учнівського договору.

Крім того, можливість часткової або повної компенсації вартості навчання є для персоналу мотивуючим фактором, що дає можливість підвищити свій професійний рівень більшій кількості співробітників.

Отже, запропоновані нами заходи спрямовані на оптимізацію системи навчання персоналу та допоможуть удосконалити систему за рахунок правильного планування навчання з урахунком роботи, психологічної оцінки учеників, створення самого плану навчання та створення системи мотивування наставників. До запропонованих нами методів належать Метод Інфографіки, який допоможе сприймати інформацію через створені візуальні навчальні матеріали, Метод Гейміфікації – сприяє більш активному залученню працівників до навчання за рахунок створення навчання-гри. Одним із важливих методів залучення працівників до навчання є Метод надання оплати навчання персоналу за рахунок організації. Даний метод є мотивуючим фактором, що залучає працівників до самоосвіти.

3.2 План навчання диспетчерів з міжнародних перевезень

Для вдосконалення системи навчання, в якості ключової рекомендації мною запропоновано формування плану навчання персоналу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН»

Мета навчання:

- адаптація нових співробітників;
- підвищення якості роботи співробітників;
- зниження кількості претензій від клієнтів компанії;
- підвищення рівня сервісу;
- поліпшення методів планування і управління персоналом.

Завдання навчання персоналу:

- розробка алгоритму виявлення потреби навчання;
- розробка і узгодження системи стимулювання наставників;
- пошук бізнес-школи для організації навчання офіціантів;
- розробка методик, курсів, наочних посібників;
- розробка методів оцінки ефективності навчання;
- складання графіка навчання.

Команда проекту формується на підставі міжособистісного підходу, тому що в рамках проекту передбачається здійснення великої кількості комунікації, взаємодій і погоджень.

Керівник проекту відповідає за кінцеві результати проекту та безпосередньо керує проектом і командою; здійснює попередній аналіз; формує бюджет і контролює витрату; контролює роботи за проектом.

Менеджер по персоналу розробляє методичні та роздаткові матеріали; тестує і описує процеси, здійснює оцінку навчання .

Менеджер по персоналу та визначений ним ментор проводить навчання персоналу компанії.

Наставники проводять навчання на робочому місці, здійснюють контроль навчання на практиці та допомагають в адаптації нових співробітників.

Джерела фінансування: внутрішні ресурси компанії.

Очікуване збільшення ефективності праці складе 20%. Зниження кількості претензій складе 80%.

Для виконання покладеного завдання ми зробити наступне:

- розробили програму підготовки персоналу, яка буде враховувати потреби і цілі навчання (табл. 3.2);
- визначили, які заходи повинні входити в план навчання (табл. 3.3);
- визначили джерела фінансування для проведення навчання з урахуванням витрат на позапланові заходи, потреба в проведенні яких може виникнути безпосередньо в ході навчання (табл. 3.4).;
- розробили власний план навчання співробітників, який надіслали керівництву на узгодження (додаток В).

План був складений по блокам, відповідно до теми яку мають вивчати нові працівники та поділяється на такі блоки:

- транспортні засоби;
- процедури;
- Документи (структура та мета використання);
- корпоративні системи (aVona та Dispo plan).

Таблиця 3.2 – Запропонована програма підготовки диспетчерів із міжнародних перевезень Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» на 2021-2023 рр.

Транспортні засоби
<ul style="list-style-type: none"> ┌ Розмір причепів Frigo ┌ Норми навантаження на вісь в DE, FR, BE, NL и т.д. ┌ Робчий час водія ┌ Оснащення прицепа <ul style="list-style-type: none"> ▪ Килимки; ▪ Кріпильні штанги (види, кількість і принципи використання и принципы использования); ▪ Паллети. ┌ Поняття каботажних перевезень ┌ Машины PL, L, PZ, LV, HTR (принципи роботи) ┌ Режим роботи рифрежиратора при транспортуванні вантажів (правила виставлення температури і визначення режиму транспортування)

Продовження таблиці 3.2

Процедури	
<ul style="list-style-type: none"> ┌ Завантаження/вивантаження на магазинах (Lidl, Audi, Kaufland и т.д.) ┌ Проїзд мостів, паромів, тунелів і цін на них ┌ Обмін причіпа на завантаженні/вивантаженні ┌ Оформление запиту на перецепкі ┌ Транспортування вантажів у і за межі Євросоюзу ┌ Обмін паллет 	
Документи (структура та мета використання)	
<ul style="list-style-type: none"> ┌ Auftrag ┌ Таможенні документи: T1, T2, MRN ┌ CMR, Lieferschein, Bon De Livraison ┌ Palettenschein (правила заповнення) ┌ Перегрузочний лист 	
aVona та Dispo plan	
<ul style="list-style-type: none"> ┌ Створення нових і зміна поточних заявок в aVona ┌ Оформлення перецепкі в aVona (Процедура і необхідні дані) ┌ Dispo plan і інформація в ньому (структура, принципи функціонування) 	

У таблиці окреслено основні категорії навчальної інформації, необхідних працівнику для початку самостійної роботи.

Програма поділена на пункти:

Транспортні засоби – в цей пункт входять навчальні матеріали пов'язані з технічними характеристиками транспортних засобів та інформацією пов'язаною з безпосередньою роботою ТС.

Процедури – програма містить навчальні матеріали про виконання завдань на місцях завантажень та вивантажень, способи пояснення та контролю цих програм виконуваних водієм.

Документи – програма містить навчальні матеріали про основні документи використовувані в процесі роботи, їх види, зміст, структуру та спосіб обробки.

Пункт aBona та Dispo plan – цей пункт особлива складова програми підготовки. aBona та Dispo plan – програми створені спеціально для роботи компанії Hegelmann Group, навчання роботи в яких може проводитись тільки на базі його філій.

На основі створеної програми, нами були запропоновані заходи щодо її реалізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Запропоновані заходи, з навчання диспетчерів з міжнародних перевезень Львівської філії ТОВ « ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН»

№ з/п	Вид заходу	Відповідальні	Час	Кількість на 6 міс.
1	Тренінг за темою «Технічні характеристики транспортного засобу»	Керівник відділу Менеджер по персоналу	45 хв.	3
2	Обговорення на тему «Обмін вантажної тари: правила та порядок»	Менеджер по персоналу	1,5 год.	2
3	Зустріч за темою « Міжнародні транспортні документи, їх зміст та правила перевірки» (Інфографіка)	Менеджер по персоналу	45 хв.	4
4	Тренінг «Вивчення корпоративних програм: Abona та Disporlan» (Гейміфікація)	Керівник відділу ІТ- фахівець	45 хв.	2

Аналізуючи таблицю 3.3 можна побачити що кількість заходів та їх тривалість не завантажує час працівника, тим самим не знижуючи показники його діяльності та діяльність відділу в цілому.

Наступним етапом створення ефективної системи навчання персоналу є розрахунок та планування бюджету, спрямованого на реалізацію запропонованих заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Джерела фінансування запропонованого проекту навчання працівників Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ УКРЕЙН» 2021-2023 рр.

Власні джерела		Залучені джерела	
1		2	
Вид джерела	Сума, грн	Вид джерела	Сума, грн
Нерозподілений прибуток	50000	Запозичення акціонерного капіталу	25000
Чистий прибуток	25000		
Всього коштів, грн	75000	Всього коштів, грн	25000
Усього за підсумком, грн	100000		

Складений план навчання персоналу (додаток В) надіслали керівнику відділу підприємства для вивчення і винесення пропозицій щодо його удосконалення.

Після закінчення погоджень план затверджується і передається відповідальним особам для безпосередньої реалізації. Таким чином, програма навчання і професійної адаптації персоналу в Львівській філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ УКРЕЙН» розділена на два напрямки:

1. Навчання для нових співробітників (розміщений курс «Введення в посаду»).
2. Навчання нових працівників.

Так як в компанії велика кількість нових співробітників, зупинимось детальніше на програмі «Введення в посаду».

Це програма адаптації нових співробітників на робочому місці. За кожним новачком буде закріпленого досвідченого співробітника одного менеджера по персоналу, який день у день, крок за кроком навчає його всьому, що той повинен знати і вміти.

Термін навчання триває три місяці (випробувальний термін нового співробітника), щоб до його закінчення співробітник міг виконувати свої функціональні обов'язки нарівні з іншими співробітниками відділу.

При подальшій роботі, при стажі роботи понад 6 місяців, співробітники проходять навчання за допомогою розроблених курсів без участі в процесі навчання наставника на платформі E-Learning (додаток Г).

Важливо було розробити систему оцінки результатів навчання для з'ясування наскільки, були досягнуті цілі навчання. Чи є ефективною розроблена програма навчання. Чи потрібна доробка методичних матеріалів.

Нами було впроваджено такі методики оцінки навчання для персоналу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН».

Метод 1. Після проходження навчання співробітник заповнює Анкету за якістю навчання і виставляє оцінку від 1 (погано) до 5 (відмінно). Анкета представлена в додатку Д.

Розрахунок коефіцієнт результативності в методі 1, дозволяє оцінити, наскільки результативно співробітники використовують отримані знання на практиці. Чим вище коефіцієнт, тим більше результативність.

Для поліпшення системи підготовки та перепідготовки персоналу була розроблена програма розвитку кадрів, яка включає в себе найбільш затребувані методики навчання, які цікаві співробітникам.

Розроблені методи стимулювання співробітників, дозволять зацікавити наставників в успішне проходження навчання новим співробітником.

Таким чином, навчання впливає на результати всього підприємства в цілому.

Приходимо до висновку, що для підвищення результатів всього підприємства потрібно для початку добре навчити своїх працівників,

створити програму навчання і тільки тоді, підприємство буде успішним, конкурентоспроможним і приносити більший прибуток.

Для поліпшення системи підготовки та перепідготовки персоналу була розроблена програма розвитку кадрів, яка включає в себе найбільш затребувані методики навчання, які цікаві співробітникам.

Розроблені методи стимулювання співробітників, дозволять зацікавити наставників в успішне проходження навчання новим співробітником.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Вивчення теоретичних джерел, що дозволяють виявити навчання персоналу, дозволила сформулювати ряд висновків:

1. Навчання персоналу є важливою ланкою системи управління персоналом, яка сприяє розвитку організаційних процесів, досягнення поставлених цілей і завдань. У сучасних умовах швидкого старіння професійних знань здатність організації забезпечувати постійне і безперервне навчання персоналу є найважливішим чинником конкурентоспроможності, успішності організації.

2. Система навчання персоналу формується відповідно до потреб компанії, її цілей та стратегії. Потреби в навчанні визначаються шляхом оцінювання знань персоналу та визначення слабких місць. Правильно сформований порядок та система навчання не тільки підвищує загальний рівень кваліфікації працівників, але й формує корпоративну культуру та підвищує рівень мотивації працівників.

3. Практика навчання персоналу в організації з ініціативи роботодавця користується активним застосуванням: працівники підвищують кваліфікацію, освоюють нові професії та спеціальності. За рахунок цього зростає продуктивність праці, підвищується ефективність роботи і якість вироблених товарів або послуг, що надаються, а в підсумку - продуктивність компанії

4. Об'єктом дослідження випускного кваліфікаційного проекту Львівська філія ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» На сьогодні - це одна з провідних логістичних фірм Львова, яка, є конкурентоспроможною на ринку логістичних послуг, пропонує широкий асортимент продукту і залучає щораз більше нових клієнтів.

Слоган під яким працює компанія - «Ми щодня доступні в Німеччині, Франції, Іспанії, Португалії, Італії та багатьох інших країнах, включаючи країни СНД. Ми доставляємо «Вчасно!» з Алгарве до кордону Китаю.»

5. На основі проведеного аналізу економічних показників фінансово-господарської діяльності Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» можна зробити висновок, що підприємство протягом 2017-2019 років працювало достатньо ефективно що підтверджується зростанням обсягів доходу (виручки) від реалізації, прибутку та рентабельності. Філія товариства має потенціал, для покращення своїх результатів в подальшому.

Проаналізувавши показники ліквідності, помітно, що організація за рахунок оборотних активів може погасити свої поточні зобов'язання та має можливість негайного покрити свої короткострокові зобов'язання.

Проаналізувавши систему навчання працівників Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» та її основні етапи, можна зробити висновок про те, що на підприємстві звертають не достатньо уваги виявленню потреби в навчанні працівників. Система навчання персоналу не відповідає всім потребам підприємства, головний методом навчання є наставництво, яке прозводить до зменшення обсягів виробництва

Таким чином, система навчання персоналу Львівської філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН» на низькому організаційному рівні. Для його покращення нами було розроблено план, графік бюджет для ефективного навчання персоналу.

Для поліпшення системи підготовки та перепідготовки персоналу була розроблена програма розвитку кадрів, яка включає в себе найбільш затребувані методики навчання, які цікаві співробітникам.

Розроблені методи стимулювання співробітників, дозволять зацікавити працівників та наставників в успішному проходженні навчання.

Приходимо до висновку, що для підвищення результатів всього підприємства потрібно для початку добре навчити своїх працівників, створити програму навчання і тільки тоді, підприємство буде успішним, конкурентоспроможним і приносити більший прибуток.

Реалізація запропонованих заходів в удосконаленні системи навчання персоналу у Львівській філії ТОВ «ХЕГЕЛЬМАНН ТРАНСПОРТЕ ЮКРЕЙН», на наш погляд, дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, прибутковість товариства, зміцнить його позиції на ринку послуг, збільшить рівень задоволення потреб працівників, що, в свою чергу, відкриє нові можливості для розвитку та функціонування товариства.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко Є. Школа професійного менеджера: Професійне навчання персоналу, 2017. № 2, 29 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами; 15-е видання, 2015.
3. Ахмедов Н. А. *Маркетинг послуг: Маркетинг в Україні та за кордоном*, 2017. № 3, С. 41-51.
4. Бачурін А. *Підвищення ролі економічних методів управління: Економіст*, 2014. №4, С. 231.
5. Бичков В. П., Бугаков В. М., Гончаров В. Н. Управління персоналом: Навчальний посібник, 2017. 10 с.
6. Блінов А. О., Василевська О. В. Мистецтво управління персоналом: Навчальний посібник для економічних коледжів і вузів, 2014. 411 с.
7. Борсук М. А., Лютін А. А. Персонал як найважливіший ресурс організації. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/personal-kak-vazhneyshiy-resurs-organizatsii-1>
8. Бухалков М. І. *Управління персоналом: розвиток трудового потенціалу: Навчальний посібник*, 2015, 192 с.
9. В'язигін А. В. Оцінка персоналу вищої і середньої ланки: Навчальний посібник. Вершина, 2016. 160 с.
10. Веснин В.Р. Практичний менеджмент персоналу: Юрист, 2018. 496 с.
11. Воронцова Т., Неделін Е. Будуємо систему вивчення персоналу: 4-є вид, 2015.
12. Голубкова О. Оцінка ефективності роботи персоналу: Маркетинг. 2019.

13. Грушин С. М. Показники ефективності системи навчання працівників на сучасних підприємствах: Менеджмент, 2017.
14. Дарбинян А. М. *Управління професійним розвитком персоналу в сучасних організаціях*. URL: <https://pglu.ru/upload/iblock/81f/darbinyan.pdf>
15. Дмитрієва Л. Закріплення кадрового потенціалу організацій споживчої кооперації: АПК: економіка, управління, 2018. №6.
16. Добров Р. Г. *Порівняльний аналіз моделей оцінки ефективності навчальних заходів в системі внутрішньо корпоративного навчання*, 2015. №5, С.65-69.
17. Єгоршин А. П., Зайцев А. К. *Організація праці персоналу*, 2015. 320 с.
18. Івашина Д. Д., Кудряшов В. С., Мосеева Е. А. *Особливості процесу навчання персоналу в діяльності організації*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-protssessa-obucheniya-personala-v-deyatelnosti-organizatsii>
19. Ільїна О. В., Михайлова Г. В. *Оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку сервісної діяльності з урахуванням регіональних особливостей г Санкт-Петербурга*. Сучасна наука: актуальні проблеми теорії та практики. Серія: Економіка та право, 2016. № 4. С. 20-27.
20. Карпенко Е. З. *Навчання як засіб розвитку людського капіталу організації*: . № 3. 89 с.
21. Кібанов А. Я. *Управління персоналом: Теорія і практика*. Оцінка і відбір персоналу при наймі та атестації, вивільнення персоналу: Навчально-практичний посібник. Проспект, 2017. 54 с.
22. Кібанова А. Я. *Управління діловою кар'єрою, службово-професійним просуванням і кадровим резервом*. Навчально-практичний посібник. Проспект, 2018. 64 с.
23. Колодін А. *Моделювання процесу навчання персоналу організації і формування стратегій управління навчанням персонал*. Сучасні технології

забезпечення цивільної оборони: збірник статей за матеріалами Всеросійської науково-практичної конференції. Суми, 2015. 322 с.

24. Коучинг – інструмент особистого і професійного: веб-сайт. URL: <http://www.lifecoach.com.ua> (дата звернення: 08.06.2020)
25. Магура М. І. Організація навчання персонала компанії: бізнес школа «Інтел-Синтез», 2016.
26. Максимов Є. *Оцінка якості та ефективності навчання персоналу*. Кадровик. Кадровий менеджмент. 2014. №12, С. 51
27. Мельник М. В. Аналіз фінансово-господарський діяльності підприємства. Видавництво ФОРУМ. 2018.
28. Мітіна А. М. *Становлення і розвиток додаткової освіти дорослих за кордоном: концептуальний аналіз*. URL:<http://www.dissercat.com/content/stanovlenie-i-razvitie-dopolnitelnogo-obrazovaniya-vzroslykh-za-rubezhom-kontseptualnyi>
29. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата. Люберцы: Юрайт, 2016.
30. Морозов І. О. Оцінка ефективності вивчення в організації. Видавництво: Компанія АйТі, 2016.
31. Мухин В. И. Основы теории управления: Учебник для вузов. Изд-во «Экзамен», 2018.
32. Нефедов Ю. Д. *Механізм вибору виду навчання в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-vybora-vida-obucheniya-v-sisteme-povysheniya-kvalifikatsii-i-perepodgotovki-kadrov>
33. Оксина К. Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие. Проспект, 2014.
34. Охотський Е. В. Службова кар'єра: Навчальний посібник. РАГС «Економіка», 2015. 357 с.

35. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. Посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018, 400 с.
36. Професійний стандарт. Спеціаліст з управління персоналом. / Наказ Міністерства праці та соціального захисту України від 6.10.2015. URL:<http://ipzn.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/Sotsialnyj-pratsivnyk.pdf>
37. Резник С. Д. Управление персоналом: Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: Учебное пособие. М: ИНФРА-М, 2008.
38. Рогачова А. Підвищення ефективності навчальних програм для керівників: Служба кадрів і персонал, 2016. №2. 56 с.
39. Самигін С. І. Менеджмент персоналу. Видавництво «Фенікс», 2015. 480 с.
40. Самостійне навчання співробітників на підприємстві. URL: <http://www.uchebarest.ru/02/06/2017>
41. Селіванова Є. Ю. Ефективність використання сучасних систем дистанційного навчання персоналу в умовах кризи. Human Progress. 2016. Т. 2. № 11, С.4-7.
42. Сидніна В. Л. Навчання персоналу на підприємствах громадського харчування. URL:<http://be5.biz/ekonomika1/r2015/1896.htm>
43. Симонова І. Ф. Розвиток і навчання персоналу як конкурентний ресурс організації в умовах економіки, націленої на управління знаннями. Проблеми економіки та управління нафтогазовим комплексом, 2018. 8 с.
44. Система навчання персоналу. Журнал «Директор з персоналу». URL: <http://www.hr-director.ru/article/66088-qqq-16-m6-14-06-2016-sistema-obucheniya-personala>
45. Старцев Ю. Н. Сучасний підхід до розвитку професійних компетенцій управлінського персоналу: Питання управління, 2015. № 2 (14). 124 с.
46. Троицкая Н. А. Управление персоналом. М.: КНО, 2015.

47. Удовидченко Р. С., Кіреєв В. С. Порівняльний аналіз моделей оцінки ефективності навчання персоналу. *URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16909>*

48. Федотова М. А., Тихонов А. І. Київський економічний журнал №3, 2016. 136 с.

49. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие, изд.2-е, перераб. и доп. М: ЗАО "Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015.

50. SAP Human Resources Management System. *URL: <http://www.sap.com>*.

51. Вісник Академії, 2016





ДОДАТКИ