

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ Бакалавра _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(шифр і назва)

освітньої програми «Менеджмент» _____
(назва)

на тему: «Управління професійним розвитком персоналу підприємства»

Виконав:

здобувач вищої освіти Довгаль Олександр Ігорович _____
(прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник: доцент д.е.н., доцент Приймак Н. С. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

« _____ » _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Довгалю Олександрю Ігоровичу

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: **УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Керівник роботи: доктор економічних наук, доцент Приймак Н. С.
науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від « 11 » січня 2021 р. № 15-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи « 07 » червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України, звітність та установчі документи ТОВ «Нова Пошта», матеріали мережі інтернет, періодичні видання, монографічна література, навчальні та навчально-методичні матеріали.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні основи управління; дослідження існуючої системи професійного розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта» та можливостей її удосконалення.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
Таблиці, графіки, діаграми, схеми.
(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: « 11 » січня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 06.01.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 27.02.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 20.03.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2021	
6	Попередній захист	до 28.05.2021	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 07.06.2021	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 07.06.2021	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 07.06.2021	
10	Захист дипломної роботи	до 19.06.2021	

Здобувач ВО

(підпис)

Довгаль О.І.

Керівник роботи

(підпис)

Приймак Н.С.

ЗМІСТ

стр

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Підсистема управління професійним розвитком персоналу як складова системи кадрового менеджменту	7
1.2 Постійний професійний розвиток як ключовий елемент системи навчання протягом життя та підвищення рівня трудового потенціалу.....	13
1.3 Теоретичні підходи до оцінки ефективності системи професійного навчання та розвитку персоналу	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	23
2.1 Основні бізнес-параметри діяльності базового підприємства	23
2.2 Дослідження особливостей організації операційної діяльності, її кадрового забезпечення та ключових проблем управління персоналом	28
2.3 Система професійного розвитку персоналу та пропозиції щодо її удосконалення з урахуванням обмежень умов діяльності	36
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	48-58

ВСТУП

В сучасному світі управління персоналом грає дуже важливу роль в розвитку суспільства, оскільки від правильного підходу до управління персоналом залежить управління організацією в цілому. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У зв'язку з цим оволодіння основами організації процесу управління персоналом набуває особливої актуальності.

Вивчення досвіду економічно розвинених країн показує, що своїми успіхами вони багато в чому завдячують системі управління персоналом, виробництвом та обміном матеріальних благ, що дістала назву менеджменту. Система кадрового менеджменту забезпечує безупинне удосконалювання методів роботи з кадрами і використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і найкращого виробничого досвіду. Сутність кадрового менеджменту полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління.

В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведіння і діяльність працівників із метою максимального їх використання. Без людей немає організації. Безсумнівно, що управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших аспектів теорії й практики управління.

Ефективне управління трудовими ресурсами як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва. Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Сучасне ділове середовище - це постійні зміни. І це не лише призводить до викликів (для робочої сили), але при правильному використанні також відкриває раніше недосяжні можливості. Тому для робочої сили життєво важливо мати можливість швидко та ефективно вирішувати завдання, що постійно змінюються.

Добре підготовлена, динамічна та високомотивована робоча сила має вирішальне значення для будь-якої організації. І найкращий спосіб підняти працівників до таких стандартів - це інвестувати в їх постійний розвиток. Такі працівники не тільки забезпечують фінансові вигоди організації з точки зору прибутковості та підвищення ефективності роботи, але й допомагають забезпечити високий рівень корпоративної культури, залучення та утримання співробітників.

Отже, обрана для дослідження тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Проблематика розвитку персоналу є досить популярною та розглядається у значній кількості робіт наукового та навчального характеру. Практично всі доступні для ознайомлення видання, що стосуються питань як менеджменту в цілому, так і управління персоналом зокрема, намагаються відзначити

важливість діяльності підприємства щодо підвищення якості робочої сили, її навчання та розвитку компетентностей.

Зарубіжні фахівці розглядають це питання в межах стратегічного управління людськими ресурсами (М. Армстронг, Н. Емерсон, М. Хансен), у зв'язку зі змінами та інноваціями в організаціях (Р. Дафт, П. Друкер, П. Сенге), досліджуючи теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом (Д. Грейсон, К. О'Делл, К. Джеральд). Значну увагу професійному розвитку персоналу приділяють Г. Щокін, В. Колпаков, О. Крушельницька, Ю. Пługіна, Т. Збрицька, В. Савченко, А. Ткаченко, Т. Базаров, О. Єгоршин, П. Журавльов, М. Магура, М. Курбатова, С. Шекшня. Цей перелік є далеко не повним і ми намагаємося навести прізвища авторів навчально-наукових матеріалів, розробки яких наявні у відкритому доступі та є найбільш популярними серед фахівців та студентів, які вивчають, практикують або просто цікавляться проблематикою ефективного кадрового менеджменту та розвитку трудових ресурсів.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних, методичних, організаційно-економічних аспектів системи управління професійним розвитком персоналу та пошуку і обґрунтування заходів щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- узагальнити теоретичні аспекти професійного розвитку персоналу та управління ним;
- розглянути вітчизняний та закордонний досвід використання засобів підвищення якості трудових ресурсів, дослідити сучасні практики в цій сфері;
- вивчити та проаналізувати систему розвитку персоналу, що існує на досліджуваному підприємстві;
- сформулювати шляхи удосконалення управління розвитком персоналу та обґрунтувати їх конкретні напрями і пропозиції.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «Нова пошта».

Предмет дослідження – цілі, підходи та засоби щодо формування та реалізації політики професійного розвитку персоналу, функціонування системи професійного навчання та набуття компетентностей, конкретні процедури та технології в цій сфері.

При виконанні поданої кваліфікаційної роботи були використані як загальнонаукові (аналіз, синтез, узагальнення тощо), так і спеціальні методи дослідження (контент-аналіз ділової документації, опитування, економіко-математичне моделювання та інші).

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти різних рівнів, матеріали навчального та наукового характеру, ділова документація досліджуваного підприємства, результати власних спостережень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Підсистема управління професійним розвитком персоналу як складова системи кадрового менеджменту

Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації щодо розробки концепції, стратегій, кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему кадрового менеджменту - взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

До недавнього часу робота з персоналом полягала виключно в підборі робочої сили для виконання певних завдань. Однак в даний час подібний підхід до формування штату може завести в глухий кут. Керівництво організації повинно працювати над постійним підвищенням потенціалу працівників, їх професійним і особистісним розвитком, оскільки людські ресурси, на відміну від інших ресурсів компанії, з роками тільки збільшують свою цінність.

В умовах інтенсифікації науково-технічного прогресу, зростання ролі технологій в економічній системі, формування інноваційної та інформаційної економіки, особливого значення для суб'єктів господарювання набуває Планування розвитку персоналу – це визначення системи цілей удосконалення якісних характеристик персоналу організації, а також шляхів і засобів їх досягнення. Будь-яка організація не може обходитися без планування розвитку персоналу, оскільки необхідно приймати управлінські рішення щодо: – розподілу ресурсів (взагалі між сферами управління, а також між системами управління персоналом); – координації діяльності між окремими підрозділами; – координації із зовнішнім середовищем (ринком); – створення ефективної внутрішньої структури розвитку персоналу; – контролю за ефективністю діяльності персоналу; – розвитку організації в майбутньому [16, с. 67]. У деяких випадках він визначає кількісні зміни, наприклад набір і підготовку нових фахівців, які зможуть впоратися з новими амбітними завданнями, або скорочення чисельності у зв'язку з планованим зменшенням обсягу продажів у даному підрозділі наступного року. Найчастіше план розвитку персоналу, в першу чергу, стосується якісних змін: кадрові переміщення персоналу, підготовка резерву керівників, навчання і розвиток персоналу з метою його відповідності вимогам виробничих планів, вимогам мінливої конкурентної ситуації, проведення заходів, спрямованих на зміни в корпоративній культурі тощо [16, с. 70].

Розвиток персоналу організації є комплексною функцією управління

персоналом і передбачає, що в процесі розвитку відбуваються прямі капіталовкладення в працівників, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності, а отже, і конкурентоспроможності організації [12].

Комплексність та системність функції розвитку персоналу організації передбачає поєднання підходів та інструментарію управління, спрямованих як на самого працівника, так і на організацію діяльності та процеси формування та трансформації трудових ресурсів за якісними та кількісними параметрами, враховуючи структуру організації та особливості трудових процесів. Але при цьому головним об'єктом, на який спрямовані зусилля менеджменту в межах цієї функції є сам працівник із властивою йому сукупністю професійних знань, навичок, особистісних характеристик, необхідних для виконання виробничих завдань, та особливостями трудової поведінки. Саме дослідженню цієї сфери, тобто системи професійного розвитку персоналу організації, і присвячена представлена кваліфікаційна робота.

Сфера професійного розвитку трудових ресурсів характеризується зростаючим інтересом як в Україні, так і на міжнародному рівні. Однак, комплексний системний підхід до управління професійним розвитком лишається поки ще недосяжним для багатьох вітчизняних підприємств. У більшості випадків увага зосереджується на окремих аспектах – виробничому навчанні рядових виконавців та подекуди – розвитку особистісних якостей управлінців (що притаманно, як правило, великим компаніям із відносно сталою корпоративною системою менеджменту).

Визначення професійного розвитку персоналу як специфічної категорії зустрічається у багатьох авторів. Зокрема, В. Савченко трактує професійний розвиток персоналу як цілеспрямований і «систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей» [14, с.18].

О. Баніт, досліджуючи підходи до професійного розвитку працівників, наголошує на тому, що «...в межах системного підходу професійний розвиток персоналу є складовою неперервної освіти дорослих і регулюється відповідною нормативно-правовою базою на міжнародному та державному рівнях» [Баніт].

Автори посібника «Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу», який вийшов у світ у 2015 році в Києві, зазначають, що «відправною точкою в дослідженні проблеми професійного розвитку виробничого персоналу в країнах ЄС є з'ясування того, що об'єктом дослідження стає окремий сектор освіти, який включає в себе всі форми професійної освіти і навчання поза межами початкової професійної освіти... Поняття «професійний розвиток»... витлумачується, як «дії, спрямовані на покращення професійної діяльності». ...Професійний розвиток стосується спеціальних/особливих умінь та загальних умінь (командний менеджмент або

тайм-менеджмент, уміння вести переговори, конфліктний менеджмент, комунікація тощо).».

Там же зазначено, що цей європейський підхід надає дещо вужче тлумачення професійного розвитку, ніж прийняте в Україні, посилаючись на положення, наприклад, ЗУ «Про професійний розвиток працівників» [1] (включено також первинну професійну освіту). Крім того, вітчизняний підхід до визначення професійного розвитку персоналу ближчий за змістом до європейського тлумачення безперервної освіти, оскільки, як і останнє, включає не лише розвиток системи знань та навичок стосовно виробничих функцій, а й особистісний розвиток як, наприклад, у Тематичному Глосарії з якості освіти і навчання.

З точки зору кадрового менеджменту, розвиток персоналу - це система організаційно-економічних заходів, що включають:

- 1) розробку стратегії;
- 2) прогнозування і планування потреби в персоналі;
- 3) професійне навчання;
- 4) перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу;
- 5) планування ділової кар'єри;
- 6) ротацію кадрів;
- 7) роботу з кадровим резервом;
- 8) організацію адаптації;
- 9) формування корпоративної культури. (Наводиться за матеріалами [13])

З цього переліку заходів зовнішніми по відношенню до системи професійного розвитку працівників є пункти 1, 2 та умовно 6 та 7. Всі інші – це по суті складові системи управління професійним розвитком працівника.

За одним з перших у вітчизняній фаховій літературі визначень професійного розвитку, професійний розвиток особистості - це підготовка та адаптація працівника до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, включає в себе оволодіння особистістю потрібних теоретичних знань, умінь та практичних навичок, соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей і економічних якостей [14]. Саме такого тлумачення ми й будемо надалі дотримуватися, додавши, що для забезпечення такого розвитку потрібний «...комплекс педагогічних і організаційно-управлінських заходів, спрямованих на оволодіння працівниками знаннями, уміннями і навичками в обраній галузі професійної діяльності, розвиток їхньої компетентності, виховання професійної й корпоративної культури, а також уможливлення кар'єрного зростання і особистісного розвитку», як рекомендують автори посібника «Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу».

Мета розвитку персоналу організації (за В. Колпаковим):

- 1) в його зміні відповідно до потреби організації в робочій силі;
- 2) в заміщенні певних посад для реалізації діяльнісних функцій;
- 3) у формуванні необхідних людських ресурсів;

4) в підготовці людини (персоналу) до самостійного керування розвитком і виконання покладених діяльнісних функцій.

Раніше професійний розвиток розглядали як звичайне підвищення кваліфікації з метою вдосконалення професіоналізму. Підвищення кваліфікації, в свою чергу, ототожнювали з післядипломною освітою. Таке вузьке бачення проблеми обумовлювалося тим, що підвищення кваліфікації здійснювалося переважно в системі формальної освіти з відривом або без відриву від виробництва, але обов'язково в інституційних закладах з отриманням відповідного документа: диплом, посвідчення, або сертифіката. Крім того, що цей процес регулювався і фінансувався державою [3].

Як вже зазначалося на початку розділу, сучасне розуміння розвитку персоналу більш широке. Зокрема, А. Я. Кібанов подає розвиток персоналу як це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, робота з кадровим резервом. Складові які входять до процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1 [5].



Рисунок 1.1 - Складові процесу розвитку персоналу організації ТОВ «Нова Пошта»

Розглянемо більш детально всі складові які входять до процесу розвитку персоналу організації.

Професійне навчання - процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Професійне навчання орієнтується на сучасні потреби підприємства, а професійний розвиток — на майбутнє і є більш фундаментальним.

Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також необхідністю виконання працівниками своїх поточних виробничих завдань і обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників.

В сучасних організаціях професійне навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає в себе кілька етапів і представлений циклічною моделлю (рис. 1.2).

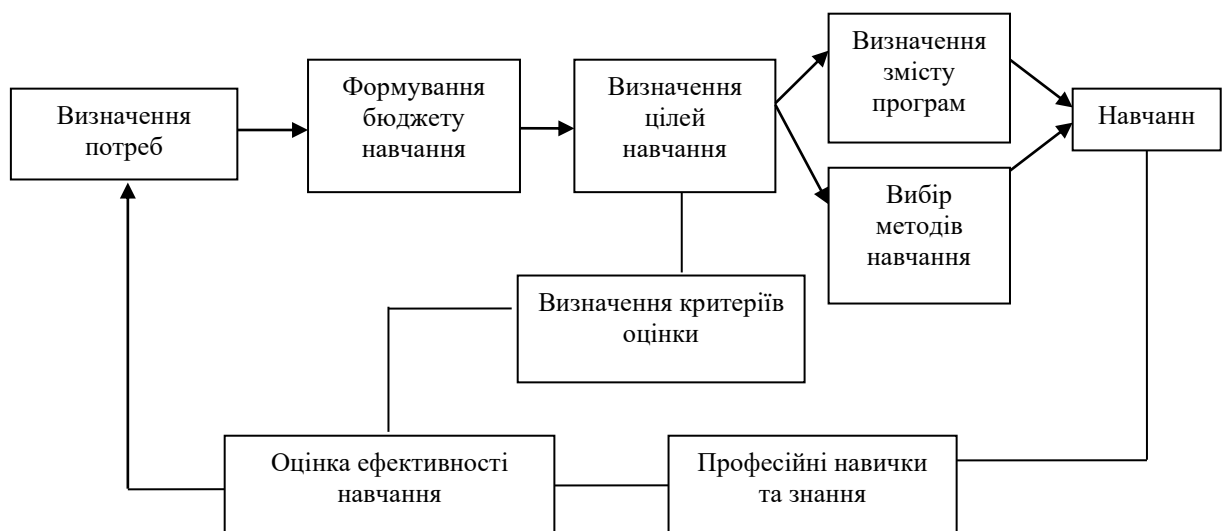


Рисунок 1.2 - Циклічна модель професійного навчання

Виробнича адаптація працівника — важливий етап його професійної діяльності. Успішність адаптації визначає ефективність, якість подальшої роботи, наміри молодого працівника надовго пов'язати свою діяльність з цим підприємством, установою або очікувати зручного випадку для переходу в іншу установу. Під виробничою адаптацією розуміють процес взаємодії працівника з навколишнім виробничим середовищем з метою опанування нової для нього виробничої ситуації.

Виробнича адаптація є активною. Це процес взаємної дії працівника та виробничої організації з засвоєння новизни в конкретній ситуації. З одного боку, новачок, опановуючи умови праці та взаємодії з людьми, які працюють у різних сферах виробництва, не тільки прагне замінити свою поведінку відповідно до нової виробничої ситуації.

Найбільш розповсюдженим способом оцінки працівників є атестація. Згідно законодавства України оцінка персоналу (атестація) має проводитися не рідше, ніж один раз у три роки. В цілому, атестація є процесом оцінки

ефективності виконання посадових обов'язків співробітником підприємства, що проводиться керівництвом підприємства.

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда, тобто зустріч керівництва товариства зі співробітником, який підлягає проходженню атестації. Під час співбесіди здійснюється обговорення результатів роботи співробітника товариства за минулий період, оцінюються досягнуті результати роботи як безпосередньо керівництвом, так і самим працівником, затверджується план роботи працівника на наступний рік та на перспективу. Атестаційна співбесіда проводиться спеціально утвореними та затвердженими наказом голови правління атестаційними комісіями. Головами комісій призначаються, як правило, заступники керівника підприємства. Членами комісій є провідні фахівці, представники профспілкового комітету. На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, фахового рівня працівника і його ділових якостей комісія ухвалює одне із таких рішень:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій після одержання освіти, проходження перепідготовки, підвищення кваліфікації придбання навичок роботи на новому обладнанні і т.д.;
- не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді, або такими, що відповідають займаній посаді за певних умов.

Як свідчить практика проведення атестації працівників підприємства, для того, щоб забезпечити ефективність атестаційної співбесіди, члени атестаційної комісії повинні, як мінімум:

- заздалегідь запланувати дату проведення співбесіди та виділити для цього достатньо часу (не менше однієї години), заздалегідь (за місяць) повідомити про це працівника, який підлягає атестації;
- пояснити працівнику, що основна мета співбесіди - це досягти покращення в його роботі, а не карати його за недоліки;
- розпочати співбесіду з позитивних моментів в роботі працівника та зберігати доброзичливу атмосферу впродовж всього атестаційного процесу;
- обговорювати виконання співробітником своїх посадових обов'язків, а не його особистих якостей;
- оперувати конкретними фактами, а не загальними доводами, особливо при обговоренні негативної сторони в діяльності працівника;
- детально пояснити чому робота оцінена таким чином;
- уважно вислухати працівника;
- визначити (разом зі співробітником) конкретні дії та заходи, які можуть покращити результати роботи працівника;
- завершити співбесіду в позитивній атмосфері.

Кар'єру працівника можна розглядати з позиції ретроспективного підходу і в даному випадку вести мову про трудову біографію особистості. Водночас до кар'єри працівника, оскільки вона також спрямована в майбутнє, доцільно підходити з позиції планового підходу. Це дозволяє службі управління

персоналу передбачати раціональні переміщення персоналу і тим самим сприяти розвитку кожного окремого працівника.

При плануванні трудової кар'єри необхідно виходити не тільки зі стратегії управління організацією, а й враховувати пріоритети працівників, їх життєві цілі, ціннісні орієнтації тощо. Трудова кар'єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, нахилів, професійних інтересів, його здібностей.

На думку Є. В. Маслова, трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить в рамках однієї посади (робочого місця одного соціального рангу), та динамічною, пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад.

У той же час динамічну трудову кар'єру залежно від спрямованості переходів працівника підрозділяють на горизонтальну - без переходів особистості між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів і вертикальну - перехід працівника на робочі місця (посади) більш високих соціальних рангів [9].

Основним недоліком розглянутої вище схеми процесу управління розвитком персоналу є те, що вона представляє елементи самого професійного розвитку як певну усталену послідовність етапів управлінських або позицій працівника в організації, не враховуючи той факт, що мінливі конкурентні умови сучасного ринку вимагають від підприємств постійного динамічного розвитку, а отже і формування нових компетентностей трудових ресурсів. Саме цей динамічний підхід до професійного розвитку (концепція постійного професійного розвитку) буде розглянуто у наступному підрозділі поданої роботи.

1.2 Постійний професійний розвиток як ключовий елемент системи навчання протягом життя та підвищення рівня трудового потенціалу

Необхідність адаптації працівників до зміни умов праці, зумовлених інтенсивним розвитком технологій та комунікацій, обумовлює необхідність забезпечення безперервного навчання персоналу та постійне підвищення його кваліфікаційних характеристик. Як показує практика діяльності провідних компаній світу, саме кваліфікований персонал стає однією із вагомих конкурентних переваг на сучасному не лише світовому, а й регіональному ринку праці [18].

В сучасній науковій та діловій літературі такий комплексний динамічний підхід до забезпечення постійного удосконалення системи компетентностей персоналу отримав назву концепції постійного професійного розвитку.

За визначенням Служби сертифікації постійного професійного розвитку, CPD (Continuing Professional Development) розшифровується як Постійний професійний розвиток (надалі ППР) і це термін, що використовується для опису діяльності, якою займаються професіонали для розвитку та підвищення своїх

здібностей [20]. Ця служба була заснована в 1996 році у Великій Британії як провідна незалежна установа з акредитації ППР, що працює в галузях промисловості, щоб доповнити політику постійного професійного розвитку професійних інститутів та наукових установ. Служба сертифікації ППР надає підтримку, консультації та визнану незалежну акредитацію ППР, сумісну з глобальними принципами ППР.

ППР дозволяє навчитися бути свідомим та ініціативним, а не пасивним та реактивним. Це цілісна відданість професіоналів вдосконаленню особистих навичок та кваліфікації протягом своєї кар'єри. В межах цієї системи поєднані різні методології навчання, такі як навчальні семінари, конференції та заходи, програми електронного навчання, найкращі практики та обмін ідеями, які спрямовані на вдосконалення та ефективний професійний розвиток. Такий структурований, практичний та методичний підхід до навчання допомагає роботодавцям у різних галузях утримувати ключовий персонал та розвивати навички та знання в своїх організаціях для підтримки стійких та конкурентних переваг.

Участь у постійному професійному розвитку гарантує, що як академічна, так і практична кваліфікація не застарівають і не застарівають; дозволяючи людям постійно «підвищувати кваліфікацію» або «перекваліфікуватися» незалежно від професії, віку чи освітнього рівня.

Для бізнесу, незалежно від його розмірів та галузі, значення ППР може бути сформульоване наступним чином (за матеріалами Служби сертифікації постійного професійного розвитку):

- бізнес-професіонали, які самі керують своїми особистими результатами, можуть дуже легко виділити себе серед конкурентів;

- ППР може принести пряму користь як для окремої людини, так і для організації в цілому;

- ППР у бізнес-секторі втілює широкий спектр формальних та неформальних тренінгів, що включає цілий асортимент галузей ділових навичок, включаючи; продажі та маркетинг, комунікації, стратегія та планування, обслуговування клієнтів, публічні виступи, навички ведення переговорів, керівництво, управління часом та проектами, а також багато інших;

- ППР дозволяє людині створити повний портфель талантів, що підвищує комерційну обізнаність, покращує загальну ділову хватку і дозволяє будь-якому професійному менеджеру максимально ефективно використовувати процес прийняття бізнес-рішень, щоб сформувати напрямок своєї організації;

- ППР може дозволити бізнес-командам максимізувати свою ефективність завдяки співпраці та обміну знаннями. Диверсифікація ділових навичок забезпечує більшу організаційну гнучкість та сприяє культурі навчання, що природно покращує мотивацію робочої сили та організаційні досягнення.

Хоча постійний професійний розвиток широко пропагується через політику та програми як бізнес-структур, так і публічних установ та громадських утворень, це неоднозначне поняття. Andrew Friedman та Mary Phillips зазначають, що існує певна плутанина щодо його визначення та

призначення як в академічній, так і в практичній літературі, що поширюється на самих професіоналів. Вони опитали тридцять (18 співробітників та 12 їх роботодавців) спеціалістів про їхні думки щодо визначення та значення ППР, а ще 40 професіоналів обговорили концепції та значення ППР у фокус-групах. Професіонали мають обмежений погляд на ППР - розглядаючи його як тренінг, засіб постійного оновлення або спосіб побудови кар'єри. Однак професійні асоціації стверджують, що ППР є:

- частиною навчання впродовж життя;
- засобом отримання кар'єрної безпеки;
- засобом розвитку особистості;
- засобом запевнення громадськості в тому, що окремі фахівці в курсі сучасних ситуацій;
- методом, за допомогою якого професійні спільноти можуть перевірити компетентність;
- засобом забезпечення роботодавців компетентною та адаптованою робочою силою.

Ці характеристики ППР часто співіснують [24].

ППР може бути структурований та організований різними способами і за різними факторами та відзнаками. Хоча у більшості випадків ППР може розглядатися як засіб впровадження або вдосконалення знань, навичок і ставлення, не можна припустити, що це повний перелік напрямів удосконалення трудових ресурсів. Наприклад, британець Michael Eraut стверджує, що не лише система професійних знань, що набуваються, є важливою, але й контекст, через який вона отримана і згодом використана, що насправді нам допомагає зрозуміти природу цих знань [21]. Аналіз засобів, за допомогою яких ППР організований та структурований може нам допомогти зрозуміти не тільки мотивацію до професійного розвитку та його зміст, але й оцінити характер професійних знань і рівень професіоналізму. Можна визначити чотири основні типи контексту, в яких здобуваються професійні знання, навички та ставлення, які є основою будь-якої системи ППР:

- 1) академічний - власне, традиційне навчання у всіх його форматах;
- 2) інституційний - обмін та обговорення кращих практик між професіоналами в межах їхніх обов'язків та повноважень;
- 3) прикладний - застосування набутих в результаті навчання чи професійного обміну знань та навичок у власній діяльності;
- 4) неформальний (або позанституційний) - професійні дискусії, що відбуваються поза інституційним контекстом, наприклад, в межах особистого кола спілкування або різноманітних об'єднань за професійними інтересами.

Три з цих контекстів ідентифікував, власне, сам Michael Eraut, а на важливості четвертого наголосила його співвітчизниця Aileen Kennedy.

Крім того, вона слушно зауважила, що здобуття знань не відбувається виключно в межах будь-якого одного із цих трьох контекстів [22]. Ми можемо тільки додати, що реальні ефективні системи ППР передбачають комплексне поєднання всіх чотирьох контекстів в різному співвідношенні, залежно від цільового контингенту, його професійних та особистісних параметрів та

цільових настанов керуючої підсистеми системи менеджменту підприємства, ресурсних можливостей останньої.

Фахівці з кадрового менеджменту також виділяють певні моделі професійного навчання та розвитку залежно від інструментарію, який переважно застосовується в програмах. В різних джерелах характеризують різну кількість моделей. Зокрема Aileen Kennedy у згаданій роботі описує 9 моделей професійного навчання [22].

Найпоширенішим запитанням стосовно безперервного професійного розвитку є те, як ефективно управляти ППР. Одним з найбільших і найпростіших інструментів у використанні є цикл ППР [20]. По суті, це дуже практичний інструмент, який допомагає структурувати річний план розвитку персоналу, навчальні цілі та результати, щоб навчання, яке буде проходити, було придатним та корисним для постійних вимог професійного розвитку, визначеними в організації. Використання циклу ППР може допомогти керівнику служби управління персоналом та професіоналам в організації стати більш компетентними, одночасно полегшуючи ефективне управління власним навчанням в межах ППР та підтримку сучасних розробок як в сфері розвитку трудового потенціалу організації, так і в професійній діяльності співробітників.

Етапи циклу ППР - це простий набір логічних та систематичних кроків, яких слід дотримуватися. Фахівці британської Служби сертифікації постійного професійного розвитку визначають п'ять ключових етапів у циклі ППР, які є важливими при плануванні навчальної діяльності з професійного розвитку на рік.

Етап 1 - Визначення власних потреб - стосується процесу виявлення прогалин у навичках та знаннях. Передбачає просту самооцінку або аналіз потреб, які допоможуть виявити наявні слабкі місця та будь-які майбутні сфери, в яких можна розвиватися, що покращить як власні професійні навички та знання, так і компетентності співробітників. Це допоможе скласти загальний огляд навчальних цілей на рік.

Етап 2 - Планування – здійснюється після того, як було визначено дефіцит навичок та сфери, які потребують розвитку. Потребує створення набору конкретних цілей, які допоможуть розподілити завдання та вирішити, які заходи та активності будуть підтримувати загальні цілі розвитку.

Етап 3 - Виконання - відвідування різноманітних навчальних заходів, таких як відповідне навчання, освітні заходи, онлайн-курси та вебінари, які допоможуть досягти цілей навчання, визначених в аналізі потреб. Потрібно зосередитися на заходах, які покращать професійний розвиток у слабких сферах та допоможуть усунути прогалини знань, які визначені раніше.

Етап 4 - Аналіз результатів навчання - після того, як будь-які навчальні курси або інші заходи будуть завершені, важливо задуматися про успіх діяльності. Етап роздумів повинен допомогти висвітлити сутність отриманих знань та навичок, приріст компетентностей, можливості їх використання в практичній діяльності, спрогнозувати очікуваний приріст власної ефективності та ефективності підпорядкованого чи пов'язаного персоналу. Подібні роздуми після завершення будь-якої діяльності в рамках

програм ППР спрощують застосування отриманих компетентностей для забезпечення успішного професійного розвитку.

Етап 5 - Впровадження результатів - застосування нових знань та навичок на існуючих робочих місцях, у виконуваних процесах, конкретних первинних колективах, завершуючи повний процес циклу ППР.

Систематичне та послідовне здійснення етапів циклу ППР зазвичай допомагає працівникам організації:

- йти в ногу з професійними стандартами у галузі;
- підтримувати та вдосконалювати свої знання та вміння логічно та послідовно;
- бути в курсі подій та змін у галузі;
- стати ефективнішими на робочому місці, що сприяє підвищенню впевненості у власному значенні та корисності для організації, ступеня залучення у виробничі та управлінські процеси;
- підвищити свій загальний рівень та розвивати бачення ситуації у галузі в цілому.

Для самої організації в цілому в результаті планомірної діяльності в межах ППР можуть мати місце як прямі (підвищення продуктивності праці та якості продукції чи послуг), так і непрямі ефекти (закріплення персоналу, підвищення ступеня згуртованості робочих команд, покращення комунікаційних процесів, підвищення рівня керованості колективом тощо)

Серед вітчизняних науковців також є певне бачення такого підходу до професійного розвитку, що має розглядатися не лише традиційно, тобто переважно в академічному контексті. Зокрема, О. Крушельницька та Д. Мельничук в своїй навчальній праці подають перелік задач розвитку персоналу, серед яких є пряме посилення на систему безперервного навчання та розвиток особистісних якостей працівників: «...Задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей, в загальному полягають у такому:

- виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри» [8]

1.3 Теоретичні підходи до оцінки ефективності системи професійного навчання та розвитку персоналу

Застосування будь-яких підходів та інструментів професійного та особистісного розвитку персоналу потребує об'єктивного оцінювання

ефективності (результативності) застосування цих підходів та інструментів. Цьому питанню присвячена велика кількість загальнодоступних матеріалів як наукового, так і публіцистичного та рекламного характеру.

Нижче наведено узагальнений матеріал щодо найбільш популярних підходів до оцінювання ефективності професійного навчання, що пропагуються як вітчизняними, так і зарубіжними авторами. За основу в даному огляді взяті матеріали сайтів професійних спільнот фахівців з кадрового менеджменту, зокрема: *HR-Академія* [11], *HR Ліга* [4], *HRbazaar* [10] та інших.

Ідеї та показники, що використовуються професіоналами в галузі управління людськими ресурсами при вирішенні питань оцінки ефективності професійного розвитку, можна умовно розділити на три групи:

1 група - показники оперативної діяльності системи навчання та розвитку в цілому. Визначають переважно кількісні показники та масштаби системи розвитку персоналу, наприклад, яку кількість співробітників було навчено, скільки проведено програм, який був виділений бюджет. Вони мають переважно статистичний характер та допомагають оцінити динаміку охоплення персоналу організації відповідними заходами, рівень залучення коштів. Проте до ефективності навчання вони не мають ніякого відношення, оскільки не дозволяють співвідносити отримані результати щодо професійного розвитку та витрати, що були понесені для їх забезпечення.

2 група - KPI (Key Performance Indicators) посадових осіб в компанії (цілого відділу, департаменту, або одного співробітника), до професійних завдань яких віднесені питання професійного розвитку. Ці показники показують, як система розвитку персоналу використовує виділені цільові ресурси, наприклад, як швидко вона реагує на запити бізнесу і створює програми, які вирішують бізнес-завдання, або наскільки внутрішні клієнти (виконавці та керівництво) задоволені сервісом цієї системи.

3 група - показники ефективності конкретних програм розвитку (курсів, тренінгів, стажувань тощо). Вони показують, чи корисні програми, які створюються та реалізуються в межах системи професійного розвитку для діючого бізнесу чи потреб організації.

Спробуємо докладніше дослідити особливості застосування кожної групи.

Який бюджет на навчання освоєний, скільки людей навчено («покриття» персоналу навчанням), скільки методів навчання і розвитку використовується – може характеризувати рівень уваги, що приділяється керівництвом компанії цій діяльності діяльність. У відриві від інших показників ці показники не можуть дозволити оцінити ефективність системи розвитку.

Показники оперативної діяльності корисно застосовувати в двох випадках:

1) якщо вони відслідковуються в динаміці в рамках однієї компанії, при цьому компанія усвідомлює, до чого вона прагне - до зниження або підвищення показника, на скільки відсотків в рік. При підрахунку показників діяльності важливо створювати план конкретних дій, що потрібно зробити, якщо показник діяльності погіршуються (знижується продуктивність, прибутковість, зростає

плинність кадрів та кількість конфліктних ситуацій тощо). Це називається внутрішнім бенчмаркінгом;

2) якщо показники діяльності порівнюються з такими ж по ринку (зовнішній бенчмаркінг). Бенчмаркінг - найважливіший фактор при визначенні стратегії навчання та розвитку персоналу, а також визначенні потрібних ресурсів. Наприклад, якщо в середньому по ринку бюджет на навчання 1 людину на рік 10 000 гривень, а аналізоване підприємство витрачає менше, то потрібно або збільшувати відповідний бюджет, або вибрати стратегію на використання внутрішніх ресурсів навчання. Якщо виявиться, що інвестується в навчання та розвиток трудових ресурсів більше середнього показника по ринку, можна говорити про це потенційним кандидатам і зміцнювати тим самим бренд компанії, як роботодавця.

Розуміти «габарити» системи професійного розвитку в межах конкретної організації корисно. Це дає:

- розуміння, як вони змінюються з року в рік,
- можливість порівняти себе з іншими компаніями,
- основу для прийняття рішень про коригування розмірів цієї системи.

Розглянемо докладніше наступну групу показників, що пов'язані із оцінкою внеску функціонування системи розвитку персоналу в загальну результативність організації. Незважаючи на те, що термін КРІ перекладається на українською, як «ключові показники ефективності» (КПЕ), потрібно мати на увазі, що стосовно ефективності розвитку в контексті вимірювання впливу на бізнес вони мають опосередковане відношення.

КРІ (в тому числі і у випадку оцінювання ефективності системи професійного розвитку) демонструють, наскільки ефективно використовуються наявні в системі ресурси (людські, фінансові, ресурси постачальників і т. ін.), оскільки при одному і тому самому бюджеті програм розвитку різні відділи та окремі професіонали працюють по-різному. Приклад: дві організації розробили схожі e-learning курси за одну і ту ж вартість, але в одній компанії завершили навчання за e-learning курсом 95% співробітників, для кого він призначався, а в іншій - 30%. В даному випадку проходження e-learning курсів – один з показників КРІ системи розвитку персоналу, і в першій організації відповідна служба ефективніше використовувала свої ресурси.

На практиці застосування та визначення КРІ має значний рівень суб'єктивності, але як корисно у випадках, коли вимірювання продуктивності чи інших показників безпосередньо складно або взагалі неможливо. Показників в цій системі може бути кілька десятків, отже розглянемо два з можливих лише в якості прикладу.

Перший з них - такий КРІ, як «Середній бал оцінки учасників тренінгів після завершення». Це - оцінка результатів програми (програм) по 1-му рівню Киркпатріка (опис методики див. Додаток А), яка не має відношення до оцінки її кінцевої ефективності, але дозволяє певним чином оцінити якість тренінгового процесу. Бали, виставлені учасниками цільової аудиторії тренеру в анкетах зворотного зв'язку - це зворотний зв'язок роботи тренера і контенту програми, можливо, сервісу під час тренінгу. Саме оцінки зворотного зв'язку

учасників після тренінгу вважають показниками ефективності тренінгу. Така позиція поширена на ринку. На оцінку впливають такі параметри як відповідність змісту тренінгу нагальним потребам слухачів, можливість застосування отриманих знань та навичок в особистій професійній діяльності, рівень подання матеріалу, якість опрацювання проблемних питань, корисність тренінгових активностей, стиль поведінка тренера тощо. Підсумкові оцінки учасників, можливо за кількома позиціями, поділені на кількість учасників та кількість питань і будуть цим середнім балом оцінки учасників тренінгу після завершення.

Це ж стосується і КРІ «Кількість працівників, які успішно склали тести після тренінгу». Його високі результати не можуть вважатися показниками ефективності навчання в контексті вимірного впливу на бізнес, але будуть свідчити про високий рівень засвоєння матеріалу та рівень його подання.

Отже, виділення КРІ служб, що відповідають за розробку та реалізацію програм професійного розвитку персоналу вкрай корисно. Їх значення свідчать про те, наскільки вміло організація та відповідальні працівники використовують виділені для цього напряму кадрової діяльності ресурси. Значення своїх КРІ також можна та потрібно порівнювати з іншими компаніями, за наявності такої інформації. Це дозволяє зробити зовнішній бенчмаркінг системи розвитку персоналу.

Щодо третьої групи показників, треба зазначити наступне. Тренінги та семінари проводяться в компаніях для вирішення конкретних бізнес-завдань (так повинно бути). Саме тому ефективність програм професійного розвитку потрібно вимірювати тільки за зміною бізнес-показників, які повинні бути поліпшені в результаті проведеного навчання.

До цієї групи метрик входять специфічні для кожної організації бізнес-показники:

- плинність персоналу;
- індекс задоволеності клієнтів компанії;
- показник абсентеїзму персоналу;
- частота нещасних випадків;
- залучення нових клієнтів (індекс приросту нових клієнтів);
- підвищення продуктивності;
- зростання частки ринку компанії;
- скорочення витрат;
- інші бізнес-показники, важливі для компанії на даний момент.

Подібні показники відносяться до загальнокорпоративної ефективності, на них впливає не тільки результативність системи професійного розвитку працівників. Тим не менш, у багатьох компаніях саме їх досягнення ставлять в основу при проведенні конкретних програм з навчання або комплексу програм професійного та особистісного розвитку. Наприклад, ефективність тренінгів з виробничої безпеки вимірюється скороченням або повним зведенням до нуля кількості нещасних випадків. Ефективними тренінгами з продажу прийнято вважати ті, після яких продажі зростають. Тренінги з ведення нарад успішні,

якщо час проведення зустрічей в компанії скоротився, в результаті чого скоротилися витрати на адміністрування бізнесу.

Зрозуміло, що на досягнення цих показників впливає не тільки програма професійного розвитку, а й система менеджменту або система продажів.

Ефективність в термінах впливу на бізнес-показники можна вимірювати в двох напрямках:

- просто зафіксувати зміну (4-й рівень за Кіркпатріком);
- перевести його в ROI (повернення інвестицій), ізолювавши ефект від навчання і врахувавши витрати на навчання (5й рівень за Філіпсом – див. Додаток А).

ROI потрібно розраховувати виключно для тривалих, комплексних (і, як правило, дорогих) програм. Джек Філіпс, творець інструментарію оцінки ефективності програм навчання на основі моделі Кіркпатріка, вважає, що повернення інвестицій потрібно оцінювати лише у 5-10% всіх програм навчання в компанії - найбільш тривалих, дорогих і стратегічно важливих.

Найбільшу кількість питань і сумнівів викликає підрахунок ROI. Більшість вважають, що ROI суб'єктивний, порахувати його складно і витратно, неможливо і інше. Це міф, створений тими, хто не пробував це робити і, швидше за все, навіть не знає інструментів його підрахунку.

Основний аргумент проти ROI - неможливість виділити вплив навчання на бізнес-показники (наприклад, зростання продажів).

Цей показник не позбавлений суб'єктивності, тому що, наприклад, ізоляція ефекту навчання заснована на експертних думках людей або припущеннях про те, як би розвивався процес, якби не навчання. Зауважимо, що оцінка по 1-го рівня Кіркпатріка - максимально суб'єктивна, але про це всі забувають, широко використовуючи цей інструмент оцінки та роблячи на його основі висновки про ефективність професійного та особистісного розвитку.

Крім того, потрібно розуміти, що провайдер програм розвитку самостійно не може оцінити повернення інвестицій від програми, яку він проводив в організації. Більш того, процес підрахунку ROI марно починати після проведення програми - цей процес закладається ще на етапі планування цілей навчання. Доцільно також до цих розрахунків залучати представників цільової аудиторії, зацікавлених у підвищенні особистої ефективності та розвитку власної організації.

Кожна компанія, в ідеалі, повинна визначити для себе показники з усіх трьох груп (про діяльність системи навчання в цілому, про успішність роботи співробітників, відповідальних за програми професійного та особистісного розвитку, і про користь навчання для бізнесу).

Вкрай корисно аналізувати їх в комплексі. Можна домогтися великої відвідуваності тренінгів в компанії, але при цьому тренінг не буде ефективний для бізнесу. Можна мати спеціалізований персонал з проблем професійного розвитку, продуману стратегію роботи з тренінговими компаніями та внутрішніми наставниками та тренерами, але плинність персоналу зростає. З іншого боку, плинність може і скоротитися, але ціна питання буде занадто

велика – високі витрати та незадоволеність співробітників надто напруженим графіком роботи та навчання.

Найефективніша система навчання - та, яка найкращим способом (високі КРІ) сприяє досягненню бізнес-результатів (високі показники 4 го і 5 го рівня Кіркпатріка-Філіпса), маючи в розпорядженні ресурси, нижчі за середні по ринку (оптимальні показники оперативної діяльності системи професійного та особистісного розвитку персоналу).

Практичною допомогою при оцінюванні ефективності системи розвитку персоналу можуть бути рекомендовані ROI Institute форми або контрольні списки, наведені у додатку Б.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Основні бізнес-параметри діяльності базового підприємства

Компанія ТОВ «Нова Пошта» - одна з провідних приватних логістичних компаній, що займається централізованим перевезенням дрібних та середньогабаритних вантажів (до 1 тони), надаючи послуги як підприємствам так і фізичним особам осіб. Грошові потоки обслуговує компанія «ПостФінанс», проте вона фактично є частиною «Нової Пошти». Окрім перевезень вантажу та переказ коштів компанія також надає послуги продажу упаковки, а також послуг пакування відправлень.

Своє функціонування як невеликої компанії з дрібних перевезень вона почала ще у 2001-2004рр., і лише у 2007р змогла вийти на рівень прибутковості. За кілька наступних років вона успішно витримала фінансову кризу та у 2009р стала лідером експрес-доставок по країні. Станом на 2015р компанія розширила мережу до більш ніж 2200 відділень в більшості міст України, що зробило її фактичним монополістом у сфері поштових перевезень.

За останні 4 роки темпи екстенсивного зростання компанії не знизилися, хоча дієздатна загальнонаціональна мережа відділень вже була фактично створена. Мережа компанії зараз налічує більше 6000 відділень по всій Україні, а кількість відправлень тільки за 2019 рік перевищила 212 млн.

За даними самої компанії, «Нова Пошта» - один з найбільших в Україні роботодавців, наразі в компанії працює більше 28 000 осіб.

Отже компанія ТОВ «Нова Пошта» займає одночасно декілька ніш ринку, в залежності від виду діяльності:

- логістичні послуги – організація потоків товарно-матеріальних цінностей;
- фінансові послуги – система розрахунків між відправником та отримувачем, або фінансових потоків, що супроводжують потоки товарно-матеріальних цінностей, послуги страхування відправлень;
- продаж готової продукції, сфера обслуговування – реалізація товарів, що супроводжують товарно-матеріальні потоки

Сфера діяльності та її масштаби визначають обсяги та особливості цільового ринку. Послуги компанії мають загальнонаціональний масштаб, отже логічно вважати її національним оператором на ринку логістичних послуг.

Умовно можна поділити споживачів компанії на 3 групи: Компанії\підприємства, ФОП, приватні особи. Даний розподіл робиться виходячи з того, що послуги та умови їх отримання для даних категорії суттєво відрізняються. Так для компаній та підприємств діє система «Фулфілмент», система знижок та акцій, а також працюють окремі лінії доставки, чи

збільшуються існуючі. Важко сказати, чи є даний сегмент клієнтів найбільшим (інформація закрита для більшості співробітників), проте довгостроковий договір з компаніями «ОЛХ» та «Пром Юа» на ексклюзивних умовах є певним показником.

Компанія володіє низкою конкурентних переваг, що дозволили їй значно зрости за останні 10 років, витіснивши з ринку більшість конкурентів. Розглянемо докладніше конкурентні переваги, завдяки яким підприємство може успішно працювати на ринку, слабкі сторони, які гальмують його розвиток, можливості та загрози діяльності підприємства, які впливають на потенційне зростання фірми і створення конкурентних переваг.

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Нова Пошта» подана у додатку В (таблиця В1).

До основних загроз слід віднести низький рівень менеджменту і появу нових конкурентів, які можуть значно погіршити конкурентну позицію підприємства. Звідси необхідно забезпечити належний підхід до ліквідації або нейтралізації таких загроз:

- поява конкурентних переваг у конкурентів;
- недосконала рекламна політика може привести до втрати потенційних клієнтів і ослаблення конкурентних переваг;

Використовуючи дані матриці, слід враховувати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність:

- невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент;
- відвернена загроза може створити для підприємства додаткову сильну сторону, якщо конкуренти не усунули цю ж погрозу.

За результатами SWOT аналізу виявлено, що до основних слабких сторін та загроз діяльності ТОВ «Нова Пошта» слід віднести ослаблення конкурентних переваг та недостатню комунікаційну політику. Збереження такого стану може призвести до втрати звання «лідера експрес-доставки» в Україні. Для того, щоб цього уникнути, потрібно розробити і провести кампанію просування послуг експрес-доставки «Нова пошта» з метою залучення додаткових клієнтів.

Одним з важелів, що можуть вплинути на цей процес є підвищення рівня професіоналізму працівників «першої лінії», тобто операторів та вантажників, що безпосередньо взаємодіють з клієнтами та здатні формувати позитивний імідж компанії, який призводить як до повторних звернень задоволених клієнтів, так і до залучення нових, які залишаються з будь-яких причин незадоволеними послугами конкурентів, наприклад «Укрпошти» або новачка на ринку логістичних послуг – компанії «ДжастІн».

На даний момент основними конкурентами компанії у даній сфері є саме «Укрпошта» та «JustIn», тому розглянемо конкурентне середовище саме на їх прикладі.

«Укрпошта» є найдавнішим конкурентом «Нової пошти». Вона відрізняється низькою ціною, проте невеликою номенклатурою та невисокою якістю самих послуг. «JustIn» (Надалі «ДжастІн») навпаки, молода компанія яка

швидко розвивається і вже має постійні контракти з багатьма відомими інтернет-магазинами країни. Наведемо порівняльну характеристику основних ідентичних послуг даних компаній.

Важливим аспектом є те, що жоден із конкурентів не охоплює повної номенклатури послуг ТОВ «Нова Пошта», що робить їх конкуренцію неповною. Так у табл.2.1 наведено основні подібні послуги, а також їх якість.

Одним із важливих елементів конкуренції також є можливість дистанційного моніторингу вантажу та наявність програм лояльності. Усе це присутнє у всіх трьох конкурентів, проте додаток «Нової Пошти» більш функціональний, а також дає додаткові переваги клієнту підчас отримання відправлення, у тому числі можливість його отримання поза чергою.

Таблиця 2.1 – Наявність ідентичних логістичних послуг у конкуруючих компаніях

Параметр	Нова Пошта	Укрпошта	JustIn
Термін доставки	1-3 дні	1-7 днів	1-4 дні
Міжнародна доставка	+	+	-
Фулфілмент	+	-	-
Відправлення декількох товарів на вибір	-	-	+
Доставка великих вантажів	+	+	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-
Наявність спеціального пакування для нестандартних вантажів	+	-	-
Наявність контрактів із інтернет-магазинами	+	-	+

Одним із переломних моментів конкуренції було закриття наприкінці 2019р великої логістичної компанії ІнТайм, що була лідером у сфері перевезення відправлень з нестандартними габаритами, особливо техніки. Лідером дану компанію робило наявність високоякісного пакування для подібних видів вантажу, що і досі не має аналогів. Вчасно підписавши договір,

компанія «Нова Пошта» отримала ексклюзивне право отримання усього вантажу зі складів «ІнТайм», з метою його подальшої передачі власникам. Таким чином за феноменально короткий проміжок часу у кілька місяців компанія отримала близько 80% клієнтів конкурента, що і надалі почали обслуговуватися виключно у них.

На кінець 2020 р основним курсом конкурентної політики компанії було обрано оптимізацію витрат з метою зниження вартості послуг. Основним підґрунтям до подібного рішення стала швидка модернізація «Укрпошти», що маючи набагато нижчу цінову політику почала швидко підвищувати свій рівень технічного забезпечення.

Для кращого розуміння основних параметрів економічної діяльності досліджуваного підприємства наведемо та проаналізуємо деякі ключові показники діяльності сукупності підрозділів ТОВ «Нова пошта», які розташовані у м. Кривому Розі, в динаміці за 2017-2019 роки. Для зручності аналізу дані зведено у таблицю 2.2.

Бачимо, що у криворізьких підрозділах ТОВ «Нова пошта» спостерігається позитивна динаміка основних показників.

Виручка від реалізації зросла в 2018 році на 20,14% у порівнянні з попереднім роком, в 2019 році також збільшилася, хоч і значно меншими темпами на 5,56%.

Прибуток від реалізації збільшується стабільними темпами: на 5,18% - в 2018 році, на 6,26% - в 2019 році.

Бачимо також, що середня заробітна плата працівників протягом досліджуваного періоду стабільно зростала – на 26,01 % у 2018 році та на 15,6 % у 2019-му, перевищивши межу в 10 тис.грн.

Позитивні зміни зумовлені кількома факторами, найзначнішими з яких є:

- збільшення обсягів надання послуг і в 2018, і в 2019 роках (10,57% та 2,37% відповідно);

- адекватно сприйняте споживачем підвищення цін на послуги поштових відправлень (8,65% та 3,12%), яке було забезпечене очікуваною якістю обслуговування та зручністю територіального розташування відділень.

Зрозуміло, що тримати постійно високі темпи зростання бізнесу досить складно, враховуючи те, що зростання самого ринку послуг поштово-логістичних операторів в той період часу відбувалося досить повільно. Проте, переключення частини споживачів з послуг «Укрпошти» за рахунок меншої тривалості доставки та супроводжуючих корисностей у вигляді страхування, відстежування відправлень та більш якісної упаковки, дозволило компанії реалізувати свої конкурентні переваги та потенціал розвитку бізнесу.

Таблиця 2.2 – Зведені основні показники діяльності підрозділів ТОВ «Нова пошта» в м. Кривому Розі за 2017-2019 рр

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення			
		2017	2018	2019	2017/2018		2018/2019	
					абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Середня вартість відправлення, грн	51,65	56,12	57,87	4,47	8,65	1,75	3,12
2	Кількість відправлень, тис.од.	2298	2541	2602	243	10,57	60	2,37
3	Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	118 713,60	142 627,80	150 558,30	23 914,20	20,14	7 930,50	5,56
4	Витрати на виробництво, тис.грн.	63 027,00	84 054,00	88 320,00	21 027,00	33,36	4 266,00	5,08
5	Середньо-спискова чисельність працюючих, осіб	255	321	318	66	25,88	- 3	- 0,93
6	Відпрацьовано сер., днів	251	243	249	- 8	- 3,19	6	2,47
7	ФОП, тис.грн.	16 635,24	18 018,00	18 057,00	1 382,76	8,31	39,00	0,22
8	Середня зарплата, грн.	6 920,05	8 720,08	10 080,55	1 800,03	26,01	1 360,47	15,60
9	Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	18 562,20	19 524,60	20 746,10	962,40	5,18	1 221,50	6,26
10	Балансовий прибуток, тис.грн.	15 593,00	19 558,20	20 776,20	3 965,20	25,43	1 218,00	6,23
11	Чистий прибуток, тис.грн.	8 913,00	10 938,20	12 035,20	2 025,20	22,72	1 097,00	10,03
12	Рентабельність продажів, %	22,52	23,01	23,98	0,49	2,18	0,97	4,22

2.2 Дослідження особливостей організації операційної діяльності, її кадрового забезпечення та ключових проблем управління персоналом

Основою управління будь-яким підприємством є його організаційна структура, що визначає кількісну та якісну складову керівного персоналу, його підпорядкованість а також регламентує інформаційні, функціональні та адміністративні відносини між ними. Найвищим органом управління ТОВ «Нова Пошта» є Рада директорів (Додаток Д, рис. Д.1), ціль існування котрої – формування стратегій економічного розвитку компанії, а також контроль над виконавчими органами та їх діяльністю. На даний момент часу існує дві Ради, у містах Київ та Полтава. Зумовлено це тим, що раніше саме у Полтаві знаходився головний офіс компанії та центр навчання працівників. Також у цьому місті знаходиться єдиний на всю країну склад товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ), з якого названі вище цінності відправляються у відділення по всій країні, а до 2020 знаходився окрім цього і єдиний центр утилізації вантажу, від отримання якого з тих чи інших причин відмовилися як отримувач, так і відправник. Враховуючи вартість вантажу, а також кількість цінних паперів, цьому складу завжди приділялась велика увага з боку виконавчої влади підприємства. У місті Київ знаходиться, на даний момент, головний офіс компанії, а окрім цього – департамент контролю якості надання послуг, що постійно збирає, сортує та зберігає інформацію стосовно багатьох критеріїв якості з численних відділень та складів. Зібрані дані порівнюються із такими самими даними за минулі місяці, із планом на теперішній місяць, а також із стандартами якості. Після цього дані відправляються в архів та аналітичний відділ, відповідно до виконання плану працівникам автоматично нараховуються премії.

Найближчими до Ради директорів елементами організаційної структури є регіональні директори. Кожен із них може за потреби вільно контактувати із Радою, а також швидко отримувати та передавати дані, необхідні для покращення якості послуг в підконтрольному регіоні. Окрім цього до його зобов'язань входить формулювання та розробка стратегій розвитку регіонального підрозділу, а також контролює всі види діяльності. Також регіональний директор представляє свій структурний підрозділ підчас взаємодії із державними та приватними установами, організаціями та фізичними особами. Подібні взаємодії визначаються дорученнями Ради директорів, або посадовими інструкціями.

Кожен регіон структурно поділяється на філії, на чолі з директором філії. Він підпорядковується виключно регіональному директору, та постійно звітує про стан, швидкість та перешкоди у виконанні стратегії підприємства. Окрім цього у його обов'язки входить контроль репутації компанії на підпорядкованій йому території.

Підлеглими директора філії є територіальні менеджери. Під наглядом кожного із них знаходиться певна мережа відділень, за справною роботою котрих вони і мають слідкувати. Щотижня(іноді частіше) територіальний

менеджер проводить нараду із керівниками підпорядкованих відділень, де і отримує інформацію про стан виконання планів, якість обслуговування та багато інших речей. Отриману інформацію менеджер передає своєму безпосередньому керівнику (директору філії).

Для більш якісного виконання обов'язків територіальним менеджером існує така посада як керівник диспетчерської служби. Саме він відповідає за створення графіків транспортування вантажів, а також за розподіл транспорту між відділеннями. Наявність цієї посади звільняє менеджера від необхідності особисто узгоджувати із керівниками відділень постійні зміни часу прибуття-відбуття транспорту, а також відповідати за своєчасну доставку вантажів на відповідні склади та проблеми із цим пов'язані. Однак при виникненні обставин, що загрожують існуючим планам транспортувань необхідні рішення керівник диспетчерської служби обов'язково має звернутися до менеджера, аби вони змогли узгодити рішення вдвох.

Найнижчою ланкою у системі управління компанії є керівник відділення. У його безпосередні обов'язки входить виключно керування своїм власним відділенням та збір необхідної для звітів інформацію про його роботу. Окрім цього він має заохочувати працівників, стежити за виконанням стандартів якості, а також вирішувати конфліктні ситуації між співробітниками та клієнтами. Результати виконання цієї діяльності і є змістом звітів, які керівник відділення передає територіальному менеджеру.

Враховуючи надану вище інформацію, ми отримуємо наступну послідовність передачі інформації: керівник відділення\диспетчерської служби – територіальний менеджер – директор філії – регіональний директор – Рада директорів.

Подібний вертикальний спосіб інформування вищих органів влади має складний та довгий шлях, тож для більш швидкої та ефективною передачі інформації від нижчих ланок (у тому числі звичайних співробітників) до вищих існує спеціально розроблена система. Основним елементом даної системи є спеціально розроблений портал «Service desk», що працює за системою публікацій звернень користувачів, чи повідомлень спеціальних систем моніторингу. Залишені дані одразу обробляються фахівцями з якості надання послуг, що сильно пришвидшує процес збору необхідної для прийняття управлінських рішень інформації.

Докладніше розглянемо систему управління операційною діяльністю на прикладі територіальних підрозділів «Філії №5 м. Кривий Ріг» та «Відділення №11 м. Кривий Ріг». Враховуючи наявність на території філії сортувального терміналу, структура управління має дещо видозмінений вигляд. У підпорядкуванні територіального менеджера так само знаходиться керівник диспетчерської служби, проте на рівні із ним існують ще дві посади: Керівник терміналу та менеджер із якості терміналу. Сортувальний термінал хоча формально і вважається складом, як і відділення, проте має набагато важливіші функції та інший принцип роботи. На терміналі повністю відсутня зона зберігання вантажу, тому що увесь вантаж постійно рухається між транспортними засобами, що доставляють його до відділень або на сортувальні

термінали інших великих міст. Виходячи з даного принципу роботи, даний склад отримує значення обласного, а отже має працювати без жодних затримок і з виключною якістю. Саме за виконанням спеціальних планів роботи для терміналів і стежить керівник, одночасно контролюючи безліч елементів його функціонування. Менеджер з якості у свою чергу контролює одночасно якість надання послуг усіх потоків вантажу, що циркулюють всередині терміналу. Хоча формально менеджер з якості підпорядковується керівнику терміналу, проте звітують перед територіальним менеджером вони зазвичай окремо один від одного.

Окремо працює функціонування контролю якості на поштових відділеннях. Цим займаються одночасно керівник відділення, старший касир, який є виконуючим обов'язки(ВО) керівника, а також фахівець-приймальник, що в даний момент знаходиться на зміні. Незважаючи на те, що ВО усього один, проте фахівець-приймальник виконує такі самі обов'язки з контролю якості обслуговування як старший касир або керівник, виключно з тією різницею, що контролюють вони різні аспекти якості.

Контроль з виконання зазначених у розпорядженнях вищого керівництва завдань поділяється на поточний, що виконується після завершення певної операції чи при певній зміні умов обслуговування, а також заключний – що проводиться наприкінці зміни. До поточного контролю належить перевірка актів доставки, наявності та відправки вантажу, перестановки всередині зміни підчас наявності черг, контроль якості обслуговування та інше. До заключних відноситься заповнення щоденних звітів, які потім обробляються відділом контролю якості, звірення денних актів обробки вантажу із відповідними актами сортувального терміналу, перевірка фінансових актів та чеків, їх порівняння із наявними готівковими та електронними коштами, обробка звернень клієнтів та актів претензій. Усі ці дії у рівній мірі виконуються усіма трьома особами: керівником, його ВО та приймальником.

Розглянемо якісний та кількісний склад персоналу, динаміку змін, та основні правила кадрової політики ТОВ «Нова Пошта».

Як вже зазначалося у попередньому пункті 2.1, на кінець 2019р за офіційними даними кадрової служби компанії нараховується близько 28 тисяч працівників. Даний показник є рекордним для компанії і перевищує аналогічний за попередній рік більш ніж у 2 рази.

Ситуація по криворізьким підрозділам має, в цілому, таку ж загальну тенденцію до збільшення чисельності протягом аналізованого періоду, проте зростання чисельності працівників з 2018 до 2019 року не відбувалося, оскільки відкриття нових відділень відбувалося нижчими темпами, ніж в середньому по Україні, натомість відбувалася оптимізація структури підрозділів – кількість відділень із обробкою відправлень до 5 кг було зменшено на користь відділень, що опрацьовують відправлення вагою до 30 кг та системи поштоматів, які не потребують постійного нагляду з боку штатного персоналу. Отже, кількість персоналу по криворізьким підрозділам у 2018-2019 роках була практично стабільною після збільшення понад 27% у 2018 році порівняно із 2017-м роком.

Розглянемо докладніше ситуацію із стабільністю персоналу криворізьких

підрозділів ТОВ «Нова пошта», використовуючи дані таблиці 2.3, в якій розраховані показники активної, пасивної та загальної плинності кадрів у динаміці протягом періоду з 2017 по 2019 роки.

Як свідчать розраховані показники плинності персоналу, ситуація протягом трьох років дещо погіршується, демонструючи збільшення загальної плинності з 4,76% у 2017 році до 6,60% за показниками 2019 року. При цьому пасивна плинність (звільнення за ініціативою адміністрації) за кожен з років є як мінімум втричі нижчою від активної плинності (звільнення за ініціативою працівника). Причинами підвищеного рівня активної плинності може бути недостатня адаптованість нових працівників до умов праці, завищені сподівання новачків, підвищення інтенсивності праці у зв'язку зі збільшенням вантажопотоків, організаційні непорозуміння та недостатній рівень взаємодії працівників в межах окремих підрозділів.

Таблиця 2.3 – Аналіз плинності персоналу по сукупності криворізьких підрозділів ТОВ «Нова пошта» за 2017-2019 роки

Показники		Роки			Темп росту, %	
		2017	2018	2019	2017/ 2018	2018/ 2019
Чисельність за штатом, осіб		252	321	318	27,38	- 0,93
Прийнято на роботу в поточному році, осіб		81	18	21	- 77,78	16,67
Звільнилося, осіб	за власним бажанням	9	15	18	66,67	20,00
	з ініціативи адміністрації	3	6	3	100,00	- 50,00
	Всього	12	21	21	75,00	0,00
Плинність, %	активна	3,57	4,67	5,66	30,84	21,13
	пасивна	1,19	1,87	0,94	57,01	- 49,53
	Всього	4,76	6,54	6,60	37,38	0,94

Бачимо, що рівень плинності кадрів є трохи більшим за припустимий коефіцієнт плинності, але перевищення є незначним, що є позитивним показником. Природня плинність кадрів (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих засобів з боку керівництва і кадрової служби. Більший коефіцієнт плинності викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі. Менший рівень коефіцієнту також не завжди є гарним показником, так як може сприяти «застою», відсутності динамічності в розвитку організації.

Невелика кількість звільнень за ініціативою адміністрації в 2019 році, не зовсім відображає реальну картину, бо порушення (прогули, запізнення, невиконання норм продуктивності) в підрозділах (у відділеннях) все одно є.

Але до звільнення це призводить лише у крайніх випадках.

Як з'ясувалося, найбільш поширеними порушеннями трудової дисципліни на підприємстві є:

- запізнення на роботу на початку зміни (в середньому 15-20 хвилин);
- прогули;
- порушення норм часу на навантажувально-розвантажувальні роботи та оброку відправлень;
- несвоєчасне або не в повному обсязі виконання трудових зобов'язань;
- неповне і нераціональне використання робочого часу для продуктивної праці;
- порушення процедур обробки відправлень (в тому числі формування супровідної документації) під кінець робочих змін.

Реальну картину щодо вказаних проблем досить важко проаналізувати, оскільки облік таких порушень зазвичай не ведеться. Досить часто єдиний наслідок цих порушень – негативна думка керівника, яка в кінцевому розрахунку, враховуючи інші показники (регулярність порушень, відношення до роботи, рівень професійності, потрібність цього працівника підприємству), може привести до звільнення.

Розглянемо розподіл працівників до певних підрозділів (Таблиця 2.4). Да даними таблиці можна побачити, що зміни досліджуваного періоду практично не впливали на працівників офісу підтримки, проте відрізняються у інших підрозділах. Причиною цього є відсутність можливості, а у випадком із побудовою терміналів навіть теоретична неможливість, одночасного рівномірного розвитку даних структурних елементів.

Таблиця 2.4 - Співвідношення кількості працівників підрозділів ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2019рр

Рік	2017р	2018р	2019р
Відділення	50%	53%	49%
Термінали	23%	21%	27%
Служба доставки	16%	16%	13%
Офіс підтримки	11%	10%	11%

Одним із традиційних елементів дослідження кадрового забезпечення будь-якої організації є аналіз статево-вікової структури персоналу.

При розподілі персоналу за статтю відношення кількості чоловіків до кількості жінок на протязі усього досліджуваного періоду є майже незмінним – 66% чоловіків та 34% жінок. Дане відношення зберігається також і в керівному складі. Особливо слід зауважити, що серед співробітників що напряду спілкуються з клієнтами, тобто фахівці-оператори, служба підтримки чи оператори адресного обслуговування, кількість жінок стабільно перевищує 75%. Серед працівників терміналів ситуація кардинально відрізняється, частка

жінок там менш ніж 3%. Пов'язано це з тим, що хоча кадрова політика и не виключає можливість виконання жінками фізичної праці, проте їх можливості набагато менші, тож при більшому навантаженні сильно зменшуються показники якості. Саме через це керівники місцевого рівня при необхідності комплектування штату новим працівником обов'язково повідомляють відділ кадрів про стать претендента.

Розподіл працівників за віком має мінімальні відхилення впродовж досліджуваного періоду(менш ніж 3%), проте різниться у залежності від рівня посади (табл. 2.5).

Табл. 2.5 – Віковий розподіл працівників за 2017-2019рр

Вік працівника	Керівні посади	Не керівні посади	Наймани працівники	Загальна статистика
До 20 років	0% (відсутні прецеденти)	16%	13%	12%
21-30 років	10%	51%	18%	49%
31-40 років	35%	22%	22%	23%
41-50 років	40%	10%	26%	9%
Більше 50 років	15%	1%	21%	7%

У загальній віковій статистиці виділяється група найманих працівників. Здебільшого це водії автотранспорту, велика частина з яких співпрацює із компанією більше 5 років (за статистикою відділу кадрів близько 42%). Пояснюється таке зміщення в сторону віку більше 30 років тим, що дуже мала частина молодшої групи має водійське посвідчення авто відповідних габаритів.

Кадрова політика компанії є доволі гнучкою та орієнтується на зразки західних країн. Основною цільовою категорією працівників є молоду люди віком 20-25 років. Саме з цієї причини основна реклама можливостей працевлаштування направлена саме на цю вікову групу. Пояснює компанія це тим, що набагато простіше вивчити молодого зацікавленого працівника обов'язкам необхідного спеціаліста, ніж перевчити людину що вже має певний стаж роботи, власні погляди на політику компанії, а також власну думку що до кожного посадового зобов'язання.

Система кар'єрного зростання також надає багато можливостей саме молоді, принаймні на цьому акцентує увагу компанія. Вікові критерії для обіймання посади керівника відсутні, як і обов'язковий стаж роботи на компанію, проте досягнути підвищення складно за декількох причин. Головна з них – необхідність проходження другого рівня підвищення кваліфікації, що розуміє під собою виключне розуміння функціонування власного підрозділу, а також досить широкі знання про функціонування інших підрозділів. Незважаючи на щотижневе проходження тестів з підвищення кваліфікації, виконати дане завдання не часто під силу працівнику, що знаходиться у компанії менше трьох років. Лише після підвищення кваліфікації до даного

рівня можливий початок стажування у власного керівника на предмет вивчення його обов'язків. Існує також той факт, що для обіймання керівних посад дуже бажано проходити свій шлях від рядового працівника. Лише у виключних випадках можливе отримання керівної посади людиною, що до цього не працювала у компанії.

Проаналізуємо окремі області кадрової політики ТОВ «Нова Пошта». Першим пунктом розглянемо визначення потреби у персоналі, її забезпечення та процес комплектування штату структурної одиниці. Основними параметрами виявлення потреби у персоналі є норма штату на структурну одиницю, та показники зібрані відділом контролю якості. Норма штату для структурних одиниць пов'язаних із вантажообігом визначається самим параметром вантажообігу на день, графіком роботи та типом самої структурної одиниці (термінал, склад служби адресного обслуговування, вантажне, стандартне чи мікро-відділення). Обробивши ці показники відділ контролю якості повідомляє кадровому відділу дані про необхідний кількісний та якісний (спеціалізація співробітника) штат. При наявності на підрозділі достатньої кількості працівників підрозділ вноситься до списку укомплектованих до моменту певних кадрових змін. Набір персоналу відділ кадрів веде постійно і на більшість вакансій (не керівних), керуючись принципом постійного оновлення списку потенційних співробітників, які завжди отримують інформацію про те, що з ними зв'яжуться упродовж двох тижнів. Проте не завжди є час на навчання нового спеціаліста, особливо за відсутності бажаних переводитися на відділення, де існує недобір штату з певних причин. Частіше за все це стосується тих підрозділів, де необхідний доволі високий рівень професійної компетенції та наявний практичний досвід. Для вирішення таких проблем існує так звана «Мобільна група» - працівники широкого профілю що здатні виконувати будь які обов'язки на підрозділі однаково якісно. Дані співробітники практично щодня працюють на іншому підрозділі та підпорядковуються виключно територіальному менеджеру.

Розглянемо систему мотивації співробітників. Економічне мотивування працівників у компанії здійснюється щомісяця. Єдиним показником, що визначає розмір мотиваційної виплати це показник якості підрозділу, а точніше – його виконання та перевиконання. Відношення чистої заробітної плати та премій різняться у різних типах підрозділів, проте зберігає приблизну величину у 30% заробітної плати (у випадку виконання плану) для рядових співробітників та близько 80% для керівників. Компанія враховує розміри мотиваційних виплат при наданні інформації про середню заробітну плату для усіх вакансій, що розміщуються на сторонніх ресурсах.

Розглянемо також соціальний розвиток колективу, що передбачений компанією, фактор стресових ситуацій колективу, а також систему мотивування працівників. Обов'язки у формуванні та підтриманні соціальних взаємозв'язків колективу покладається на його пряме керівництво. Методи та прийоми що для цього використовуються залежать виключно від керівника та його особистого стилю управління. Для більш конкретного прикладу візьмемо два поштових відділення міста Кривий Ріг, де я проходив практику та набував професійних

навичок: вантажне відділення №2 та відділення №11. Стилі управління соціальною складовою колективу у двох даних місцях кардинально різняться.

Керівник відділення №2 у формуванні соціальних зав'язків спирався упродовж багатьох років на постулат «Єдиний колектив – єдина родина», при цьому обравши собі роль керівника-товариша. Незважаючи на свою посаду, він завжди, за можливості, приймав участь у неформальних бесідах колективу, при цьому тримаючись правила «Робота окремо, особисті відносини окремо». Намагаючись уникати усних доган за діяльність колег, яка не шкодить виробничому процесу проте не бажана у тому чи іншому вигляді(наприклад часті відлучення працівників для вживання тютюнових виробів), він домігся того, що працівники уже самі чудово розуміли можливість чи неможливість своїх дій у залежності від факторів функціонування відділення. Таким чином колектив, маючи дуже товариські відносини, почав діяти як єдиний механізм, не маючи необхідності у постановці тактичних цілей від керівництва. Наявність зовнішніх негативних факторів, як то великий вантажний обіг та кількість клієнтів не викликала розлад у робочому процесі, а навпаки активізувала його потенціал. Очевидним прикладом міцних соціальних зав'язків у колективі є те, що пропрацювавши пліч опліч упродовж багатьох років практично без кадрових змін, підчас звільнення за власним бажанням керівника та його працевлаштуванням до іншої компанії разом із ним упродовж кількох тижнів звільнився та влаштувався до тієї самої компанії практично весь наявний штат працівників.

На відділенні №11 ситуація мала інший вигляд. Керівник відділення постійно балансував між методом знаходження компромісів та управлінням через статус посади, частіше звертаючись до другого. Соціальна взаємодія колективу покладалася фактично на сам колектив, що призвело до появи виключно особистих зав'язків на основі персональних симпатій, чи пов'язаності спільними проблемами. Таким чином про наявність єдиного однорідного колективу можна було забути. Звичайно, комунікації підтримувалися, проте за необхідності певних взаємних поступок(наприклад обміну вихідними чи часом робочих змін) усе спиралося виключно на наявність персональних соціальних взаємозв'язків із даною людиною, або на рішення керівника. Можливо, це і є одна з причин збільшеної плинності кадрів на даному підрозділі(більш ніж одна людина щороку).

Стресові ситуації на підрозділах компанії є не унікальним фактором, а щоденним елементом робочого процесу. Причин цьому є декілька. Найбільш звична для рядового працівника – це клієнти. За даними опитування компанії на кінець 2019р більш ніж 95% опитаних українців користувалися послугами компанії принаймні 1 раз за останні 6 місяців. Це дає змогу зрозуміти, яка кількість клієнтів щодня користується послугами будь якого підрозділу, і нажаль далеко не все з них дотримуються норм поведінки. Особливо часто такі ситуації трапляються підчас відмови приймати відправлення, що заборонено до транспортування правилами компанії. За власними спостереженнями, зробленими за час проходження університетської притики та більш ніж 1,5 роки роботи у компанії, щодня через кожного працівника проходить принаймні

1 конфліктний клієнт. Даний факт хоч і пригнічує на початку трудової діяльності, проте кожен працівник приблизно за місяць адаптується і знаходить власний спосіб позбутися від стресу одразу після його отримання.

Друга категорія стресових ситуацій стосується також невідконтрольних працівнику факторів, з пов'язані із виробничим процесом. Так до цього списку належать проблеми зі службовими транспортними засобами, помилки інших підрозділів які треба виправляти самотужки, та загалом інші події, які трапляються в невідходящий для цього момент. Враховуючи те, що усі дані фактори мають однаково регулярний характер, працівники або звикають та роблять усе для якнайшвидшого вирішення ситуацій що є причинами стресу, або не можуть звикнути і звільняються. Інших варіантів просто не існує. Це також є однією із причин, чому дуже бажаною рисою характеру що вказана у резюме є стресостійкість.

2.3 Дослідження системи професійного розвитку персоналу та розробка програми удосконалення внутрішніх тренерів з урахуванням обмежень умов діяльності

Основним напрямом професійного розвитку співробітників компанії є система навчання нових працівників та підвищення їх кваліфікації, що є традиційним підходом для більшості вітчизняних підприємств.

Близько одного чи двох разів на тиждень на корпоративну пошту кожного працівника приходять навчальні матеріали, що складаються із теоретичної інформаційної частини та тестів\завдань на закріплення засвоєного матеріалу. Час проходження даного навчання обмежений, зазвичай, трьома днями, що у будь якому разі дає змогу його виконати до чи після власних вихідних. За невиконання даних завдань працівниками керівник підрозділу отримує догану, що погано впливає як на його власний рейтинг, так і на рейтинг співробітника. Даний рейтинг є одним із показників, що впливає на можливість кар'єрного зростання. Проте для навчання стажерів такий навчальний матеріал відсутній – основам виконання роботи його навчають інші співробітники під час робочого процесу. Завдання з підвищення кваліфікації працівники отримують раз на рік, зазвичай у весняний період року. Якщо від підвищення кваліфікації до першого рівня нічого не залежить, окрім рівня знань самого працівника, то після успішної здачі другого рівня, окрім отримання практики від керівника під час робочого процесу, є можливість за його усної рекомендації наступній керівній ланці отримати можливість практики на підрозділі іншого типу, що дає змогу набути нових практичних навичок. Подальший кар'єрне зростання можливе лише за наявності вакантних місць та за наявністю рекомендацій трьох керівників територіальних одиниць, де працівник виконував свої обов'язки.

Крім того, існуюча система професійного розвитку орієнтована більшою мірою на отримання працівником необхідних знань та навичок щодо організації операційної діяльності (для працівників вищих рівнів) і робочих процедур та

правил здійснення самих операцій (для рядових працівників). Такі напрями професійного розвитку як набуття навичок взаємодії в робочому колективі, навичок командної роботи, навичок формування взаємовигідних стосунків із клієнтами компанії, просування цільових продуктів та послуг, комплексне бачення проблем компанії та шляхів її зміцнення на ринку для працівників низових рівнів (територіальних відділень) практично не доступні, оскільки не передбачені існуючою системою професійного розвитку.

Окремою проблемою постає формування навичок боротьби зі стресом та підвищеним напруженням при зростанні інтенсивності праці. Якщо формуванню “hard skills”, або безпосередньо робочих навичок, що потрібні для виконання завдань на робочих місцях, компанія приділяє достатньо уваги, то формування системи “soft skills”, або особистісних якостей працівника, залишається на поточний момент практично поза увагою, за виключенням окремих тренінгових заходів для адміністрації регіональних підрозділів.

Витрати на розвиток персоналу «першої лінії», окрім витрат власного часу рядових працівників та керівників відділень, практично відсутні. Через це можна вважати, що потенціал працівників компанії за виключенням адміністрації регіонального рівня та служби підтримки, не реалізується повною мірою.

Все сказане вище вимагає удосконалення підходу до системи професійного розвитку, яка повинна вирішити два ключових завдання, пов'язаних із сучасними реаліями ведення бізнесу ТОВ «Нова пошта»:

- надати змогу працівникам «першої лінії» краще взаємодіяти з клієнтами компанії з метою підвищення рівня імідж-менеджменту, що вимагається конкурентною ситуацією, посилення просування продуктів та послуг компанії на рівні взаємодії безпосередніх виконавців та клієнтів;

- сформуванню у працівників «першої лінії» необхідні навички управління стресом та співпраці в системі внутрішніх комунікацій задля зниження рівня плинності серед рядового персоналу та, власне, підвищити рівень якості внутрішніх комунікацій, що дозволить, в свою чергу, знизити рівень операційних помилок та підвищити рівень продуктивності праці, уникати непродуктивних витрат часу.

Як вже зазначалося вище, оскільки система виробничого навчання вже достатньо відпрацьована та має достатню ефективність, ми пропонуємо зосередити увагу на розвитку так званих “soft skills”, або особистісних характеристик та навичок взаємодії, що з одного боку, дозволять вирішити обидва поставлених вище завдання, з іншого боку, не потребуватимуть значних фінансових витрат.

Практика розвитку “soft skills” існує на багатьох успішних зарубіжних підприємствах та на таких флагманах вітчизняного бізнесу, як «АрселорМіттал Кривий Ріг» та компаніях групи «Метінвест». Програми розвитку “soft skills” реалізуються переважно командами внутрішніх тренерів, які формуються з числа працівників компанії, які виявили здатність та бажання навчитися та практикувати сучасні тренінгові технології, передаючи отримані навички іншим співробітникам.

Програми професійного розвитку персоналу, що передбачають удосконалення “soft skills”, досить різноманітні як за змістом, так і за структурою та термінами реалізації. Враховуючи достатньо високу інтенсивність праці низового персоналу, довготривалі програми не є доцільними та можуть викликати протилежний ефект через опір цільової аудиторії.

Проаналізувавши вітчизняний та зарубіжний досвід щодо програм професійного розвитку, ми можемо запропонувати дві програми, які, на наш погляд, будуть корисними для працівників «першої лінії». Програми представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Програми розвитку “soft skills” для працівників ТОВ «Нова ПОШТА»

№	Найменування програми	Форма проведення	Кількість годин	Цільові настанови	Змістовні елементи
1.	Управління особистою ефективністю	Аудиторний тренінг	8	<ol style="list-style-type: none"> Підвищити особисту ефективність. Через підвищення особистої ефективності посилити ефективність себе як члена команди. Отримати інструменти для «формування себе». Виробити свій власний стиль ділової поведінки, орієнтований на досягнення високого рівня ефективності та уникнення «гасіння пожеж». Освоїти інструменти командної взаємодії. Отримати навички визначення і розстановки пріоритетів. 	<ol style="list-style-type: none"> Роль працівників різних рівнів в забезпеченні ефективності компанії. Компетенції ефективного працівника. Постановка цілей та задач власної діяльності. Внутрішній контроль. Встановлення та дотримання пріоритетів у власній діяльності. Ефективна взаємодія в колективі та уникнення зв'язок при виконанні завдань. Готовність та здатність брати на себе відповідальність: професійний та психологічний аспекти.
2	Стрес-менеджмент	Тренінг, супервізія	8	<ol style="list-style-type: none"> Придбання навичок самодіагностики стресу на різних стадіях. Грамотна поведінка і саморегуляція в стресових ситуаціях. Розвиток вміння підтримувати оптимальний індивідуальний і командний психологічний клімат. Усвідомлення особливостей поведінки, мислення в стресових ситуаціях, визначення сильних сторін і резервів для розвитку. 	<ol style="list-style-type: none"> Діагностика рівня стресу у себе і свого оточення Утримання мети, концентрація на завданні в ситуаціях виклику, тиску, невизначеності. Стратегії подолання стресових ситуацій. Управління мисленням в стресових ситуаціях. Управління емоціями в стресових ситуаціях. Релаксаційні техніки: <ul style="list-style-type: none"> - скидання негативу, вирівнювання емоційного стану «Точка нуля»; - вихід на стан ресурсу. Супервізія: "Стрес на виробництві: причини, наслідки, способи виходу".

Як видно з таблиці, обидва тренінги розраховані на 8 годин кожний, тобто 1 робочий день на 1 тренінг. Це посилене та обґрунтоване додаткове навантаження, яке кожен працівник, що зацікавлений у підвищенні власної

ефективності на робочому місці та у первинному колективі може собі дозволити без зайвого перенавантаження.

Організація проведення таких тренінгів має здійснюватися регіональним керівництвом із залученням до формування навчально-тренінгових груп керівників відділень. Охоплення програмами співробітників має бути не нижчим за 70-80 % від загальної кількості працівників.

Ще одним важливим моментом є урахування при організації таких навчально-тренінгових заходів двох факторів:

- 1) територіальну розкиданість підрозділів підприємства;
- 2) особливості проведення масових заходів під час дії карантинних обмежень, пов'язаних із триваючою пандемією.

Обидві ці проблеми можна частково усунути, якщо внутрішні тренери компанії зможуть засвоїти та використовувати на практиці дистанційні технології, що стали досить поширеними за останні два роки. Задля реалізації цієї мети ми пропонуємо спеціальну програму розвитку професійних навичок внутрішніх тренерів щодо застосування дистанційно-тренінгових технологій (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Програма розвитку навичок онлайн-навчання для внутрішніх тренерів компанії «Нова Пошта»

Найменування програми	Форма проведення	Кількість годин	Змістовні елементи
Професійний розвиток в онлайн-форматі	Аудиторний тренінг, проблемні лекції, супервізія	32	<ol style="list-style-type: none"> 1. Онлайн формат в навчанні. <ul style="list-style-type: none"> • Відмінності онлайн формату від аудиторного. • Особливості онлайн тренінгу. • Змішані форми дистанційних освітньо-тренінгових заходів 2. Інструменти для проведення онлайн тренінгу. <ul style="list-style-type: none"> • Основні платформи для проведення дистанційних освітньо-тренінгових заходів. • Особливості використання технічних засобів. • Гейміфікація та інтерактив в ході проведення онлайн тренінгу. 3. Побудова структури онлайн тренінгу. <ul style="list-style-type: none"> • Структура подачі інформації в рамках онлайн тренінгу. • Правила подачі інформаційних блоків залежно від типу інформації (аудіо, відео, текст). 4. Управління групою динамікою. <ul style="list-style-type: none"> • Активізація діалогу і групового обговорення. • Робота в підгрупах. • Ефект повної присутності в онлайн навчанні. • Техніки залучення учасників в діалог. 5. Відеотренінг взаємодії з аудиторією <ul style="list-style-type: none"> • особливості подачі та сприйняття аудіовізуального контенту. • оцінка і корекція поведінки «на камеру» з урахуванням особливостей модератора / тренера. • взаємозамінність і взаємодоповнення аудіовізуального контенту (онлайн / офлайн / інтерактивне ПО). 6. Практичне завдання. <ul style="list-style-type: none"> • Розробка онлайн тренінгу по заданій темі. • Відпрацювання навичок проведення онлайн тренінгу. • Захист проекту, самоаналіз і зворотний зв'язок від тренера.

Зрозуміло, що очікувати високого організаційного попиту на діяльність внутрішніх тренерів на початку цієї діяльності не варто, оскільки вимога будь-яких додаткових зусиль з боку керівництва у рядового персоналу зазвичай

викликає опір. Багато чого буде залежати як від того, яким чином адміністрація компанії зможе мотивувати працівників «першої лінії» до самовдосконалення та професійного розвитку. По-друге, особистість внутрішнього тренера та стиль його поведінки також може позитивно чи негативно впливати як на ставлення працівників до такої активності, так і на засвоєння необхідних знань та навичок. Організаційно-адміністративна та мотиваційна підтримка таких заходів є вкрай необхідною.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Трудові ресурси вже багато років визнаються ключовим фактором виробництва, якість та ефективність використання якого є запорукою сталого розвитку будь-якої організації та однією з головних передумов забезпечення сильних позицій в конкурентній боротьбі.

Якісні параметри персоналу підприємства різноманітні та групуються по трьом основним відзнакам: фізичному стану та здібностям працівника, його професійному рівню та особистісним якостям, що корисні для виконання завдань організації. При цьому майже всі ці параметри підлягають розвитку з метою підвищення якості трудових ресурсів.

Згідно із сучасними поглядами щодо кадрового менеджменту, професійний розвиток персоналу розглядається як системний, цілеспрямований вплив з боку суб'єкта управління на персонал задля забезпечення засвоєння працівниками нових знань, набуття вмінь та розвитку особистісних якостей, що дозволяють вирішувати завдання підприємства у мінливому конкурентному середовищі. Багато авторів, що працювали та працюють над проблематикою якості та ефективності використання трудових ресурсів, сходяться на тому, що сучасність вимагає як від організації, так і від працівника постійного професійного удосконалення. Згідно з цією вимогою сучасної практики ведення бізнесу, нагальною потребою стає забезпечення постійного удосконалення знань та навичок персоналу. Цієї концепції навчання, що триває, дотримуються при створенні систем професійного розвитку персоналу практично всі провідні компанії як на світовому рівні, так на вітчизняних ринках.

Постійний професійний розвиток вимагає урахування особливостей навчання дорослих та специфіки різних контекстів, в яких він має відбуватися:

- 1) академічному;
- 2) інституційному;
- 3) прикладному;
- 4) неформальному.

Найбільш поширеними інструментами реалізації програм постійного професійного розвитку є традиційні навчальні програми, тренінги, коучінг (наставництво).

Реалізація системи професійного розвитку персоналу, нажаль, не завжди сприймається адекватно як адміністрацією підприємств, так і рядовими працівниками, оскільки вимагає від людини додаткових зусиль, які працівники не завжди готові витратити, особливо коли мова йдеться про розвиток особистісних параметрів, а не лише засвоєння знань та навичок, без яких неможливо надалі виконувати роботу та отримувати зарплатню. Створення та ефективне функціонування системи постійного професійного розвитку потребує відповідного організаційного, методичного та ресурсного забезпечення.

Ефективність функціонування системи професійного розвитку персоналу може вимірюватися як екстенсивно (за рівнем чи відсотком охоплення працівників різними програмами професійного удосконалення або ставлення

персоналу до такої активності), так і з урахуванням кінцевого комерційного чи виробничого результату (підвищення продуктивності праці, зниження браку, кількості рекламацій, конфліктних ситуацій тощо) або показником повернення інвестицій, здійснених у розвиток персоналу з урахуванням додаткового прибутку, отриманого завдяки таким інвестиціям. Сучасний підхід до оцінювання ефективності створеної в організації системи розвитку персоналу, запропонований Кіркпатріком та удосконалений Філіпсом, що враховує практично всі перелічені критерії ефективності, є майже загальноприйнятим у всіх організаціях, що приділяють значну увагу професійному розвитку своїх працівників.

В якості бази для дослідження вітчизняної практики створення та функціонування систем професійного розвитку персоналу в поданій роботі розглядається ТОВ «Нова пошта» - безперечний флагман приватного сектору в галузі поштово-логістичних послуг. Компанія має понад 6000 відділень, що виводить її на рівень загальнонаціонального оператора цього ринку. Досліджувана компанія характеризується високими темпами зростання, стабільними фінансовим становищем та розгалуженою територіальною мережею. Проте ринкова ситуація не є стабільною, а привабливість ринку сприяє появі нових конкурентів.

В цих умовах вкрай необхідне створення нових та посилення існуючих конкурентних переваг, зокрема пов'язаних із якістю та ефективністю використання трудових ресурсів.

Проведене дослідження кадрового забезпечення та особливостей кадрової політики та практики в сфері професійного розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта» виявило певний невикористаний потенціал компанії, який можна задіяти, удосконаливши певним чином існуючу кадрову діяльність.

Доцільним може стати удосконалення системи професійного розвитку працівників за рахунок впровадження практики створення команди внутрішніх тренерів, які здатні доповнити існуючу традиційну систему навчання персоналу елементом особистісного розвитку, зокрема розвитку "soft skills" або особистісних якостей та навичок, які мають дозволити працівникам «першої лінії» підвищити рівень обслуговування клієнтів компанії та, відповідно, її діловий імідж, знизити вплив наслідків високої інтенсивності праці та стресових ситуацій, зменшити плинність кадрів, підвищити рівень командної роботи.

З цією метою в роботі запропоновано дві програми професійного розвитку персоналу, які будуть корисними працівникам незалежно від їхнього професійного спрямування або рівня в організаційній ієрархії.

Розуміючи специфіку діяльності компанії та обмеження, що викликані карантинними заходами, ми пропонуємо також окрему програму для внутрішніх тренерів, яка дозволить їм опанувати дистанційні технології в навчально-тренінговій діяльності.

Запропоновані зміни та доповнення до існуючої системи професійного розвитку персоналу потребують також відповідного організаційного,

мотиваційного та ресурсного забезпечення, ефективність використання якого можна виміряти у кілька способів, зокрема, визначивши:

- зменшення кількості операційних помилок при покращенні взаємодії у первинних колективах;
- зниження рівня непродуктивних витрат праці, пов'язаних із плинністю рядового персоналу та необхідністю трудової адаптації нових працівників;
- залучення нових клієнтів за рахунок підвищення якості обслуговування.

Це далеко не повний перелік можливих ефектів удосконалення системи професійного розвитку працівників ТОВ «Нова пошта», але ці показники вимірювані та можуть бути співставними як в динаміці по відношенню до попередніх власних показників компанії, так і з показниками конкуруючих операторів ринку, наприклад «Укрпоштою» та «ДжастІн».

Нажаль, за браком доступної інформації, провести таке співставлення в представлений роботі наразі неможливо.

Для оцінки ефективності запропонованих програм професійного розвитку в роботі було визначено ймовірну результативність через економію витрат робочого часу, пов'язаною із підвищенням рівня просування працівниками «першої лінії» послуг та інструментів компанії щодо створення та обробки супровідної документації та економією часу, пов'язаною із закріпленням кваліфікованих працівників замість залучення нових, менше кваліфікованих та продуктивних. Сумарний прогнозований корисний ефект розрахований на рівні 423383,1 грн на рік, виходячи із статистики діяльності за 2019 рік. Показник повернення інвестицій у провадження програм професійного розвитку за сприятливих умов та при належному сприйнятті цих програм рядовим персоналом, може скласти 561,5 %, тобто більш ніж п'ятиразово окупити зроблені інвестиції протягом року.

Зрозуміло, що проведені розрахунки ефективності запропонованих програм мають більшою мірою демонстраційний характер, ніж практичне значення, оскільки визначення реального ефекту можливе лише із залученням фахівців самої компанії та ретельному обліку та аналізу отриманих результатів протягом всього періоду реалізації такого роду програм професійного розвитку персоналу.

В теоретичній частині поданої кваліфікаційної роботи були представлені сучасні підходи та комплекс показників, що можуть бути використані при оцінці ефективності заходів в межах системи професійного розвитку персоналу. Більшість з цих показників потребують безпосереднього вимірювання ефектів професійного навчання та розвитку особистісних якостей.

Нажаль, в межах проведеного дослідження ми не можемо безпосередньо визначити рівень охоплення персоналу запропонованими заходами та програмами, оцінити ставлення працівників різних рівнів та напрямів діяльності до розроблених програм, визначити зміни у таких параметрах функціонування робочих колективів, як ставлення до праці, рівень групової взаємодії та згуртованості, залучення персоналу тощо.

Проте, можна з достатньо високим рівнем ймовірності спрогнозувати часткові ефекти, пов'язані із підвищенням рівня відповідальності працівників «першої лінії», активізацією їхніх зусиль по підвищенню власної ефективності та просуванню продуктів та послуг компанії.

Одним з таких ефектів може стати, наприклад, зниження витрат часу на обслуговування клієнтів, зумовлене активнішим просуванням працівниками відділень мобільного додатку, використання якого клієнтами-відправниками чи отримувачами відправлень дозволяє скоротити час обслуговування на 4-7 хвилин на одне відправлення. Враховуючи кількість відправлень, які щорічно опрацьовуються криворізькими відділеннями ТОВ «Нова пошта», можна вирахувати, що залучення до користування мобільними додатком кожного 1% клієнтів, які раніше ним не користувалися, дозволить зекономити за рік від 1730 до 3035 людино-годин, що складає близько 1,5 штатних одиниць оператора. Економія заробітної плати за рік за даними середньої ЗП у 2019 році буде складати: 181449,9 грн/рік

Іншим вимірюваним ефектом може стати економія від зниження плинності персоналу, причиною якої є внутрішньоорганізаційні негаразди – низький рівень взаємодії між працівниками в умовах напружених графіків роботи та підвищеної інтенсивності праці (наприклад, при необхідності підміняти відсутніх працівників чи в святкові періоди перенавантаження поштово-логістичних служб).

Якщо прийняти за вихідний той факт, що продуктивність праці стажиста чи нового працівника не перевищує 60-80% від продуктивності співробітника зі стажем понад 1 рік, а за статистикою 2019 року новачками довелося замінити 21 працівника, то при утриманні на робочих місцях хоча б 10 зі звільнених працівників економія робочого часу при 100%-й продуктивності фахівців зі стажем проти 60-80%-ї продуктивності новачків склала б щонайменше 2 ставки. Враховуючи знов-таки рівень середньої заробітної плати за статистикою 2019 року отримаємо ймовірну економію в розмірі: 241933,2 грн/рік

Комбінуючи ці два ефекти, керівництво компанії може отримати загальну суму річної економії в 423383,1 грн., і це тільки економія заробітної плати, не враховуючи економії нарахувань на заробітну плату та інших витрат, пов'язаних із утриманням працівників.

Охоплення базовими тренінгами близько 50% працівників криворізьких відділень, а саме 10 груп по 15 працівників, що проходять по 2 8-годинних тренінга, буде потребувати близько 32000 грн витрат на рік з розрахунку компенсації внутрішнім тренерам в розмірі 200 грн за годину роботи з урахуванням податку з доходів фізичних осіб та нарахувань єдиного соціального внеску на суми заробітної плати. Сама підготовка внутрішніх тренерів може коштувати приблизно тієї ж суми, виходячи з тенденцій ринку послуг з розвитку «soft skills». Отже, якщо прийняти розмір витрат компанії на

рівні 64000 грн на рік, а ефект від проведення заходів у 423383,1 грн на рік, то показник ROI, рекомендований для оцінки ефективності інвестицій в програми розвитку персоналу, складе: 561,5 %

Це дуже привабливий показник повернення інвестицій, що свідчить про п'ятикратну окупність інвестицій протягом одного року, і скоріш за все важко досяжний в реальній діяльності. Проте, сам цей підхід до оцінки ефективності запропонованих програм професійного розвитку персоналу є визнаним у світі та може використовуватися при оцінці ефективності інвестицій в програми професійного навчання та особистісного розвитку.

Зрозуміло, що наведені дані щодо витрат та ефектів мають дуже приблизний, демонстраційний характер і при впровадженні програм професійного розвитку персоналу мають коригуватися фахівцями самої організації з урахуванням фактично отриманих результатів та реальних витрат ресурсів, які не завжди можна виміряти виключно грошима.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. №4312- VI // Відомості Верховної Ради України. - 2012. - № 39. - Ст. 462.
2. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 3 грудня 2008 р. №564: - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0564203-08#Text> (дата звернення: 25.04.2021)
3. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих / О. Баніт // Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія : Педагогіка. - 2015. - № 2. - С. 169-176. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu_2015_2_29 (дата звернення: 11.05.2021).
4. Бондаренко Е., Позднякова Н. Система оценки персонала в ДТЭК. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1395> (дата звернення: 11.04.2021)
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник: 3-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2005. 638 с.
6. Колпаков В. Стратегический кадровый менеджмент. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко - К.: МАУП, 2005.
7. Колпаков В. Управление развитием персонала : Учеб. пособие для студентов вузов. / В. М. Колпаков - К. : МАУП, 2006. - 712 с. : ил. - Библиогр. в конце глав.
8. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ : Кондор. 2003. 296 с.
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. / Е. В. Маслов - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
10. Обучение и развитие. URL: <https://hrbazaar.ru/products/products-cat/education/> (дата звернення: 10.05.2021).
11. Оценка эффективности обучения: что, как и зачем оценивать. URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/otsenka-effektivnosti-obucheniya--chto--kak-i-zachem-otsenivat.html> (дата звернення: 20.04.2021)
12. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л. А. Пыжова. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2014. - № 8 (67). - С. 565-567. - URL: <https://moluch.ru/archive/67/11397/> (дата звернення: 11.05.2021).
13. Развитие персонала URL: <http://info-personal.ru/upravlenye-personalom/razvitie-personala/> (дата звернення: 10.05.2021)
14. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. / В. А. Савченко. - Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
15. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 1998.

- 16.Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
- 17.Хентце И.Теория управления кадрами в рыночной экономике. - М., 1997.
- 18.Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. Ефективна економіка. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111> (дата звернення: 14.05.2021).
- 19.Щёкин Г. Теория социального управления и кадровая политика. / Г. В. Щёкин. - К.: МАУП, 2000.
- 20.An introduction to the CPD Cycle stages URL: <https://cpduk.co.uk/news/an-introduction-to-the-cpd-cycle-stages-and-definition> (дата звернення: 12.04.2021)
- 21.Eraut M. Developing Professional Knowledge and Competence. London: Falmer Press. – 1994.
- 22.Kennedy A. Models of Continuing Professional Development: a framework for analysis, Journal of In-service Education, 31:2, 235-250. – 2005.
- 23.Tabatabaee-Yazdi M, Motallebzadeh K, Ashraf H, Baghaei P. Continuing Professional Development Strategies: A Model for the Iranian EFL Teachers' Success. SAGE Open. January 2018.
- 24.Friedman A., Phillips M. Continuing professional development: Developing a vision, Journal of Education and Work, 17:3, 361-376. – 2004.

Додаток А

Основні положення системи оцінювання ефективності навчання Кіркпатріка-Філіпса (за матеріалами компанії «ManGO! Games»)

Дональд Кіркпатрік - вчений, американський професор університету штату Вісконсін. Свою модель чотирьох рівнів він представив, захищаючи кандидатську дисертацію про ефективність управління програмами.

Цикл навчання дослідник розділив на чотири рівні: реакція - навчання - поведінка - результати. Суть моделі оцінки - в поділі навчального процесу на 4 рівні, кожен з яких вимагає своєї оцінки і свого підходу до оцінювання.

Це, на думку автора моделі, дозволить застосовувати отримані навички на робочому місці, домагаючись максимальних показників від навчання.

Перший рівень - «Реакція»

Чим вищий рівень досягнутий - тим вище якість навчання, його можливість і його результати. При низькому якості першого рівня неможливий другий і наступні. На кожному рівні - своя оцінка.

Перший рівень - початковий. На цьому рівні важливо з'ясувати реакцію учасників на навчання. Основне, що потрібно оцінити на першому рівні - як учасники реагують на навчання. Ключове питання: чи сподобалося учасникам навчання?

Реакція може бути різною, учасник, наприклад, може визначити, чи подобається йому навчання або як будуть використовуватися отримані знання. Щоб зробити оцінку, використовують: 1) листи реагування; 2) інтерв'ювання; 3) фокус-групи.

Листи реагування складаються таким чином, щоб отримати якомога більше корисної інформації. Зазвичай вони включають в себе по 8 - 15 питань. Питання для найкращого результату повинні бути декількох типів: відкриті і зі шкалою. Шкала дозволить порівнювати реакцію різних учасників. Кожне питання бажано забезпечити місцем для коментаря.

Питати можна про свої враження від заходу або процесу, про тренера (ефективний тренер і його методи), про завдання (наскільки вони відповідають цілям організації), про доступність матеріалу і про побажання щодо поліпшення програми.

Таке анкетування найкраще проводити анонімно - це допоможе зібрати більш відкрите і розгорнуте думку.

З кожним учасником курсу крім анкетування проводять **інтерв'ю** - це допомагає отримати більш розгорнуту картину зворотного зв'язку.

Фокус-групи проводяться «для розвідки», щоб перевірити ефективність пілотних проектів. Після проведення заходів учасникам потрібно дати тиждень, після чого зібрати їх для обміну думками. Через 90 днів після проведення їх збирають з тією ж метою вдруге.

Основні питання, що допомагають оцінити перший рівень курсу:

- кому підійде цей курс?
- які методи будуть ефективними?
- коли потрібно проводити курс?
- що отримають учасники в результаті?
- як можна буде застосувати його результати на робочих місцях?

Оцінка першого рівня - це реакція на курс, яка, на думку автора моделі, грає важливу роль в результативності курсу або фасилітації.

Додаток А (продовження)

Другий рівень - «Навчання»

На другому рівні оцінюється ефективність засвоєння знань і змін, що відбуваються з учасниками. Оцінка проводиться в кінці курсу.

Цей рівень передбачає оцінку того, якою мірою учасники засвоїли нову інформацію. Оцінка виявляє, як змінилися їхні знання і які установки виробилися під кінець процесу навчання, а також наскільки значні ці зміни. Для цього використовуються перевірочні завдання, опитувальники, тести.

Основні інструменти оцінки другого рівня моделі:

- тести на знання матеріалу курсу (тренінгу);
- листи перевірки набутих умінь (кейс-завдання, комплексні задачі тощо);
- складання особистого плану дій;
- навчання колег.

Для тестування рівня отриманих знань може використовуватися будь-який тип тесту:

- традиційні - з завдань, правил і оцінок;
- інтегративні - зачіпають одразу кілька дисциплін;
- адаптивні - за рівнями складності.

Лист перевірки умінь заповнюється особою, яка збирає дані. В ході бесіди з учасником курсу він виявляє рівень його умінь і навичок, заповнює в листі оцінку від 1 до 3 і свої коментарі.

Оцінка ставиться відповідно до критеріїв:

- 1 - нездатність застосувати вміння;
- 2 - правильне застосування вміння;
- 3 - експертне застосування вміння.

Уміння скласти план застосування отриманих знань - один з показників рівня курсу. Для складання такого плану учасникам пропонуються питання:

- що ви намітили зробити?
- що хотіли б навчитися робити?
- що може стати на заваді?
- як збираєтеся долати перешкоди?
- яка підтримка може знадобитися у зв'язку із здійсненням намічених дій?
- яких результатів очікуєте?

Навчання інших співробітників

Тренінг, майстер-клас, ділова гра або фасилітації по запуску проекту, будь-який процес управління змінами - все це додає навичок і збагачує людину новими знаннями, які важливо використовувати. Для цього отримані знання потрібно закріплювати. Навчання інших - відмінний спосіб закріплення отриманого досвіду і інструмент оцінки другого рівня моделі.

Щоб зробити оцінку ефективності курсу за допомогою цього методу, учасникам пропонують провести презентації для колег або допомогти своїм співробітникам адаптуватися.

Д. Кіркпатрік вважає, що ефективність процесу навчання завжди проявляється в видимих змінах після навчання. У разі успішного навчання учасник змінює установки, підходи, навички, і це помітно. Це буде помітно і по поведінці.

Додаток А (продовження)

Третій рівень - «Поведінка»

Ефективність третього рівня можна визначити шляхом виявлення відмінностей в поведінці «до» і «після» навчальних заходів. Якщо навчання пройшло успішно - поведінка учасника на робочому місці стане іншою. Часто управління ефективністю навчання зосереджується лише на перших двох рівнях і зупиняється, не дійшовши до третього. Але це означає, що в результаті навчання не залишило після себе значимого сліду.

В рамках оцінювання ефективності третього рівня навчання необхідно оцінити, як учасники застосовують отримані знання і навички на своєму робочому місці.

Ключовим буде питання: чи змінили учасники навчання свою поведінку після курсу?

Для оцінки використовуються наступні інструменти:

- контрольний лист поведінки;
- огляд поведінки;
- спостереження за роботою співробітників на робочому місці;
- перевірка планів дій;
- навчання навичкам;
- фокус-групи.

Оглядове тестування може містити питання про те, чи отримав учасник нові знання, як і ступінь поліпшень, як швидко зміг учасник застосувати отримані знання в роботі і якщо ще не застосовує, то з якої причини.

Відсутність змін ще не означає, що навчання пройшло невдало. Бувають випадки, і їх важливо визначити, що зміни на робочому місці не настали, тому що там не були створені сприятливі для цього умови.

Оцінювання буде недостатнім, якщо не буде включати питання учасникам:

- чи є у вас бажання змінюватися?
- чи розумієте ви, як це зробити?
- чи є для цього відповідні соціально-психологічні умови?
- чи очікуються заохочення за зміни?

Четвертий рівень - «Результати»

Мета рівня - оцінка досягнення намічених результатів. Йдеться про економічну ефективність навчання. Вимірювати потрібно бізнес-показники організації. Оцінка четвертого рівня вимагає попередніх замірів показників, і, відповідно, попереднього визначення норм. Якщо це фасилітація по запуску проекту, то можна порівнювати ситуацію «до», або подібну ситуацію без застосування фасилітації. Крім того, оцінка результатів проводиться і під час заходу, а також через якийсь час, коли результати можна буде визначити.

Необхідно оцінити, яким є ступінь досягнення економічних і інших результатів. Ключовим в оцінці четвертого рівня буде питання, чи вплинули позитивно на організацію результати заходу?

У початковому варіанті модель обмежувалася чотирма рівнями. У такому вигляді модель з'явилася в багатьох організаціях як стандарт оцінювання рівня корпоративного навчання. Автор моделі постійно проводив дослідження в цьому напрямку, випустив кілька книг, і з часом змінив алгоритм роботи з моделлю. Він запропонував використовувати модель в зворотному порядку, почати з четвертого рівня і закінчити першим.

Таким чином він зробив упор на прогнозування результатів і на бізнес-очікування. При такому підході фахівці, що відповідають за навчання та розвиток персоналу, будуть приділяти більше уваги досягненню очікуваних результатів, тоді як раніше основна увага була сфокусована на процесі.

Перш ніж починати навчання, яке б гарантувало результати, необхідно визначити вимірювані цілі, очікувані показники і розуміння способу, яким буде визначатися оцінка.

Додаток А (продовження)

П'ятий рівень - ROI

Розробка п'ятого рівня моделі оцінки навчання належить **Джеку Філіпсу**.

Його модель передбачає визначення оцінки з точки зору повернення коштів, вкладених в навчання або управління змінами. Модель Джека Філіпса дає відповідь на питання, чи варто було вкладати гроші в ті чи інші заходи.

В основі моделі лежить показник ROI («повернення на інвестиції»). Він переводить результати оцінки четвертого рівня в вимірювані величини, які можна перевести в прибуток. Сума прибутку порівнюється з витратами на заходи. ROI - це коефіцієнт, що показує процентне співвідношення отриманого прибутку до вкладених витрат.

Модель Джека Філіпса може показати пряму залежність зростання продуктивності співробітників від вкладених в навчання коштів. Це дозволяє виправдати витрати на навчання, пояснити вкладення і вигоду від них, зробити навчання економічно ефективним.

Модель Дональда Киркпатріка існує вже більше 50 років. Вона чітко показує, що навчання не завжди дає результати. Модель пояснює, чому і на якій ланці навчання було неефективним. Однак багато фахівців з навчання прирівнюють факт навчання до експертного рівня учасника курсу. Використання моделі Киркпатріка дозволяє знайти пояснення багатьох питань, пов'язаних з навчанням та професійним розвитком.

Додаток Б

Зразок плану оцінки проекту за рекомендацією ROI Institute
(мовою оригіналу)

ROI INSTITUTE®

Evaluation Project Plan

Project Name: Compliance Guidelines

<i>Action Step</i>	<i>Target Date</i>	<i>Responsibility</i>	<i>Information Source or Comments</i>
PLANNING THE IMPACT STUDY			
1. Identify courseware for evaluation	May18	Mandy	Done
2. Determine purpose and evaluation level of this project.	May18	Design team & Ron	Done, L-4 and L-5
3. Review program/intervention, objectives and content.	May20	Design team & Ron	
4. Identify key stakeholder expectations.	June 8	Design team & Ron	
5. Identify data sets for L-5, L-4 and L-3 measurements (hard and soft) and determine current availability of performance data for these measures.	May 18	Design team & Ron	Done
6. Identify or develop specific objectives and baseline data for each level of follow-up evaluation.	June1	Robert and Brenda, Amber coordinates	Assumes June roll-out of the course.
7. Determine responsibility for L-1 and L-2 evaluation (internal course designer, instructor; or vendor) and how this data will be provided to ROI Institute.	June7	Amber	Amber provides summary to Ron
8. Determine methods and instruments to be used and the timing of data collection.	June7	Design team & Ron	Done
9. Finalize data collection plan and review with client.	June 7	Ron	Mandy/Robert review
10. Draft data collection instruments (interviews, focus groups, follow-up L-3/4 questionnaires, etc).	June 7	Ron	Done
11. Client reviews draft follow-up L-3/4 questionnaire	June 7	Amber	Robert reviews
12. Transfer questionnaire to electronic format	June 25	Amber	
13. Select strategy for isolating the effects of training.	June 7	Ron	Done/participant estimates
14. Select strategy for converting data to monetary value.	June 16	Amber and client	Ron: Conference call
15. Identify costs to include in analysis.	June 30	Robert	In-work
16. Finalize ROI analysis plan.	June	Ron	Done
17. Field test follow-up L-3/4 questionnaire and other instruments and revise as necessary.	June 16	Amber	Done
18. Finalize letter (or other communication) to accompany questionnaire/interview and get appropriate executive signature.	June 25	Amber	Done

1

ROI INSTITUTE®

© 2019 ROI Institute, Inc. All rights reserved.

Phone: 205-678-8101
Email: info@roiinstitute.net

Додаток Б (продовження)

ROI INSTITUTE®

Project Evaluation Schedule

Project Name: Compliance Guidelines

<i>Action Step</i>	<i>Target Date</i>	<i>Responsibility</i>	<i>Information Source or Comments</i>
IMPLEMENTATION OF THE IMPACT STUDY			
19. Administer pre-post knowledge questionnaire (30/60 people)	July 8	Amber	
20. Administer letter and follow-up questionnaire	July 8	Amber	
21. Collect data from client records/sample ticket audit	July 15	Robert/Amber	
22. Collect from client records/all errors before Vs after training	July 15	Robert/Amber	
23. Provide data to team to analyze.			
<ul style="list-style-type: none"> L-1 and L-2 data 	July 20	Amber	
<ul style="list-style-type: none"> Pre-post knowledge questionnaire (30/60 people) 	July 20	Amber	
<ul style="list-style-type: none"> Follow-up L-3/4 Questionnaire 	July 20	Amber	
<ul style="list-style-type: none"> Errors by specific codes from sample ticket audit records 	July 20	Amber	
<ul style="list-style-type: none"> Consolidated errors from organization client performance records 	July 20	Robert/Amber	
24. Tabulate costs of intervention.	July 10	Robert	
25. Develop introductory information for the report.	July 20	Robert	
26. Analyze data, isolate and convert.	July 30	Ron coaches team	
27. Develop conclusions and recommendations.	August 7	Ron completes and coaches team	
28. Develop report(s) for target audience(s).	August 7	Ron completes and coaches team	
29. Review draft report(s) with project team.	August 10	Ron and team	
30. Present results to target groups.	August 20	Mandy and Amber	

Додаток Б (продовження)

ROI INSTITUTE®

Project Evaluation Schedule

Project Name: Compliance Guidelines

<i>Action Step</i>	<i>Target Date</i>	<i>Responsibility</i>	<i>Information Source or Comments</i>
FOLLOW-UP ACTION			
31. Project critique and lessons learned for the evaluation process.	Aug 25	Ron and team	Review what went well, what can be improved. Next steps for improvement
32. Storage/filing of documentation.	Aug 25	Ron for ROI Institute and Mandy for Amber	
33. Potential utilization of data reported.	Aug 25	Mutual agreement	Amber may want to publish case study

Додаток В

Таблиця В.1 Узагальнений SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність налагоджених партнерських відносин. 2. Здатність використовувати нові технології, що дозволить залучити додаткові групи клієнтів. 3. Незадоволений попит на послуги деяких фахівців. 4. Поліпшення демографічної ситуації. 5. Державне регулювання конкуренції в галузі. 6. Поява нових технологій. 7. Залучення нових клієнтів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява конкурентних переваг у конкурентів. 2. Відсутність бар'єрів входження в галузь.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільне фінансове становище 2. Наявність кваліфікованого персоналу 3. Добра мотивація співробітників 4. Розвинена інформаційна система і систематизація документообігу 5. Низька плинність кадрів 6. Наявність налагоджених партнерських відносин 7. Висока якість послуг, що надаються 8. Індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта 	<p>Кваліфікація персоналу та висока якість послуг можуть забезпечити розширення сегменту споживачів (1,2,3,4,5,7 - 2,3,4)</p> <p>Незадоволений попит на послуги деяких фахівців сприяє до розширення асортименту послуг та залучення нових клієнтів (1,2,7 - 3)</p> <p>Поява та використання нових технологій формує конкурентну перевагу компанії і дозволяє фірмі ще більш ефективно працювати на ринку (1,2,7 - 2)</p>	<p>Індивідуальний підхід до споживача дозволить сформувати лояльну поведінку по відношенню до компанії і підвищити її конкурентну силу (2, 3, 8-1,2)</p> <p>Наявність кваліфікованого персоналу та висока якість послуг при появі нових конкурентів дозволять зберегти конкурентні переваги (2, 3, 7 - 1)</p>
Слабкі сторони		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність проектного відділу 2. Затримка виплат по заробітній платні 3. Недостатня рекламна політика 4. Низький рівень менеджменту 	<p>При відсутності чіткої взаємодії всередині організації може привести втрати інформації та прийняття неправильних рішень, що погіршення відносин з партнерами (4-1)</p> <p>Затримка виплат по заробітній платні може знизити продуктивність праці і мотивацію персоналу, що призведе до зниження якості наданих послуг, втрати потенційного споживача і нового сегмента ринку (2-7)</p>	<p>Затримка виплат по заробітній платні може привести до відходу фахівців до конкурентів (2-1)</p> <p>Низький рівень менеджменту і поява нових конкурентів можуть погіршити конкурентну позицію (4-1,2).</p> <p>Недосконала політика просування може привести до втрати потенційних клієнтів і ослаблення конкурентних переваг. (3-1,2)</p>

Додаток Д

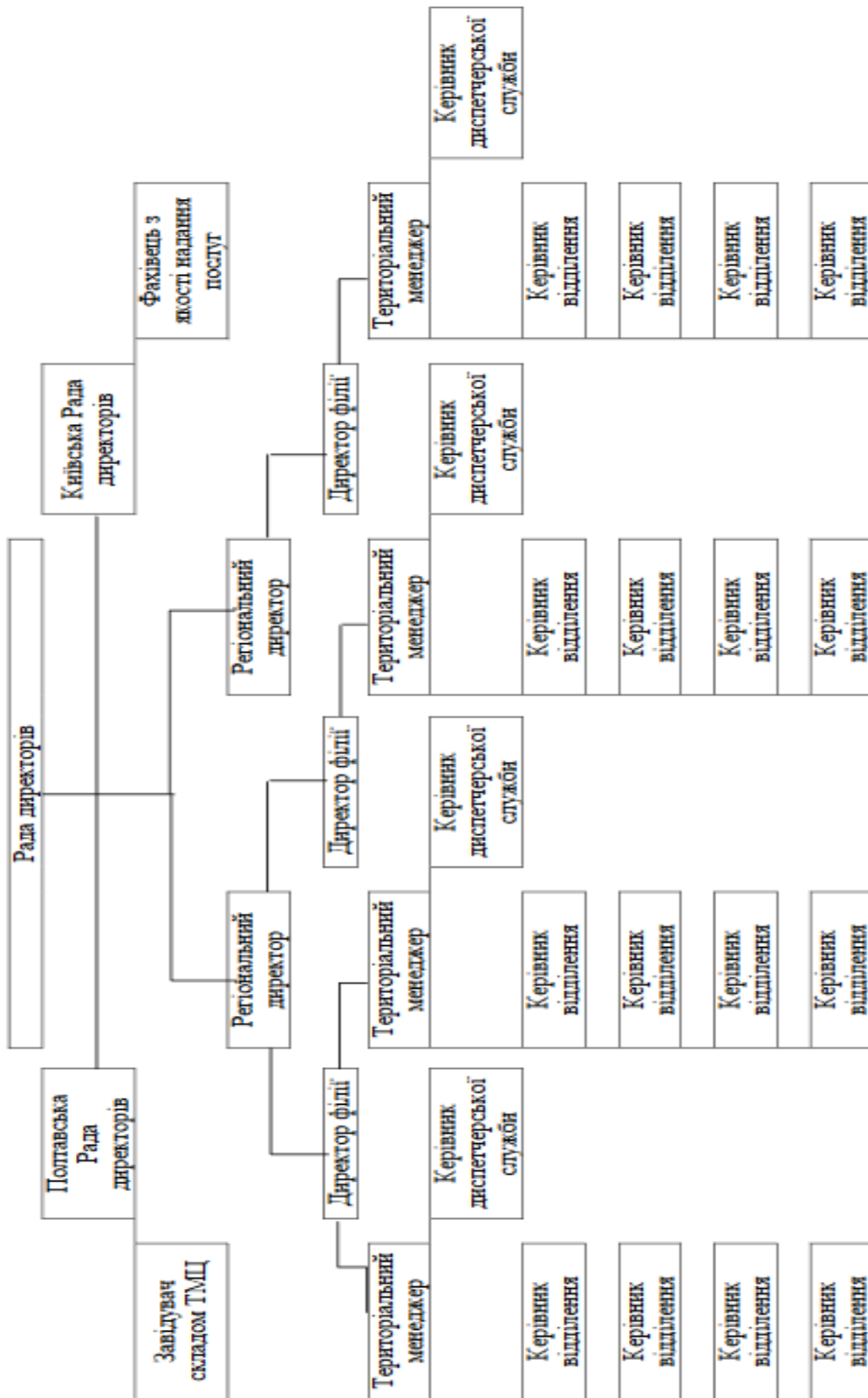


Рис. Д.1 - Структура управління ТОВ «Нова пошта»

Додаток Е

Програма заходів, спрямованих на удосконалення системи професійного розвитку персоналу

Назва заходу	Очікуваний результат	Економічна ефективність, грн/рік
Підвищення рівня особистої та соціальної відповідальності працівників	Зниження витрат часу на обслуговування клієнтів, зумовлене активнішим просуванням працівниками відділень мобільного додатку, використання якого клієнтами-відправниками чи отримувачами відправлень дозволяє скоротити час обслуговування на 4-7 хвилин	181449,9 грн/рік
Зниження плинності кадрів шляхом навчання роботи у нестандартних ситуаціях	Утримання на робочих місцях 10 зі звільнених працівників, економія робочого часу при 100%-й продуктивності фахівців зі стажем проти 60-80%-ї продуктивності новачків склала б щонайменше 2 ставки.	241933,2 грн/рік

Додаток Е (продовження)

Назва заходу	Розрахунок
Підвищення рівня особистої та соціальної відповідальності працівників	$1,5 \text{ ст.} * 10080,55 \text{ грн} * 12 \text{ міс.} = 181449,9 \text{ грн/рік}$
Зниження плинності кадрів шляхом навчання роботі у нестандартних ситуаціях	$2,0 \text{ ст.} * 10080,55 \text{ грн} * 12 \text{ міс.} = 241933,2 \text{ грн/рік}$