

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

На тему «Організація навчання персоналу»

здобувача Кузнец Вікторія Олексіївна

Науковий керівник: к. т. н., доцент Махсма Марія Борисівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали, прізвище)

О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

Г.С. Лопушняк

_____ 20____ р

_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Кузнец Вікторія Олексівна

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Організація навчання персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20____ р
№ _____

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ПП«Деліція»
План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

- | | |
|-----------------|--|
| Розділ 1 | Теоретико-методичні засади навчання персоналу як складової його розвитку |
| Розділ 2 | Аналітична оцінка ролі навчання персоналу на підприємстві |
| Розділ 3 | Обґрунтування напрямків розвитку персоналу через навчання |

Об'єкт дослідження:	Організація навчання персоналу
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів забезпечення організації навчання персоналу ПП «Деліція»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження результативності організації навчання персоналу та визначення напрямів його вдосконалення в умовах сучасних викликів.
Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:	
Розділ 1	1. Дослідити теоретичні засади системи організації навчання персоналу; 2. Визначити форми та механізм навчання персоналу.
Розділ 2	1. Розкрити місце та роль навчання персоналу в розвитку людського капіталу підприємства ПП «Деліція»; 2. Здійснити аналітичну оцінку системи навчання персоналу на ПП «Деліція»;
Розділ 3	1. Розробити систему заходів щодо вдосконалення навчання персоналу; 2. Дослідити результативність запропонованих заходів.»

**Завдання підготувала
науковий керівник**

Махсма Марія Борисівна

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержала
здобувач**

Кузнец Вікторія Олексіївна

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Організація навчання персоналу

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по два підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми організації навчання персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 79 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 3 діаграми, 13 таблиць, 8 рисунків. Під час написання використано 56 літературних джерел. Робота містить 2 додатки. Також робота містить результати практичної наукової діяльності.

Об'єктом дослідження є організація навчання персоналу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів забезпечення організації навчання персоналу приватного підприємства «Деліція».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідити результативність організації навчання персоналу та визначити напрями його вдосконалення в умовах сучасних викликів.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити теоретичні засади системи організації навчання персоналу;
- визначити форми та механізм навчання персоналу;
- розкрити місце та роль навчання персоналу в розвитку людського капіталу підприємства ПП «Деліція»;
- здійснити аналітичну оцінку системи навчання персоналу на ПП «Деліція»;
- розробити систему заходів щодо вдосконалення навчання персоналу;
- дослідити результативність запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів. На базі аналізу практики організації навчання персоналу описано складові стратегії розвитку персоналу підприємства та розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи навчання персоналу приватного підприємства «Деліція»

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: персонал, кадри підприємства, людський капітал, система навчання персоналу, стратегія розвитку персонал

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-
професійної програми «Менеджмент персоналу»

Кузнец Вікторії Олексіївни

на тему: Організація навчання персоналу

1. Актуальність теми: Конкурентоспроможність сучасного підприємства великою мірою залежить від ефективності системи навчання персоналу. Недосконалість останньої негативно відбивається на продуктивності праці працівників, крім того спричиняє зростання плинності кваліфікованого персоналу. Для запобігання цьому важливо аналізувати ефективність навчання персоналу підприємства та розробляти заходи щодо його удосконалення. Важливість проблеми організації навчання для багатьох вітчизняних промислових підприємств і, зокрема, для ПП «Деліція», зумовлює актуальність дослідження зазначеної теми.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи В 1-му розділі висвітлені теоретико-методичні аспекти організації навчання персоналу організації. Опрацьовано значний масив сучасних літературних джерел (54). Наведено основні визначення категорій «навчання персоналу», «розвиток персоналу». Висвітлено методи навчання персоналу. Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на твердження є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.

У другому розділі КБР надано організаційно-економічну характеристику ПП «Деліція». Проаналізовано кількісний та якісний склад персоналу, показники використання робочого часу, продуктивності праці, плинності кадрів. Здійснено аналіз фінансово-економічних показників. Проведено соціологічне дослідження щодо визначення методів навчання та задоволеності ними працівників ПП «Деліція». Виявлено проблеми у сфері організації навчання в організації. Аналіз організації навчання персоналу здійснений за 3 роки, представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

У 3-му розділі запропоновано проект заходів щодо удосконалення навчання персоналу ПП «Деліція», який орієнтовано на підвищення мотивації працівників до навчання. Автором визначено економію коштів підприємства від скорочення плинності кадрів та ущільнення робочого часу, які очікуються внаслідок впровадження проекту.

3. Наявність самостійних розробок автора Автором здійснено аналітичну оцінку організації навчання персоналу ПП «Деліція». Проведено опитування працівників щодо оцінювання методів навчання на підприємстві. Запропоновано заходи щодо удосконалення організації навчання на підприємстві та обґрунтовано його ефективність.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Запропоновані заходи мають практичну цінність для організації навчання персоналу ПП «Деліція».

5. Наявність недоліків. Вступ містить не всі необхідні елементи. Зокрема, відсутня практична значущість, наукова новизна. В п. 1.2. частина тексту – опис видів навчання, що за змістом має бути у п. 1.1. У першому розділі не описані показники, які використовувалися у другому розділі.

У 2-му розділі деякі табл. охоплюють період у 2 роки (табл. 2.2., 2.5., 2.6). Зустрічаються неточності у таблицях. Не наведено інформацію щодо того скільки працівників пройшло навчання, якими були витрати тощо.

У 3 – му розділі (п. 3.1) наведено актуальні заходи щодо вдосконалення організації навчання. Запропоновано проєкт, але не конкретизовано, які саме заходи увійдуть у проєкт із перелічених у п. 3.1. Висновки доцільно конкретизувати відповідно до поставлених в КБР завдань.

У списку використаних джерел подекуди зустрічаються децю застарілі джерела, не достатньо представлено монографій.

Щодо оформлення подекуди мають місце порушення вимог метод. рекомендацій. Зокрема, оформлення таблиць, рисунків. Є зауваження до оформлення списку літератури (реквізити, розділові знаки тощо). Зустрічаються стилістичні, друкарські помилки та інші огріхи у оформленні.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК

Робота відповідає вимогам до бакалаврських робіт та допускається до захисту (56 балів).

Науковий керівник,
доцент, д.е.н., доцент

Махсма

М.Б

“ ”

2023 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Кузнец Вікторії Олексіївни

на тему «Організація навчання персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність розроблення зумовлена тим, що навчання - одне з важливих складових системи управління персоналом.. В сучасному швидкозмінному світі бізнесу навчання персоналу має важливе значення для успіху компанії. Організація навчання дозволяє підготувати персонал до викликів і змін у робочому середовищі, покращити їхні навички і знання, а також забезпечити компанії конкурентну перевагу.

Якість проведеного дослідження: аналіз змісту реферату, вступної частини та основних положень кваліфікаційної бакалаврської роботи Кузнец Вікторії Олексіївни свідчить про їхню повну ідентичність в частині формулювання теми, об'єкту, предмету, завдань, положень, новизни, висновків до розділів, загальних висновків.

Практичні рекомендації: запропонована доцільна система заходів щодо вдосконалення навчання персоналу, яка базується на виявленні проблеми в навчанні, та факторів, які зумовлюють дані проблеми, виявлення чинників, що призвели до зниження ефективності системи навчання та розробки комплексу заходів з удосконалення організації системи навчання на досліджуваному підприємстві та матеріального стимулювання за результатами навчання. Окремі заходи можуть бути рекомендовані для використання також на інших підприємствах галузі.

Кваліфікаційна бакалаврська робота Кузнец Вікторії Олексіївни на тему «Організація навчання персоналу» заслуговує високої оцінки.

Директор –

Роберт СЕКЕРА

22.05.2023



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО РОЗВИТКУ	5
1.1. Сутність, форми та види навчання персоналу	5
1.2. Методичні підходи до аналізу навчання персоналу організації	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЛІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	25
2.1. Аналіз система навчання персоналу ПП «Деліція»	25
2.2. Діагностика існуючих проблем системи навчання персоналу ПП «Деліція»	35
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ НАВЧАННЯ	43
3.1. Розробка програми заходів вдосконалення організації навчання персоналу ПП «Деліція»	43
3.2. Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення навчання персоналу ПП «Деліція»	49
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Розвиток людського та інтелектуального капіталу та загалом нематеріальних активів набуває великого значення в сучасних умовах, адже як показали події останнього року в Україні люди виявляються витриваліші за бетон.

Якщо розглядати макрорівень, то для підприємства ефективна організація навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, а в деяких випадках перекваліфікація сприяє досягненню високого рівня людського капіталу. Для досягнення стратегічних цілей та успіху підприємства на ринку персонал організації має не лише усвідомлювати місію компанії, але й мати стратегічне мислення, що дозволить бути підприємству більш мобільним та гнучким, швидко пристосовуватися до змін.

Одним з важливих елементів сучасної системи управління персоналом підприємства виступає якраз навчання та розвиток його працівників. Якщо говорити про професійні знання та навички, то вони для кожної галузі та для кожного підприємства зокрема мають свою специфіку, а отже потребують постійного оновлення. Таким чином тенденції успішних підприємств такі, що вимушені приділяти значну увагу організації навчання та розвитку, а самі прогресивні навіть мають корпоративні університети, як у Нової Пошти.

Питанням управління персоналом, в тому числі їх навчання та розвиток знайшли своє відображення в дослідженнях як зарубіжних так і вітчизняних науковців, зокрема: Р. Марра Н. Тома, І. Хентце, Д. Коула, Г. Шмидта, В. Брича, В. Данюка, Т. Збрицької, А. Колота, О. Крушельницької, О. Лук'янихіна, Д. Мельничук, Г. Савченко, В. Петюха, М. Татаревська, С. Цимбалюк та ін..

Об'єктом дослідження є організація навчання персоналу

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів забезпечення організації навчання персоналу ПП «Деліція»

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідити результативність організації навчання персоналу та визначити напрями його вдосконалення в умовах сучасних викликів.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади системи організації навчання персоналу;
- визначити форми та механізм навчання персоналу
- розкрити місце та роль навчання персоналу в розвитку людського капіталу підприємства;
- провести аналіз української практики навчання та розвитку персоналу;
- здійснити аналітичну оцінку системи навчання персоналу на досліджуваному підприємстві;
- розробити систему заходів щодо вдосконалення навчання персоналу;
- дослідити результативність запропонованих заходів.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження бакалаврської роботи виступають сукупність загальнонаукових методів та спеціальних методів економічних досліджень:

- групування – для класифікації ключових змінних системи навчання персоналу, їх видів, форм та методів;
- аналогії – для порівняння підходів до процесу навчання персоналу;
- спостереження і порівняння – для виявлення особливостей системи навчання персоналу підприємств;
- експертних оцінок – для виявлення чинників, що впливають на дієвість системи навчання;
- графічний, табличний та метод логічного узагальнення – при побудові таблиць, графіків та діаграм.

Інформаційна база. При написанні роботи були використані законодавчі та нормативні акти, навчальні та методичні посібники українських та зарубіжних авторів, результати наукових досліджень та статей, матеріали періодичних видань, інтернет ресурси, фінансова та управлінська звітність

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, форми та види навчання персоналу

За будь яких часів персонал є однією з найважливіших складових розвитку будь-якого підприємства. Оскільки працівники підприємства забезпечують та здійснюють виробничий процес та інші бізнес- процеси, можна зробити висновок, що розвиток персоналу організації - це вагома складова підвищення результативності діяльності підприємства загалом [39,с.209].

Розглянемо більш детально визначення основних термінів: розвиток персоналу; навчання персоналу; професійне навчання персоналу, яке представимо в табл.1.1.

Таким чином, можемо прослідкувати, що для зазначених авторів поняття «розвиток персоналу» - процес більш природний, оскільки базується на мотивах, традиціях, устоях властивих людині та які виникають у результаті його життєвого досвіду, таб. 1.2.

Дефініції «навчання» та «професійне навчання» - відображають процес, який є більш штучний, тому що активізується менеджментом підприємства з метою регулювання професійної та трудової поведінки працівників, таб.2.2

Отже навчання персоналу це основний напрямок професійного розвитку персоналу та процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання.

Таблиця 1.1 - Тракткування понять «розвиток персоналу».

Автор	Поняття
Розвиток персоналу	
Том Н. [54]	розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників.
Марра Р. Шмидт Г. [35]	розглядають розвиток персоналу, як навчання і підвищення кваліфікації. Хоча таке розуміння дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу, але не заперечувало думку Н. Тома.
В. Я. Брича. [36]	є сукупністю організаційно-економічних заходів відділу управління персоналом організації в напрямку навчання працівників, їхньої перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи стосуються питань оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри і службово-професійного просування, роботи з кадровим резервом, організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації
Хентце І. [54]	це важлива кадрово-економічна функція, яка спрямована на сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, виробничих та індивідуальних цілей
Коул Д. [56]	означає реалізацію заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників і зростанню їхньої здатності робити внесок у діяльність організації
О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. [33]	Професійний розвиток персоналу — це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

Джерело: систематизовано автором за даними [33, 35, 36, 54, 56]

Зауважимо, що всі автори трактують «розвиток» як певний комплекс заходів, та функцію кадрового управління, що спрямована на сприяння розкриттю особистісного потенціалу та здібностей працівника, для кращого виконання ним своїх професійних функцій та завдань.

Таблиця 1.2 - Трактування понять «навчання персоналу», «професійне навчання персоналу».

Автор	Поняття
	Навчання персоналу
Данюк В.М., Петюх В.М., [23,24]	Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
В. А.Савченко [46]	це діяльність спрямована на розвиток персоналу задля підтримання його професійних навичок на належному рівні та підвищення його конкурентоспроможності. Метою навчання персоналу підприємства є досягнення максимального рівня ефективності роботи персоналу за допомогою підвищення рівня знань та професійних навичок працівників
	Професійне навчання персоналу
М. С. Татаревська [51]	це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня і досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки.
Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, [51]	є комплексним безперервним процесом, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків.
З.М. Пушкар [39]	процес безпосередньої передачі нових професійних знань і навичок працівникам організації.

Джерело: систематизовано автором за даними [23, 24, 39, 46, 51]

Можемо констатувати той факт, що деякі автори у своєму трактуванні сутності розвитку персоналу, акцентують увагу на кінцевих результатах процесу при цьому не виокремлюють його складові елементи [51,56].

Марр Р. і Шмідт Г. розглядаючи розвиток персоналу дещо вузько, включаючи до його елементів лише навчання і підвищення кваліфікації працівників, з чим ми не можемо погодитися.

Розділяємо думку Т. П. Збрицької, та Г. О. Савченко, щодо їх визначення, що «Професійне навчання персоналу» - є комплексним безперервним процесом, що

починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків.

На нашу думку дефініція «професійний розвиток» є більш ширшою ніж «професійне навчання», хоча в повсякденному житті різниця є умовною, оскільки обидва терміни означають підготовку персоналу до виконання ними своїх професійних обов'язків. Варто зауважити, що «професійне навчання» орієнтується на операційні потреби підприємства, а «професійний розвиток» — поняття більш фундаментальне та має стратегічний контекст, орієнтується на майбутнє.

Професійне навчання є комплексним, безперервним процесом який складається з декількох етапів. Процес управління професійним навчанням на підприємстві починається з усвідомлення потреби в навчанні (підвищенні кваліфікації чи перекваліфікації персоналу) для ефективного виконання своїх професійних обов'язків та виробничих завдань.

Для сучасного підприємства професійне навчання представляє собою комплексний безперервний процес, який представлений циклічною моделлю:

1. Усвідомлення потреби в навчанні.
2. Прорахунок бюджету навчання
3. Визначення цілей навчання.
4. Формування критеріїв досягнення цілей навчання.
5. Зріз знань персоналу до початку навчання
6. Вибір методів та визначення змісту програми навчання.
7. Безпосередньо навчання.
8. Застосування нових отриманих знань та формування нових знань, вмінь та компетенцій.
9. Оцінка ефективності засвоєних знань.

Одним з ключових моментів організації професійного навчання на підприємстві є визначення розміру фінансових ресурсів, які підприємство готове (має можливість) витратити. Поставлені цілі навчання зумовлюють вибір методів

та форм навчання у відповідності з вимогами до кваліфікації працівника на даному робочому місці та поточними потребами підприємства.

Такі вимоги наступні:

Мотивація. Чітке розуміння взаємозалежності «витрати- вигоди», як для підприємства так і для працівника, тобто як навчання сьогодні вплине на результативність в майбутньому.

Умови навчання. Сприятливий клімат для навчання сприятиме ефективності самого навчання.

Етапність (циклічність) навчання. Процес навчання маж бути чітко спланований, та вписуватися в програмний документ підприємства, який регламентує таку діяльність.

Зворотній зв'язок. Організація процесу навчання має включати зрізи знань до та після навчання, а також через певний час, виявлення залишкових знань.

Крім того матеріальне заохочення до навчання має неабияке значення на сьогодні, таким чином в наступних розділах буде відповідна рекомендація щодо матеріального заохочення з відповідним його розрахунком.

Взаємозв'язок мотивів, стимулів навчання та результатів праці представлені на рисунку 1.1.

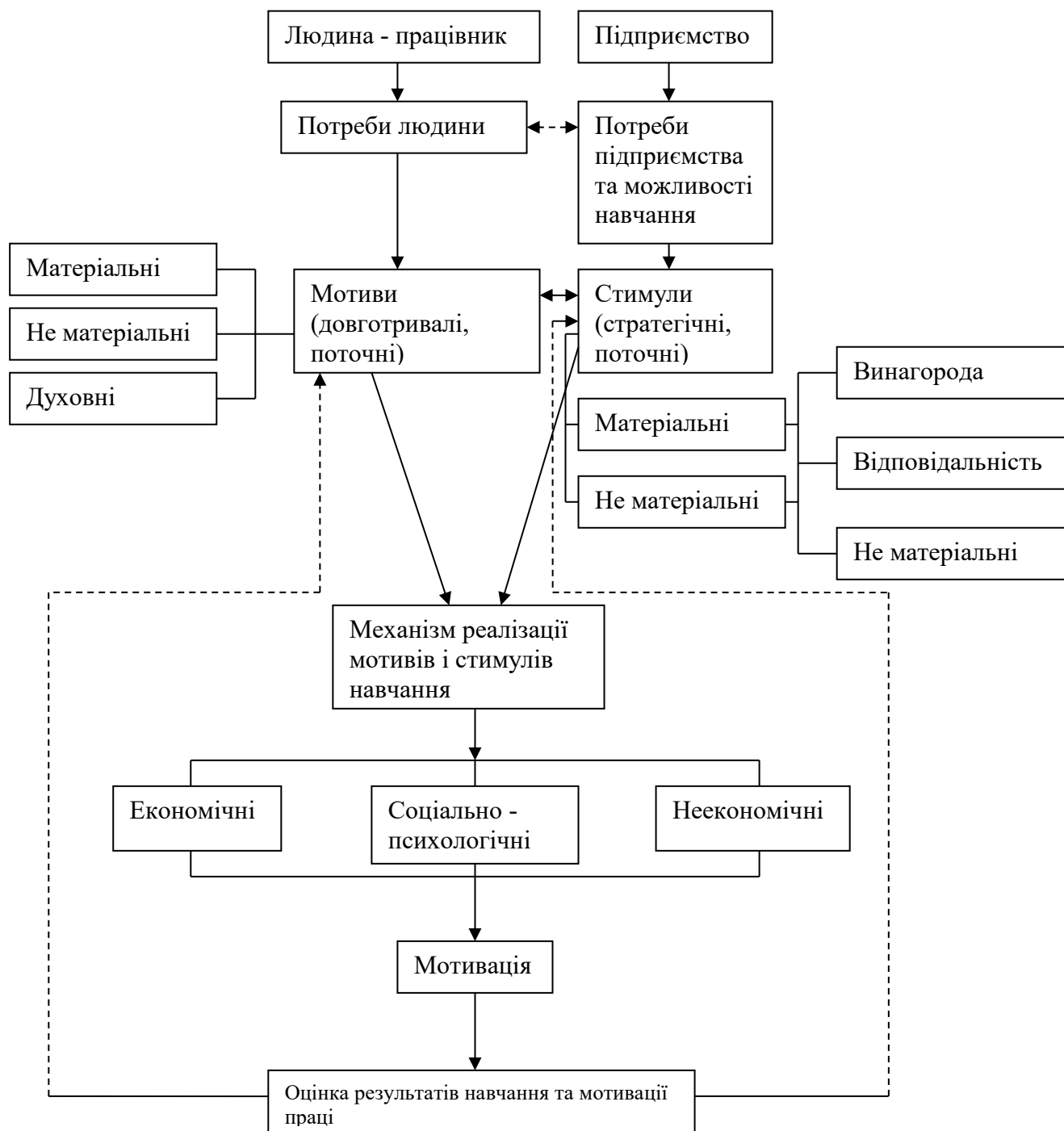


Рисунок 1.1. Взаємозв'язок мотивів, стимулів навчання та результатів праці.

Джерело: розроблено автором на основі [25,31,34,50]

Змістовне наповнення навчальних програм структурується відповідно місії та цілей організації і слугує фундаментом формування майбутнього стратегічного

бачення та мислення працівників через набуття та закріплення нових професійних знань (навиків умінь).

Варто зауважити, що при виборі форм та методів навчання потрібно брати до уваги контингент слухачів, адже навчання а тим паче професійне дорослих людей має свою специфіку. Слід пам'ятати, що прийоми і методи навчання, які використовуються в школах, коледжах, інститутах, можуть бути не зовсім придатними для навчання дорослих людей. Принципи, яких варто дотримуватися при організації навчання персоналу наступні:

- Лаконічність та актуальність — весь навчальний матеріал повинен максимально конкретизуватися та актуалізуватися до відповідних професій (запитів) дорослої аудиторії. Доросла аудиторія не сприймає абстрактні теми та «воду»;
- Здатність усвідомити та засвоїти навчальну тематику;
- Включеність та активна участь в процесі навчання — слухачі повинні мати бачення, як застосовувати одержані знання в практичній роботі;
- Перетворити знання в навички через циклічне повторення пройденого матеріалу;
- Зріз знань та зворотний зв'язок — доросла аудиторія потребує неформальної та невимушеної атмосфери під час навчання а також не абсолютних оцінок а можливості бути почутим, висловитися, дати пропозиції, щоб навчання мало максимально мотиваційний вплив і довгостроковий результат.

Навчання дорослої аудиторії слухачів має бути: поступовим, поетапним і дозованим, враховувати інтелектуальний потенціал та професійні інтереси слухачів, конкретизовані та зрозумілі цілі та методи навчання; контакт викладачів і слухачів

На сьогодні існує така практика, що якщо навчання і проводяться, то воно можуть носити досить формальний характер, а отже підвищувати зацікавленість в навчанні має бути ще однією ціллю організації навчання на підприємстві. Така

зацікавленість в результатах навчання має бути як з боку працівників, так і з боку керівництва підприємства.

Мотивація працівників в професійному навчанні базується на ряді чинників:

- Можливість розвитку та професійного росту;
- Мотивація до збільшення матеріального та нематеріального заохочення та заробітної плати
- Швидкого кар'єрного росту (майстер, старший майстер, начальник ділянки і т.д.);
- Зацікавленість в отриманні нових сучасних знань а відтак і професійних навиків.

Кадрова стратегія та політика підприємства щодо організації навчання персоналу може носити:

- ✓ короткостроковий (орієнтований на запити сьогодення) характер - підготовка вузькоспеціалізованого фахівця здатного виконувати чітко поставлені вузькопрофільні завдання.
- ✓ Довгостроковий характер- підготовка широко профільного фахівця з фундаментальною теоретичною та практичною підготовкою

Така політика організації навчання залежить перш за все від місії та цілей підприємства, фінансового стану, вибору стратегії розвитку, бізнес- процесів та операційного поділу праці, а також бачення менеджменту компанії щодо майбутнього розвитку підприємства.

Система навчання персоналу має орієнтуватися з одного боку на оптимізацію витрат на навчання а з іншого на заповнення вакантних місць [52, с. 115]

Загальні вимоги щодо організації професійного навчання на виробництві визначаються нормативними документами, відповідними Положеннями [7-11].

Діяльність організацій з професійного навчання, яка передбачає видачу свідоцтв державного зразка, підлягає ліцензуванню. Воно здійснюється відповідно до Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності

закладів освіти затверджених відповідною постановою Кабінету Міністрів України [6].

Відповідно Закону України «Про професійний розвиток працівника» організація професійного навчання працівників здійснюється роботодавцями з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства. Професійне навчання працівників здійснюється безпосередньо у роботодавця та на договірній основі у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах або організаціях.

Крім того, для роботодавців та багатопрофільних підприємств рекомендується створити окремий підрозділ, який буде займатися організацією професійного навчання працівників або передбачити у штатному розписі відповідного працівника, який буде відповідати за організацію навчання персоналу [5].

Організація професійного навчання персоналу здійснюється в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері праці, трудових відносин та зайнятості населення, за погодженням з центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, іншими заінтересованими центральними органами виконавчої влади, всеукраїнськими об'єднаннями професійних спілок, всеукраїнськими об'єднаннями роботодавців даної галузі.

Відповідно вище згаданого Закону, роботодавці можуть здійснювати формальне і неформальне професійне навчання працівників [6].

Якщо говорити про формальне професійне навчання працівників робітничим професіям включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників і може здійснюватися безпосередньо у роботодавця або організовуватися на договірних умовах у професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах, в установах, організаціях, а працівників, які за класифікацією професій належать до категорій керівників, професіоналів і фахівців, - перепідготовку, стажування, спеціалізацію та підвищення кваліфікації і може організовуватися на договірних умовах у вищих навчальних закладах.

Результатом формальної професійної освіти (кваліфікації, перекваліфікації) є документ встановленого зразка, який засвідчує отриману кваліфікацію

Неформальне професійне навчання може здійснюватися як за кошти роботодавця, так і за кошти працівника з урахуванням потреб роботодавця та регулюючих нормативних документів [6].

Відповідно, якщо це неформальне професійне навчання, то його необхідно формалізувати для підприємства чи організації. Таким чином механізм формалізації неформальної освіти та її результатів забезпечується державною службою зайнятості на базі якої створюються центри визнання результатів неформального професійного навчання.

Саме такі Центри забезпечують організацію підтвердження професійної кваліфікації працівника за результатами неформального професійного навчання залучаючи для цього навчальні заклади державної служби зайнятості, інші професійно-технічні навчальні заклади, підприємства, організації, установи, які мають ліцензію на право здійснення освітньої діяльності за визначеними професіями. В результаті неформального професійного навчання працівник теж отримує підтверджуючий документ встановленого зразка з вказуванням годин проходження навчання та присвоєної чи підвищеної робітничої кваліфікації. Центри визнання результатів неформального професійного навчання мають право у разі необхідності отримувати від заінтересованих юридичних та фізичних осіб відомості про професійний досвід працівників. Порядок підтвердження результатів неформального професійного навчання працівників визначається Кабінетом Міністрів України. [6]

1.2. Методичні підходи до аналізу навчання персоналу організації

Професійне навчання та перекваліфікація на сьогодні займає вагоме місце в системі управління людськими ресурсами підприємства, адже на сьогодні, високі результати отримують в тому випадку, якщо працівники працюють злагоджено, є достатньо кваліфікованими та володіють необхідними навичками та компетенціями а також є взаємозамінними. Досягнення стратегічних цілей підприємства та

розвиток його людського капіталу розглядатися як інвестиції у майбутній розвиток організації [15, с. 150].

Суттєвим стратегічним фактором розвитку підприємства є кадровий потенціал який і визначає успішність діяльності організації та пристосування (чи управління) стратегічними змінами. А отже складовою розвитку кадрового потенціалу підприємства є його навчання.

Професійне навчання персоналу – це системний безперервний, циклічний процес набуття працівниками підприємства теоретичних знань, та практичних навиків, необхідних для виконання роботи. Важливість безперервного навчання персоналу підприємств зумовлюється наступними факторами, які можна згрупувати в макроекономічні, такі як:

- Постійні зміни у всіх сферах життя, що потребують постійного оновлення знань;
- Міжнародний поділ праці та конкуренція між країнами. У кращому становищі опиняються країни, з сучасною системою безперервної освіти та освіти протягом усього життя. Вони мають можливість у найкоротший термін відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності праці;
- Загалом стан розвитку техніки та технології в країні.

Та фактори макрорівня, такі як:

- Особливості виробничого процесу галузі чи конкретного підприємства, швидкість розповсюдження інновацій в галузі та підприємстві, швидкість оновлення виробничих потужностей
- Більш результативним та менш затратним для підприємства є підвищення кваліфікації вже існуючого персоналу, ніж навчання та перенавчання нових кадрів. [42, с.155]

В умовах постійних змін постійний розвиток персоналу є важливою умовою для функціонування організації. Підвищення рівня кадрового потенціалу шляхом навчання, сприяє зростанню загального рівня розвитку організації, що позитивно впливає на результативність всього підприємства.

Етапи професійного навчання персоналу:

1. Усвідомлення необхідності у професійному навчанні (кваліфікації та перекваліфікації);
2. Визначення бюджету, який може бути використаний на професійне навчання та обрахування витрат на одного слухача;
3. Усвідомлення мети та головних цілей навчання персоналу;
4. Прийняття програмного документу організації навчання в якому будуть вказані показники досягнення цілей навчання, та ефективність навчання;
5. Узгодження змісту програми професійного навчання та вибір адекватних форми навчання;
6. Безпосередньо сам процес навчання;
9. Оцінка результатів навчання персоналу [46, с.342].

Відповідно Закону України «Про освіту», професійне навчання працівників включає:

1. Первинну підготовка працівників.
2. Перепідготовку працівників.
3. Підвищення кваліфікації працівників.

Сутність первинної підготовки полягає у наданні працівникам основних знань по необхідній спеціальності. Перепідготовкою персоналу називають навчання працівників новим знанням задля оволодіння ще одною спеціальністю. Підвищення кваліфікації – це додаткове навчання після отримання певної освіти, спрямоване на вдосконалення знань, умінь та навиків кожного працівника [4].

Виділяють такі три основні типи навчання персоналу організації:

- самотійна підготовка працівників
- на робочому місці;
- за межами робочого місця [50].

Навчання на робочому місці проводиться на основі навчальної бази організації. При навчанні за межами робочого місця, служба персоналу підприємства визначає основні вимоги до процесу навчання працівників та слідкує за якістю підготовки. У випадку самотійної підготовки, повинен складатися

персональний план навчання, який затверджує безпосередньо керівник. За такого типу навчання, організація може організувати впровадження різних методів матеріального і нематеріального стимулювання. Вибір видів і форм навчання працівників необхідно визначати умовами та метою організації (табл. 1.3) [18].

Таблиця 1.3 – Організація навчання персоналу

Класифікаційна ознака в залежності від:	Види навчання за ознаками:
За видами навчання	самонавчання (контролює сам працівник);
	внутрішнє (здійснюється на підприємстві відповідно затверджених графіків і програм);
	зовнішнє (зазвичай відбувається з залученням сторонніх освітніх організацій).
Кількість слухачів	індивідуальне
	групове
Цільове призначення	первинна підготовка (навчання працівників без освіти);
	перепідготовка (навчання працівників, які мають освіту, нової спеціальності);
	підвищення кваліфікації (працівник одержує нові знання та навички в межах своєї професії чи спеціальності);
	адаптаційне навчання (навчання працівника з метою його адаптації).
Методи навчання	з відривом від виконання своїх професійних обов'язків.
	без відриву від виконання своїх професійних обов'язків.
Термін навчання	короткотривале (до тижня);
	середньотривале (до піроку);
	довготривале (більше ніж півроку).

Джерело: розроблено автором на основі [16, ст. 320-323]

Форми навчання персоналу обираються відповідно професійного та освітнього рівня слухачів. Під формою навчання персоналу розуміють організацію процесу навчання в контексті «слухач- група- викладач». Ми умовно розділили дані форми на дві групи. Зокрема навчання на робочому місці має враховувати як цілі навчання так і специфіку підприємства та/чи виробничого процесу.

Якщо говорити про таку форму навчання як інструктаж, то його може проводити більш досвідчений працівник на робочому місці для новачка для пояснень специфіки та нюансів роботи. Така форма навчання персоналу є короткостроковою, як і учнівство (наставництво) або копіювання за якої учень копіює дії свого наставника чи виконує роботу під наглядом наставника [23,с.425].

Наставництво сприяє підготовці висококваліфікованого персоналу, оскільки наставником обирають самого досвідченого працівника (майстра), який знає не лише особливості та нюанси роботи, але й може донести (передати) свої знання підопічному. Навчання без відриву від виробництва має нижчі затрати для підприємства, а отже є економічно доцільним, особливо для великих підприємств зі складаними виробничими циклами і бізнес процесами.

Ще одна форма у даній групі професійного навчання це ротація, яка передбачає постійне переведення працівників на інше місце роботи в межах одного виробничого циклу підприємств, для поглиблення своїх знань та навиків виробничого процесу та оволодіння декількома професіями. Дана форма навчання теж є короткостроковою.

Друга група форм професійного навчання включає:

Лекція – одна з форм форма навчання, де слухачам пропонується спочатку сприймають конкретну інформацію на слух, а далі через розгляд ситуаційний вправ, кейсів застосувати отримані знання на практиці.

Однією з прогресивних форм навчання є симуляційні чи ділові ігри, які дозволяють «програти» конкретну ситуацію, навчитися співпрацювати в команді, приймати конкретні управлінські рішення, а потім аналізувати результати прийнятих рішень [31].

Ще однією формою навчання є моделювання, коли реальні виробничі умови відтворюються за допомогою моделі чи симуляції. Досить часто на сьогодні використовують такий метод як тренінг, який може бути як психологічний (для формування команди, формування позитивного клімату та взаємодії в команді),

так і професійний – коли за короткий проміжок часу професійний тренер – дає чіткі, конструктивні, конкретні знання [23].

Під час карантину актуальності набула така форма навчання як дистанційна, коли результативність набутих знань перевірялась тестами та модулями теж дистанційно.

Варто зауважити що дистанційне навчання набуває широкої популярності, адже працівник може його використовувати як і для самонавчання чи вдосконалення так і для професійного навчання. Зокрема, активно працюють платформи Прометеус та Корсера, а провідні університети світу відкрили свої курси для дистанційного навчання, що безперечно є досить зручно. Таке самостійне та дистанційне навчання безперечно є найбільш доступне та не потребує значних фінансових вкладень, окрім витрат часу самого слухача.

Навчання з відривом від роботи за межами робочого місця теж має свою перевагу - з одного боку дозволяє «переключитися», змінити професійне середовище, набути нові компетенції та освоїти нові методики, які не застосовують на підприємстві. Саме тому вони вважаються більш ефективними.

Отже, навчанням персоналу називають процес формування у працівників знань, навичок та умінь, які вони зможуть використовувати на практиці, що дасть змогу підвищити їх продуктивність праці та вплине на результативність функціонування підприємства в цілому Це по суті можливість працівників добитися нових кар'єрних висот та стати професіоналами своєї справи. [24]. Систематизація методів професійного навчання персоналу наведена в табл.1.4.

Таблиця 1.4 - Методи професійного навчання персоналу [24].

Навчання без відриву від виробництва, на робочому місці	Навчання за межами робочого місця (чи підприємства)
Наставництво (консультування)	Лекція
Учнівство (передача досвіду)	Тренінг
Інструктаж	Гостьові візити на інші підприємства галузі

Розширення кола обов'язків	Професійні виставки, конференції, семінари
Делегування обов'язків	Моделювання (симуляції)
Адаптація нових працівників	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Ротація	Ділові (симуляційні) ігри
Чергування робочих операцій	Дистанційне навчання
Метод ускладнених завдань	Участь у навчальних програмах та проєктах
Підготовка і розвиток робочої команди	Дискусії і обговорення
Аналіз робочих дій і процедур	Самостійне навчання

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Навчання на робочому місці є менш затратним та більш дієвим, через безпосередню взаємодію з роботою та виконання своїх професійних обов'язків. Воно дозволяє оперативно реагувати на нестандартні виробничі ситуації, полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. Навчання на підприємстві передбачає наявність відповідних навчальних аудиторій, якщо підприємство вирішить запрошувати ззовні викладачів. Однак мета і порядок навчання в цьому випадку можуть нівелюватися поточною зайнятістю та часовими рамками.

Навчання поза робочим місцем включає усі види методи та способи навчання які собі може дозволити підприємство відповідно затвердженого бюджету. Таке навчання дозволяє відокремити людей, які навчаються на якийсь час від повсякденної трудової діяльності. Процес навчання в даному випадку краще спланований, дидактично глибше опрацьований [25, с. 42].

На сьогодні набирають популярності і нестандартні методи професійного навчання та розвитку персоналу – Buddying, Secondment, та Shadowing.

Buddying – форма наставництва, коли учень і наставник знаходяться на рівних професійних (виробничих) позиціях, хоча можливо і з різним досвідом роботи. Порухення ось такої ієрархічності дозволяє отримувати зворотню інформацію від наставництва в протилежних напрямках. Наставник в такому випадку отримає нові нестандартні ідеї чи підходи до роботи, чи пригадає забуті навички, а учень в такому випадку отримає і нові знання та досвід.

Метод є досить поширеним на Заході, біля 70% компаній використовують його в своїй. Він передбачає тимчасове переведення працівника в іншу компанію, іншу службу чи інший підрозділ підприємства, де він переймає досвід роботи, спілкується з представниками іншої сфери діяльності тощо. Вважається що метод Secondmentсп використовуватися не тільки для розвитку співробітників, але й для підвищення ефективності роботи компанії в цілому, розробки новацій та поліпшення відносин між компаніями-партнерами [52]

Shadowing –полягає в прикріпленні «тіні» до працівника є найменш затратний і простий. У якості «тіні» виступає працівник, який претендує на посаду, аналогічну до посади наставника, за яким він закріплений. Наставник спостерігає за його роботою протягом незначного відрізка часу (1-3 дні) та не вчить «тінь». Така форма навчання придатна для всіх рівнів персоналу. [26, с.88].

Як бачимо в практиці організації навчання персоналу існують різноманітні методи як традиційні так і нові, які відповідають сучасним викликам управління персоналу. Всі вони мають свої переваги і недоліки, а вибір конкретного методу (чи поєднання декількох методів) залежить від мети навчання: чи отримати нові знання чи перекваліфікуватися і отримати нові навички.

Щодо особливості організації професійного навчання персоналу підприємства, то організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом оскільки персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. Професійний розвиток — це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про

важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати [52].

Інвестиція в персонал з одного боку сприяють лояльності і відданості працівників, з іншого боку підвищують мотивацію персоналу та побудові комфортного морально- психологічного клімату та створенню корпоративної культури яка в стратегічному контексті з персоналу підприємства формує нематеріальний актив, який можна монетизувати та важко зкопіювати, тим самим формує стратегічну перевагу фірми на ринку [34].

Для підприємства реалізація концепції професійного розвитку персоналу це перш за все створення дієвої системи професійного навчання (стратегічно орієнтованої, гнучкої, дієвої, результативної) що сприятиме досягненню стратегічних цілей в довгостроковій перспективі. Методи визначення потреби у навчанні, а також їх переваги та недоліки наведено у таблиці 1.5

Таблиця 1.5 - Методи визначення потреби в організації навчання персоналу

Метод	Переваги	Недоліки
Атестація персоналу	Відповідна оцінка потенціалу та професійних знань кожного працівника. Циклічність та регулярність процесу.	Відсутність (невідповідність) критеріїв оцінки спричинить занадто узагальнені критерії та посередні оцінки.
Аналіз посадових інструкцій	Аналіз та оцінка відповідності вимог посади здібностям та професійним якостям працівника.	Складність оцінки майбутньої роботи працівника.
Заявки керівників	Враховуються особисті якості кожного працівника. Заявка на навчання показує реальні потреби організації. Невеликі витрати.	Керівники, які подають заявку, можуть бути: суб'єктивні; орієнтовані на короткострокові цілі; недостатньо кваліфікованими.
Пропозиції персонал підприємства	Враховують побажання працівників на основі: знання власних переваг і недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку власної кар'єри.	Працівники що проходять навчання, можуть бути властиві формалізм і скептицизм а також не усвідомлення місії, цілей та знання загально корпоративної стратегії підприємства

Психологічна оцінка.	Забезпечується: зв'язок навчання із цілями і стратегією організації; індивідуальний підхід до працівників; безпосередня оцінка якостей конкретних працівників;	Досить затратно. Працівники можуть відмовлятися від проходження тренінгів та тестування.
Експертна оцінка незалежного консультанта	Експерт оцінює: співвідношення цілей та стратегії навчання; спеціальних професійних знань і досвіду.	Низька обізнаність консультанта в особливості бізнес-процесів підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [27, ст. 54-59]

Організація системи навчання персоналу дозволяє вирішувати ключові задачі:

— зростання якості, результативності та ефективності праці, що в подальшому впливає на рівень добробуту працівника підвищуючи тим самим рівень його життя і далі відкриваючи нові можливості для розвитку та вдосконалення своїх здібностей. Рівень освіти є одним із трьох показників (поряд з доходом на душу населення та показником тривалості життя), що формують індекс розвитку людини, тим самим формуючи для працівника високий рівень конкурентоспроможності на ринку праці.

Професійний розвиток розглядається як комплексний безперервний процес до складу якого входять:

- професійне навчання;
- підвищення кваліфікації;
- розвиток кар'єри.

Планування навчання персоналу має спрямовуватись на розвиток здібностей працівника та удосконалення його професійних навиків, що має відобразитися відповідно в планах та програмах навчання та в Положенні про навчання персоналу. Аналіз потреби в організації навчання персоналу підприємства починається з всебічного аналізу результативності роботи кожного структурного підрозділу підприємства та атестації працівника зокрема.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЛІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз системи навчання персоналу ПП «Деліція».

Приватне підприємство «Деліція» зареєстроване 26.10.2000. Україна, 08292, Київська обл., місто Буча, вул.. Заводська будинок 2-В.

Сучасна кондитерська фабрика Delicia виробляє більш ніж 60 видів різноманітного печива серед яких заварні пряники, здобне, цукрове, печиво та вафлі. Філософія фабрики Delicia це поєднання унікальних авторських рецептур та натуральних продуктів для виробництва безпечної, смачної, різноманітної і якісної продукції. Основа впевненості у власній продукції — забезпечення повного циклу виробництва на спеціальних технологічних лініях. Це дозволяє контролювати процес на всіх етапах з моменту відбору сировини до випуску готових кондитерських виробів. Delicia постійно модернізує і розширює виробництво: наші технологи впроваджують нові рецепти та удосконалюють існуючі [12].

Конкурентною перевагою підприємства є яскравий формат упаковки та різноманітність ваги фасування. Продукція фабрики представлена у фірмових магазинах, супермаркетах і роздрібній торгівлі на всій території України. Також, ми експортуємо у більш ніж 20 країн Європи і Азії: Німеччину, Литву, Польщу, Великобританію, США, Азербайджан, Ізраїль та ін. Загалом ПП «Деліція» володіє 62 торговими марками та має 11 ліцензій [13].

Delicia — це надійна, професійна і дружна команда, яка постійно піклується про своїх споживачів. Серед співробітників компанії є спеціалісти різних напрямків: вони повністю забезпечують процес виробництва від початкового етапу відбору інгредієнтів до постачання готових виробів. Основна мета нашої команди — виробництво смачної, безпечної і якісної продукції у відповідності з філософією компанії. Саме завдяки нашим співробітникам, ми

працюємо стабільно і злагоджено вже протягом 20 років. При цьому, виробництво вдосконалюється і розвивається: модернізується технологічна лінія, створюються нові смаки, види продукції і розширюється дилерська мережа [14].

Політика підприємства ПП "Деліція" у сфері управління персоналом базується на принципах справедливості, професіоналізму, відкритості, збалансованості і партнерського підходу.

1. Відбір кваліфікованих кандидатів на вакансії підприємства здійснюється на конкурсній основі. Під час відбору беруться до уваги професійні якості та вміння кандидата, його соціальні та персональні особливості, а також його готовність до співпраці з командою.

2. Розвиток кадрів підприємства забезпечується за рахунок надання співробітникам можливості проходження різноманітних курсів підвищення кваліфікації, участі у тренінгах та семінарах, програмах стажування в інших компаніях. Крім того, за результатами роботи співробітників можливі зміни в їхньому статусі, збільшення зарплати та інші стимули.

3. Ми прагнемо створити сприятливі умови для розвитку професійних навичок та саморозвитку наших працівників, забезпечувати їх соціальні та матеріальні потреби.

4. Кожен співробітник має право на захист своїх прав та інтересів, протидію тискам, дискримінації та будь-якому насильству на робочому місці.

5. Ми прагнемо створити комфортні умови для співпраці між працівниками, своєчасно вирішувати конфліктні ситуації та підтримувати здорову атмосферу в колективі.

6. Політика підприємства ПП "Деліція" у сфері управління персоналом забезпечує єдність та злагодку між керівництвом та працівниками, що сприяє досягненню спільної мети – успішного розвитку підприємства. Служба персоналу ПП "Деліція" використовує різноманітні інформаційні системи та технології для забезпечення ефективної роботи та автоматизації функцій. Організаційна

структура підприємства представлена на рисунку 2.1,а склад персоналу представлена в табл.2.1,

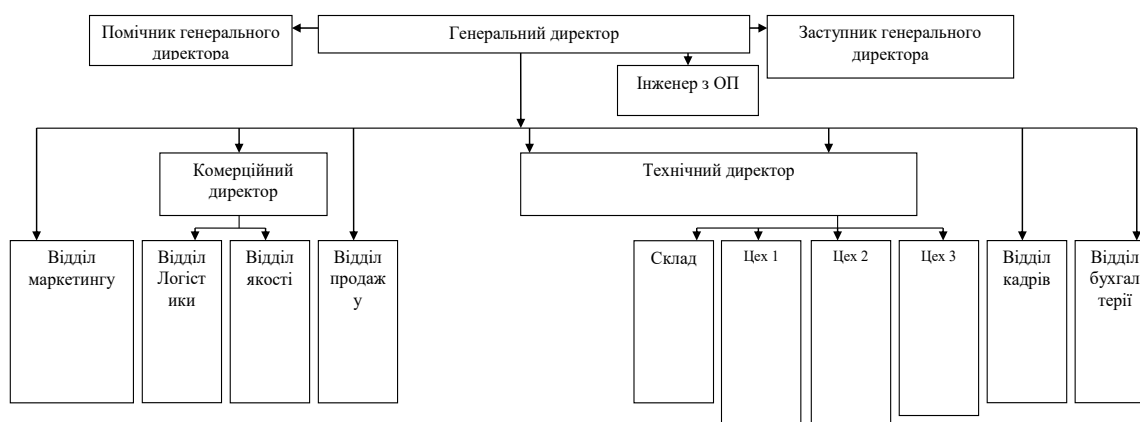


Рисунок 2.1. Організаційна структура ПП «Деліція».

Джерело: відображено автором за даними підприємства.

Виходячи з дослідження підприємства та його фінансових показників ми з'ясували що підприємство є платоспроможним та поступово нарощує обсяги виробництва продукції, отримує українські сертифікати якості продукції, а відносно команди професіоналів виникають сумніви, оскільки аналіз прибутків та витрат на працівника показав що на ПП «Деліція» частина оплати праці в структурі змінних витрат за останній рік значно зменшилася, не дивлячись на те що прибутки підприємства істотно зросли. Саме тому ми вважаємо за доцільне провести ретельний кадровий аналіз підприємства як головного інтелектуального ресурсу підприємства.

Таблиця 2.1 - Структура персоналу організації ПП «Деліція» за 2020-2022 роки.

Найменування ймовірних секторів/служби персоналу	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2020	2021	2022	2022р. до 2021р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
A	1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	225	244	206	- 38	84,4	-52	108,4
у т.ч.							
Відділ кадрів	6	7	8	1	114,3	1	116,6

Бухгалтерія	7	8	9	1	112,5	1	114,3
Відділ маркетингу	8	9	11	2	122,2	1	112,5
Відділ продажів	8	9	11	2	122,2	1	112,5
Відділ логістики	7	8	9	1	112,5	1	114,3
Відділ якості	2	3	3	0	100,0	1	150
Виробничий персонал	187	200	155	5	77,5	3	106,0

Джерело: згруповано автором за даними підприємства та [17]

По перше проведемо аналіз кадрів підприємства – визначимо їх структуру за кількісним та якісним складом, табл. 2.2.

Виходячи з проведеного аналізу можемо сказати що у 2021 році в порівнянні з 2020 р., чисельність персоналу скоротилася, в той час як з аналізу активів підприємства ми спостерігаємо, що з кожним роком відбувається розширення діяльності організації, тобто чисельність персоналу повинна також зростати.

На 3,33% зменшився персонал з повною вищою освітою, та на 4,55% збільшилося людей з неповною вищою освітою. Це свідчить про незначну тенденцію втрати кваліфікованого персоналу, та збільшення працівників з меншим науковим потенціалом. І все ж таки, рівень професійної підготовки кадрів досить високий, оскільки людей із вищою освітою в 2020 р. 64,47%; у 2021 р. 61,14% від загальної чисельності персоналу. Також можна відмітити що в структурі персоналу переважають молоді спеціалісти віком від 15 до 34 років, у 2020 році 65,79% загальної чисельності персоналу у 2021 році, 58,57% загальної чисельності персоналу.

Таблиця 2.2 – Якісний та кількісний склад персоналу ПП «Деліція» у 2020-2021 роках

Показники	Кількість осіб 2020 р.	Кількість осіб 2021 р.	У % до загальної кількості		Зміна показника у % по відношенню до попереднього року
			2020 р	2021р	
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, всього	225	244	-	-	-8%
Працівники прийняті на неповний робочий день (тиждень)	12	24	5,26	10	+4,74

Кількість працівників у віці (років):					
- 15-34	148	143	65,79	58,57	-7,22
- 35-49	45	35	19,74	14,28	-5,46
- 50 – 54	19	14	7,89	5,71	-2,18
- 55 – 59	13	11	5,26	4,29	-0,97
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:					
- неповна та базова вища освіта	44	59	19,74	24,29	+4,55
- повна вища освіта	145	149	64,47	61,14	-3,33
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	21	18	9,21	7,14	-2,07
у тому числі:					
- за вислугу років	12	24	5,26	10	+4,74
- за віком	12	14	5,26	5,71	+0,45
- по інвалідності, всього	9	13	3,95	1,43	-2,52
з них III групи	3	-	1,32	-	-
знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, всього	24	43	11,0	18,0	7
знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством, всього	36	56	16	23	7
Кількість осіб які мають науковий ступень	-	-	-	-	-
Винахідники і раціоналізатори	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства та [17,44]

Важливою складовою аналізу використання персоналу підприємства є вивчення ефективності використання фонду робочого часу персоналу, який відображений в таблиці 2.3. та 2.4

Таблиця 2.3. - Ефективності використання фонду робочого часу 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2020	Відхилення 2021
Середньорічна чисельність робітників (ЧР)	225	244	206	11	-38
Відпрацював за рік один робітник:					
Днів (Д)	245	251	229	-16	-22
Годин (Г)	1960	2008	1832	-128	-176
Середня тривалість робочого дня (Т), год.	8	8	8	0	0
Фонд робочого часу (ФРЧ), год.	441000	489952	377392	+48952	-178560
У тому числі надурочно відпрацьований час, год.	-	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Вплив чинників на результуючий показник фонду робочого часу представлено в табл.2.4

Таблиця 2.4 - Вплив чинників на результуючий показник ФРЧ

Формула	Розрахунок
$\Delta \text{ФРЧ}_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) * \text{Д}_0 * \text{T}_0$	$(244 - 225 * 245 * 8 = 37240 \text{ год.}$
$\Delta \text{ФРЧ}_{\text{д}} = (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) * \text{ЧР}_1 * \text{T}_0$	$(206-244) * 251 * 8 = -76304 \text{ год.}$
$\Delta \text{ФРЧ}_{\text{т}} = (\text{T}_1 - \text{T}_0) * \text{Д}_1 * \text{ЧР}_1$	$(8 - 8) * 229 * 251 = 0 \text{ год.}$
Разом:	-113544год.

Джерело: обраховано автором за даними звітності підприємства [14]

$\Delta \text{ФРЧ}_{\text{чр}}$ – зміна фонду робочого часу

Д_0 – дні

T_0 – години

ЧР – середньорічна чисельність робітників

Аналіз таблиці та вплив чинників свідчить про неефективне використання виробничого персоналу. Один робітник в середньому відпрацював 229 днів замість 251, таким чином наднормові денні трати робочого часу на одного робітника становили 22 дні, а на всіх – 4532 днів, або 36256 год. $(4532*8)$. Втрати робочого часу (загальні) складають 36256 год. $((1832 - 2008)*206)$.

Зменшення фонду робочого часу на 113544 годин відбувається через:

- невідпрацьовані днів (щоденні втрати робочого часу);
- зменшення кількості робітників;
- зменшення тривалості робочого дня (втрати робочого часу (внутрішньозмінні)).

Щоб запобігти зниженню витрат робочого часу на даному підприємстві варто підключити резерви:

- сприяти збільшенню продуктивності праці за рахунок впровадження організаційно-технічних заходів;

- управління нормуванням праці для не допущення та усунення непродуктивних виплат (простої, понаднормові і т.п.).
- розвиток персоналу через навчання підвищення кваліфікації та перепідготовці кадрів.[49]

Причини цілоденних і внутрішньо-змінних втрат робочого часу зумовлені, як об'єктивними, так і суб'єктивними обставинами непередбаченими планом: виїзд жінок за кордон на початку повномасштабного вторгнення, додатковими відпустками з дозволу адміністрації, захворюваннями робітників з тимчасовою втратою працездатності, прогулами, простоями через те, відсутність сировини, матеріалів, та інше.

В умовах сьогодення особливо важливим стимулювати працівників до більш ефективної праці, оскільки підприємство переживає скрутні часи, немає можливості стимулювати працівників високою зарплатнею. Саме тому необхідним для підприємства є створення з наявного фонду оплати праці, адекватної системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка є одним з головних напрямків управління сучасного підприємства. Тобто, розмір оплати праці має залежати від результатів праці, та водночас впливати на показники трудової діяльності, стимулювати її ефективність.

Нами була розроблена анкета представлена у додатку А. В результаті проведеного дослідження (анкетування) 60- ти працівників ПП «Деліція», результати якого наведені на рис. 2.2 щодо вибору методів та форм.

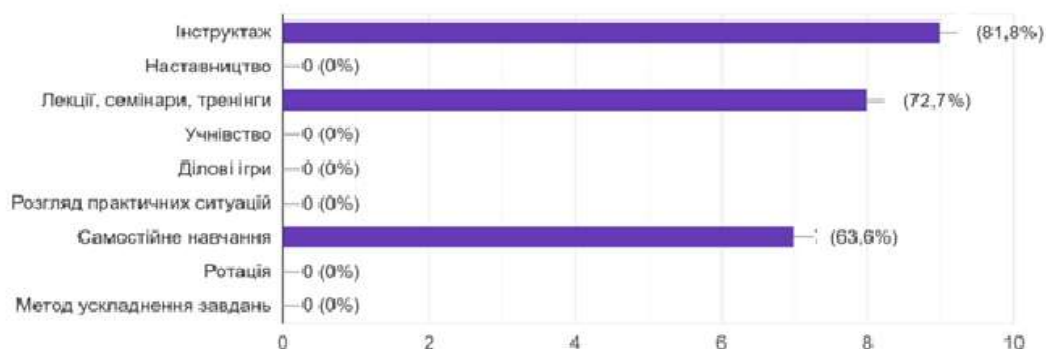


Рисунок 2.2. Види навчання, які проводяться на ПП «Деліція »

Джерело: розроблено автором на основі проведеного анкетування.

Згідно ЗУ «Про професійний розвиток працівників» [5], кожен працівник повинен проходити курси підвищення кваліфікації, хоча б раз у п'ять років. Таким чином управління організацією навчання персоналу сприятиме досягненню цілей навчання.

З результатів опитування можна побачити, що найбільш прийнятними для персоналу методами навчання на підприємстві є: інструктаж, лекції, семінари, тренінги та самостійне навчання. Методом, який найпоширеніший на ПП «Деліція» є інструктаж. Більша частина персоналу (а саме 81,8%) проходили інструктаж, в той час як не проходили всього 18,2% працівників. Відвідували лекції семінари та тренінги пов'язані з роботою 54,5% персоналу підприємства (додаток А).

Самостійне навчання проходили 63,6% персоналу підприємства в той час як 36,4% працівників вважають його не потрібним в своїй професійній діяльності. Відвідували курси підвищення кваліфікації 18,2% працівників, тобто 11 осіб з тих що приймали участь в опитуванні в той час як дев'яти працівників не мали потреби підвищувати свій професійний рівень. Майже половина працівників (45,5%), не бачать необхідності отримувати нову (чи додаткову) спеціальності чи кваліфікацію. Освоїти нову професію мають бажання 36,4% опитаних і 18,2% опитаних категорично відмовилися отримувати нову спеціальність.

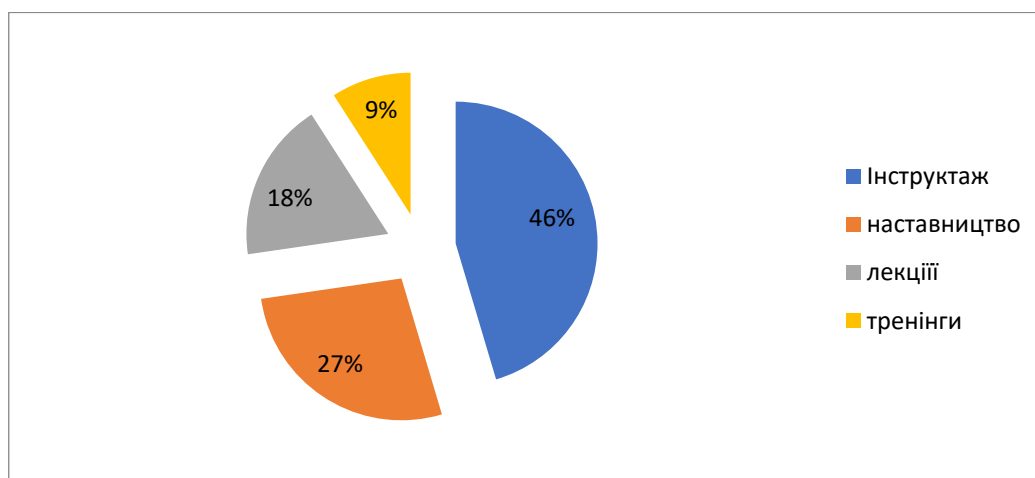


Рисунок 2.3. Вподобання різних методів навчання.

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Результати опитування засвідчили, що 45,4% респондентів а це майже половина надають перевагу такому методу навчання як інструктаж. Наставництво, та самостійне навчання підтримують 27,3%, лекції підтримують 18,2% а тренінги 9,1% опитаних (Рисунок 2.3)

Із проведеного дослідження періодичності проходження навчання бачимо, що 54,4% працівників, за час роботи на ПП «Деліція», проходили навчання від двох до п'яти разів. 27,3% персоналу підприємства – лише один раз. 18,2% проходили навчання більше п'яти разів. Це пов'язано зі стабільністю персоналу рис.2.4

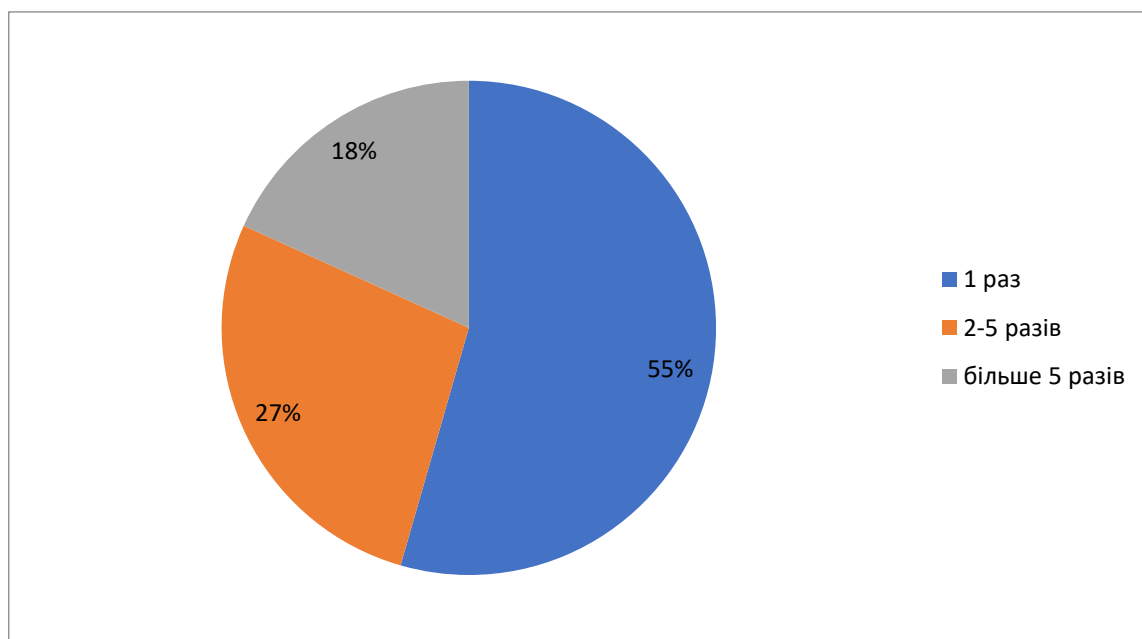


Рисунок 2.4. Відсоток респондентів за кількістю раз проходження навчання.

Джерело: розроблено автором самостійно

Лева частка респондентів опитування працюють на підприємстві від одного до трьох років, довше трьох років працює 30 опитаних.

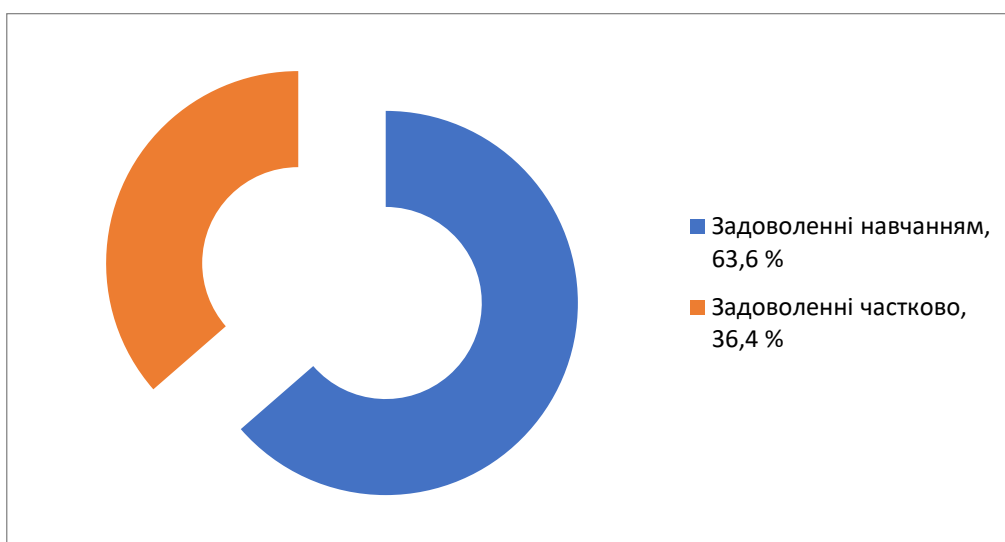


Рисунок 2.5. Відсоток респондентів за відсотком задоволення від навчання.

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Якщо говорити про ефективність навчання, то думки респондентів розділилися навпіл - 50% вважають своє навчання ефективним і 50% вважають що частково ефективним. Радую той факт, що відсутня кількість працівників, що вважають навчання персоналу зовсім неефективним, однак відсутність таких відповідей скоріше за все це не відверті відповіді на питання. Результатами навчання задоволена більшість респондентів, а це 63,6%, працівників в той час 36,4% задоволені частково. Погодилися з подальшим навчанням регулярно 36,4% респондентів і 63,6% респондентів вважають за проходження навчання за потреби, рисунок 2.5 .

Система навчання та оцінювання для різних категорій працівників представлена в таб.2.5

Таблиця 2.5- Система навчання та оцінювання для різних категорій працівників ПП «Деліція»

Посада	Навчання	Оцінювання
Промислово-виробничий персонал	Внутрішнє навчання, ротація, наставництво, обмін досвідом	Іспит на відповідність займаній посаді, підвищення кваліфікації
Бухгалтерська служба	Модульне навчання, підвищення кваліфікації	Тестування, переатестація знань кожні пів року

Менеджери	щотижневий дайджест, тренінги	Тестування по щотижневому дайджесту, переатестація знань кожні пів року
Служба технологів	Курси підвищення кваліфікації (для удосконалення продукції, нового асортименту, нових смаків)	Кількісні та якісні методи (співвідношення затрати/вигоди)
Служба маркетингу та логістики	Тренінги, відеоуроки	Контрольний зріз знань до та після проходження тренінгу. Кількісні та якісні методи оцінки.
Кадрова служба	Ціннісне орієнтування,	Якісні методи оцінки

Джерело: Розроблено автором на основі [45]

Основною метою організації навчання персоналу ПП «Деліція» є створення умов постійного розвитку та росту персоналу, що дозволить мати підприємству висококваліфіковані кадри, здатні справлятися з викликами сьогодення, та мати стратегічне бачення на майбутнє. Для виконання операційних задач, та досягнення стратегічних цілей людські ресурси мають максимально відповідати запитам ринку праці для забезпечення розвитку підприємств.

Таким чином можемо констатувати, що навчання персоналу на ПП «Деліція» носить не системний характер та відсутня як така стратегія навчання персоналу. Проходили навчання трохи менше половини персоналу, причому таке навчання стосується скоріше управлінського персоналу, ніж промислово-виробничого.

2.2. Діагностика існуючих проблем системи навчання персоналу ПП «Деліція».

Стратегія розвитку ПП «Деліція» передбачає:

- передові технології виробництва продукції
- строгий контроль якості продукції
- розвиток персоналу та створення команди професіоналів через

навчання та підвищення кваліфікації.

Виходячи з дослідження підприємства та його фінансових показників ми з'ясували що підприємство є платоспроможним та поступово нарощує обсяги виробництва продукції, продаючи свою продукцію як на вітчизняному так і європейському ринках, а відносно команди професіоналів виникають сумніви, оскільки аналіз прибутків та витрат на працівника показав що на ПП «Деліція» частина оплати праці в структурі змінних витрат за останній рік значно зменшилася, не дивлячись на те що прибутки підприємства зросли. Саме тому ми вважаємо за доцільне провести ретельний кадровий аналіз підприємства як головного інтелектуального ресурсу підприємства.

Відносну характеристику фінансових результатів діяльності підприємства виражають показники рентабельності. Рентабельність, означає показник економічної ефективності підприємства. Показники рентабельності характеризують відносну дохідність чи прибутковість.

Рентабельність є синтетичним вираженням ефективності різних сфер діяльності, тому її аналіз є узагальнюючим за найбільш укрупненими моделями факторних систем. Для оцінювання результатів діяльності підприємства аналізують рентабельність реалізованої продукції та послуг (табл. 2.5) [42 с.143.].

З таблиці 2.5 видно, що підприємстві ПП «Деліція » у 2020 р. на 1 гривню активів отримувало 5,13 тис грн. прибутку, у 2021 році цей показник зменшився на 31%. Рентабельність власного капіталу також знизилася, якщо у 2020 р. на 1 грн. капіталу власників припадали 147,4 тис. грн. прибутку, то в 2021 р. цей показник зменшився на 82% і на 1 грн. припадає 25,1 тис. грн. прибутку.

Таблиця 2.5 - Показники ефективності діяльності підприємства
ПП «Деліція»

Показники	2020 тис. грн.	2021 тис. грн.	Абсо-лютне відхи- лення пока- зника	Темп росту показ-ника, %
Рентабельність активів	5,13	3,52	-1,61	-31,4

Рентабельність власного капіталу	147,4	25,1	-122	- 82,8
Чиста рентабельність реалізованої продукції та послуг	0,16	1,53	1,37	+89,5

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

З проведених розрахунків рентабельності реалізованої продукції (послуг) видно, що на одну гривню збитку у 2020 р. підприємство отримало 0,16 тис. грн прибутку, а у 2021 р. цей показник зріс на 89,5% та становить 1,53 тис. грн. прибутку на одну грн. збитку.

Наприкінці всього проведемо аналіз прибутків та витрат на одного працівника який висвітлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. - Показники продуктивності праці та витрат з розрахунку на працівника ПП «Деліція»

Показники	Розрахунок	2020	2021	Абсолютне відхилення показника	Темп росту показника, %
Виробіток на 1 працівника, тис грн	ф.2р. (код рядка 20000)Чистий дохід/ середньооблікова кількість працівників (звіт з праці код рядка 1010) (тис.грн)	855,33	1558,53	+703,2	+45,12
Змінні витрати, тис грн	ф.2(р.3)Σр.2505+2510 +2515+2520 (тис.грн)	17309	55650	+98341	+68,9
Частка оплати праці у змінних витратах, %	(Витрати на оплату праці*100)/змінні витрати (%)	8,89	3,05	-5,84	-65,69

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства та [49].

Як бачимо з таблиці 2.6. один працівник приноси в підприємству у 2020 р. 855,33 тис грн. прибутку, у 2021 р. 1558,53 тис. грн. прибутку, тоді як витрати на оплату праці в загальній структурі змінних витрат підприємства у 2020 р. склали 8,89% а у 2021 р. лише 3,05%. Цей показник зменшився за рік на -65,69%. Саме тому ми можемо стверджувати що на ПП «Деліція» низький відсоток витрат на оплату праці. Цей показник є значним демотивуючим фактором для співробітників

підприємства. Але підприємство не має можливості збільшити частку витрат на оплату праці, оскільки підприємству необхідно інвестувати кошти в розвиток та відновлення підприємства, а також знижувати залежність від зовнішніх інвесторів.

Особливе значення серед узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства належить показнику продуктивності праці. Він має як мікро так і макро характеристики а саме -з одного боку характеризує рівень розвитку матеріально-технічної бази підприємства, використання інновацій у виробництві та ефективність використання трудових ресурсів а з іншого боку — продуктивність праці є основою росту реальних доходів населення, соціального розвитку країни та в підсумку національного доходу. Показники руху персоналу представлено в табл.2.7

Таблиця 2.7 - Показники руху персоналу організації за 2020–2022 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2021р. до 2020р.		2022р. до 2021р.	
	2020	2021	2022	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	225	244	206	19	108,4	-38	84,4
2. Прийнято працівників, осіб	30	51	24	21	170	-27	47,06
3. Вибуло працівників усього, осіб	24	52	18	28	216,7	-34	34,6
з них:							
– з причин скорочення штату	5	10	1	5	200	-9	10
– за власним бажанням	4	28	15	24	70,0	-13	53,6
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	8	5	2	-3	62,5	-3	40
– невідповідність займаній посаді	3	7	-	4	233,3	7	-
– інша причина	4	2	-	-2	50	2	-
4. Загальний коефіцієнт обороту, %	24	42,2	20,4	18,2	1,76	-21,8	0,48
5. Коефіцієнт обороту по прийому, %	13,3	20,9	11,65	7,6	1,57	-9,25	0,56
6. Коефіцієнт обороту по звільненню, %	10,7	21,3	40,28	10,6	1,99	18,98	1,89
7. Коефіцієнт плинності	5,3	13,5	8,2	8,2	2,55	-5,3	0,61

персоналу, %							
8. Коефіцієнт стабільності, %	89,34	85	93,52	-4,34	0,95	8,52	1,10

Джерело: обрховано автором за даними підприємства [14]

Підвищення продуктивності праці знижує трудомісткості, а відповідно собівартість та заохочує інвестування в інновації.

Бачимо що робітники звільняються і в більшості за власним бажанням. Саме в 2021 була пандемія відповідно було дуже мало роботи. Але дуже важко робити висновки враховуючи даний стан підприємства.

На сьогодні компанія знаходиться на етапі зростання, тому потреба в розробці кадрової стратегії з ефективною системою навчання персоналу та перекваліфікації є нагальною. Аналіз господарської діяльності підприємства дозволив сформулювати проблеми з якими наразі стикається підприємство представлені на рисунку 2.4.



Рисунок. 2.4 . Проблеми існуючої системи навчання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [34,48]

На підприємстві відсутнє стратегічне управління, таким чином не розроблялася та не обговорювалася кадрова стратегія підприємства. Як наслідок управління кадрами це оперативна діяльність, коли проблеми, що виникають з персоналом вирішуються по мірі їх виникнення. Відсутнє також системне управління мотивацією та навчанням персоналу, це в свою чергу сприяє низькій зацікавленості персоналу в результатах своєї роботи.

Щодо проблем існуючої системи навчання, яка має місце на підприємстві, в контексті відсутності єдиної концепції та мети в існуючій системі навчання, то вона виникає з того, що відсутній єдиний програмний документ, який би регламентував дану діяльність.

Якщо говорити про проблематику «відсутності залежності між навчанням та системою оплати праці», то у відділі кадрів не налагоджена система аналізу та оцінки зрізу продуктивності праці до та після навчання. Варто зауважити, що статистика по кількості працівників, які пройшли навчання, які були витрати на навчання та аналітика стосовно продуктивності праці до та після проходження навчання на підприємстві відсутня- таким чином ми вказали це в проблемах існуючої системи навчання. Щодо проблеми «програми навчань які не стимулюють підвищення якості роботи», вони виникають з попередньої проблеми, але є більш комплексні

Основні чинники, що призвели до проблем існуючої системи навчання працівників було згруповано у схемі, що представлена на рисунку 2.5. Відповідно можна простежити залежність, що успішність та популярність на ринку призводить до розвитку компанії та активного розширення її діяльності, а отже і потребу в високопрофесійному персоналі. Це в свою чергу виявляє проблеми з успішністю роботи персоналу та неефективності існуючої системи навчання персоналу та його мотивацію.

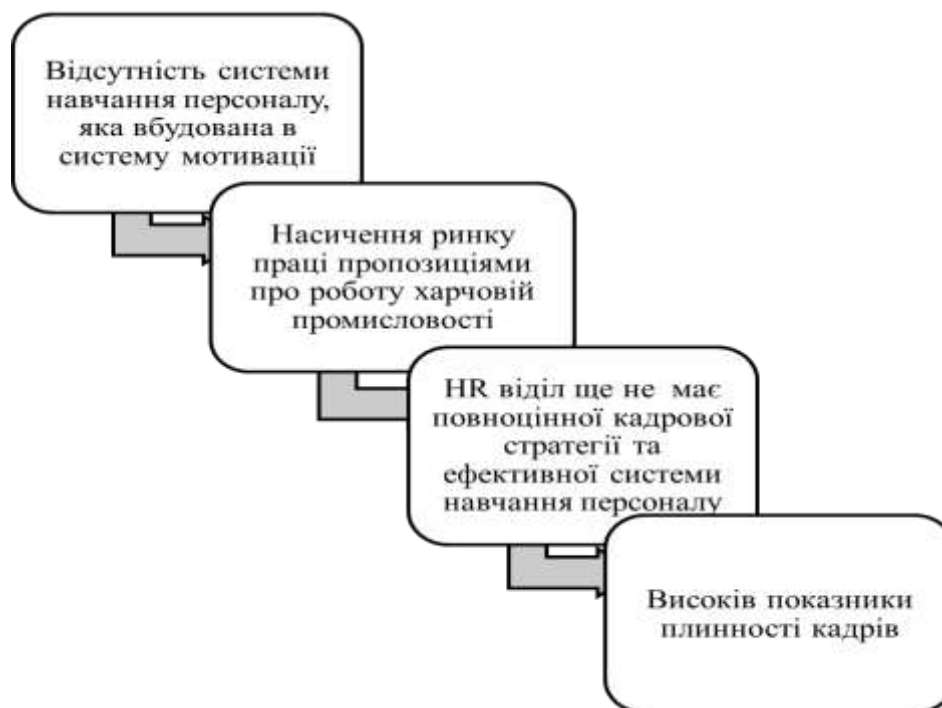


Рисунок 2.5. Чинники, що призвели до зниження ефективності системи навчання.

Джерело: розроблено автором на основі [34,48]

Залежність між чинниками впливу та проблемами, які вони спричинили в існуючій системі навчання представлені на рисунку 2.6. Аналізуючи виробничу діяльність підприємства, варто зауважити, що повному завантаженню виробничих потужностей сприяє наявність потрібної кількості персоналу, який відповідає вимогам.



Рисунок 2.6. Залежність між чинниками впливу та проблемами, які вони спричинили в існуючій системі навчання.

Джерело: розроблено автором на основі [48]

Отже, відповідно до рис. 2.6 Можна резюмувати залежність від чинників впливу та основних проблем, які є в існуючій системі навчання персоналу підприємства. Крім того, компанія постійно знаходиться у активному пошуку нових кадрів, яке має як об'єктивні так і суб'єктивні фактори.

На сьогодні у компанії відкрито достатньо великий перелік вакансій. Існуюча система мотивації представлено непов'язаними елементами та не має чіткої концепції. Програми навчання не стимулюють до підвищення якості роботи та збільшення обсягів реалізації, оскільки дуже часто працівники не бачать прямої

залежності між підвищенням своєї кваліфікації та навчанням та своїми доходами. Вагомим чинником впливу є новостворений HR відділ, який ще відточує ефективну систему мотивації. Також простежуються тенденції до виїзду молоді та жінок за кордон через військові дії.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ НАВЧАННЯ

3.1. Розробка програми заходів вдосконалення організації навчання персоналу

Навчання персоналу – це важлива складова загально корпоративної стратегії розвитку підприємства, що сприяє реалізації місії та досягненню цілей, а персонал підприємства – це цінний ресурс, який необхідно розвивати задля досягнення стратегічних цілей підприємства, формування його корпоративної культури та іміджу, який в свою чергу буде сприяти появі лояльних клієнтів а відповідно збільшенню обсягів виробництва та продажу.

Події останніх років засвідчили про необхідність розвитку власного персоналу, формуванню корпоративної культури чому сприяє ефективна організація навчання персоналу та застосування відповідних методи навчання персоналу.

Організація навчання персоналу підприємства ПП «Деліція» та оновлена система навчання складається з наступних кроків:

- ефективний розподіл затрат на організацію навчання;
- вибір найбільш прийнятних методів і форм навчання, при цьому вирішальним чинником є аналіз «витрати- вигоди»;
- затвердження програми навчання та складання змісту програм навчання;
- відбір викладачів та слухачів з урахуванням трьох чинників: чого потрібно навчити співробітників, компетенція викладача в даній галузі та які бюджет підприємства виділений на організацію навчання;
- розуміння термінів навчання мають обиратися з врахуванням посадових обов’язків працівника, оскільки під час навчання не завжди вдається поєднувати;

— оцінка так званих «залишкових» знань, та впровадження критеріїв оцінки результативності навчання [52].

Організація професійного навчання на підприємстві потребує матеріальних затрат, таким чином ці затрати мають бути оптимальними, та контрольованими. А отже планування системи організації навчання має ключове значення. Алгоритм створення системи навчання підприємства представлений в додатку Б.

Ефективна робота персоналу базується на наступних мотиваційних факторах, які мають включати і матеріальне заохочення:

- здатність швидко реагувати на потреби ринку та споживачів (швидко оновлювати асортимент, смаки продукції, та шукати нові методи виробництва та канали продажу продукції);
- потенціал кар'єрного зростання;
- можливість і перспектива отримувати гідну зарплату, матеріальне та нематеріальне заохочення використовуючи власний інтелектуальний потенціал.

Варто зауважити, що навчання персоналу за будь якими з обраних методів можливе в двох варіаціях:

1. Забезпечення навчання та підвищення кваліфікації власними силами;
2. Залучення сторонніх осіб (організацій) для навчання.

Для підвищення ефективності навчання персоналу ПП «Деліція» доцільно запровадити наступні методи як ротація, наставництво (учнівство), обмін досвідом, які можна забезпечити власними силами кадрової служби підприємства.

Зокрема, необхідно затвердити Програму наставництва, де вказані конкретні вимоги до наставника, строки наставництва та осіб (професії) які будуть навчатися за таким методом, а також фінальний зріз знань.

Для ПП «Деліція» будемо рекомендувати використовувати наступні форми навчання персоналу на підприємстві:

1. На сьогодні найбільш придатний для використання на підприємстві (для промислово виробничого персоналу) є ротація. Вона передбачає або зміну

посадових обов'язків, або зміну місця роботи в межах підприємства. Це дає змогу поглибити знання а в певних випадках освоїти нову професію. Це короткотривала форма навчання. Ротація має ряд переваг: збільшення кола функціональних обов'язків дозволить нівелювати плинність кадрів; дозволить співробітникам підприємства мати бачення кар'єрного зростання та особистих професійних перспектив; розширить коло знань та компетенцій що безперечно впливатиме на продуктивність праці. Крім того, такий метод навчання може бути придатний для всього персоналу підприємства.

2. Учні́вство чи Наставни́цтво – передбачає передачу знань від більш досвідченого працівника (наставника) новому персоналу чи менш досвідченим. Це дозволить швидко підготувати працівника на заміщення вакантної посади. Навчання через досвід є найбільш дієвим методом навчання в тому числі і для дорослих з оптимальними затратами та швидкою віддачею та високою ефективністю у випадку коли наставник не лише більш кваліфікований, але й може передати ці знання. Такий метод навчання ефективний для будь якого промислово-виробничого персоналу.

3. Навчання за методом «обміну досвідом» є різновидом методу ротації, однак працівники повертаються на своє «старе» місце після короткотривалої роботи на іншому місці чи короткотривалого виконання інших посадових обов'язків. В результаті такого навчання відбувається посилення комунікацій між підрозділами та працівниками, зростає згуртованість.

4. Метод модульного навчання який варто використати на підприємстві є достатньо зручний та ефективний. Даний метод навчання є досить ефективним та зручним для сприйняття. В результаті такого навчання навчальна програма ділиться на модулі (самостійні частини), і працівник сам може керувати інтенсивністю такого навчання. Такий метод навчання підійде для кадрової служби, служби маркетингу та логістики

5. Ціннісне орієнтування - метод, який дозволить формувати корпоративну культуру, дозволить зрозуміти традиції, правила підприємства та сприятиме адаптації нових працівників; знайомить працівників з культурними

особливостями підприємства; формує лояльність нових співробітників до організації; слугує для підвищення згуртованості колективу. Так як штат працівників ПП «Деліція» достатньо великий, має місце постійна плинність кадрів, служба кадрів займається пошуком працівників, то цей метод буде актуальний в контексті адаптації новачків.

6. Метод консультування передбачає залучення сторонньої організації чи осіб (консультантів) з метою отримання знань на робочому місці. Однак даний метод є достатньо затратним а от ефективність від нього теж може коливатися.

Крім того, для підприємства в залежності від поставлених завдань буде актуально використовувати і наступні методи:

7. Для служби економіки, маркетингу чи логістики дієвим буде використання методу кейсів (розбір конкретних виробничих (управлінських) ситуацій. Даний метод дозволить фахівцям різних функціональних служб комплексно проаналізувати ситуацію, та прийняти правильне управлінське рішення. Цей метод сприяє заученості та залучення працівників в процес навчання, обмін досвідом різних служб.

Різновидом методу кейсів є метод розбір «завалів». Однак в цьому випадку ситуації, що часто зустрічаються на практиці імітуються. Відповідно слухачеві потрібно швидко виявити проблематику ситуації і здійснити швидкий пошук вирішення даної ситуації з використанням своїх аналітичних здібностей та професійних знань

8. Менеджери вищої ланки та керівництво підприємства можуть використовувати такий метод як «пятихвилинка» (планьорка, оперативка) чи «мозковий штурм», що дозволить швидко вирішити поточні питання за рахунок обміну думками. Даний метод навчання характеризується застосуванням аналітичних здібностей при вирішенні поточних питань: можливістю неформального навчання, залученістю менеджерів вищої та середньої ланок.

Всі перелічені методи навчання можуть бути використані як самостійно так і в комплексі, силами самого підприємства, та аутсорсингу (коди виконання задач навчання виконує стороння організація чи особа).

В наступному розділі, нами буде запропоновано проект, який на нашу думку сприятиме організації системи навчання та розвитку персоналу підприємства,

Крім того, пропонуємо для підвищення мотивації до навчання запровадити систему матеріального стимулювання, а саме розробити систему показників та коефіцієнтів, які будуть відображати пряму залежність між навчанням (підвищенням кваліфікації) та заробітною платою.

Як відомо основою системи оплати праці є два елементи заробітної плати: базова заробітна плата й преміально-змінна частина, базової заробітної плати стимулюючого характеру. Останньої приділяється роль забезпечення ефективного стимулювання, за рахунок ув'язування з результатами навчання (перекваліфікації) та конкретними результатами роботи персоналу після проходження навчання.

Преміально-змінна частина буде нараховуватись на посадовий оклад працівника, за фактично відпрацьоване у звітному періоді час із урахуванням доплат і надбавок до базового окладу за результатами проходження навчання.

Розглянемо механізм розрахунку коефіцієнтів коригування базового окладу, з урахуванням параметрів навчання.

Ми будемо використовувати в розрахунках натуральні величини, та звернемо увагу на значення коефіцієнтів та їхні пропорції.

Отже, заробітна плата працівника ($ЗП_{оп}$) буде визначатися за формулою [34]:

$$ЗП_{оп} = ЗП_б + ЗП_{ппч}, \quad (3.1.)$$

де $ЗП_б$ - базова заробітна плата;

$ЗП_{ппч}$ - преміально-змінна частина заробітної плати;

Преміально-змінна частина заробітної плати розраховується в такий спосіб:

$$ЗП_{ппч} = ЗП_б * ДО1, \quad (3.2)$$

За основу можна взяти наступний розрахунок коефіцієнту кваліфікації (ДО1), що визначається на базі таких критеріїв (табл.3.1), як освіта, стаж роботи на ПП «Деліція», дані особистої активності: кількість проходження навчань, підвищення кваліфікації, та інші.

Розрахунок коефіцієнта ДО1 здійснюється на підставі визначення виконання показників. шляхом розподілу на 4 сумарні оцінки в балах.

Максимально можливе значення ДО1=0,58, мінімум ДО1=0,1. Припустимо, що й наведені в табл.3.1 показники виконані по максимуму. Тоді:

$$\text{ДО1} = (0,6 + 0,5 + 0,6 + 0,6 + 0,6) / 5 = 0,58.$$

Таблиця 3.1 - Розрахунок коефіцієнта кваліфікації для керівників, фахівців і службовців (ДО1) [25]

Показники коефіцієнта	Оцінка показників	Бали
1. Освіта	A - середнє	0,15
	BУ - середньо спеціальне	0,3
	C – неповне вище	0,35
	D - вище	0,5
	E - учений ступінь	0,6
2. Підвищення кваліфікації	A - інертний	0,15
	B – самопідготовка (самоосвіта)	0,3
	C - участь у навчальних програмах підприємства	0,4
	D - навчання (ВНЗи, курси підвищення кваліфікації)	0,5
	E- участь в спеціалізованих тренінгах та майстер класах	0,5
3. Компетентність	A - проста схематична діяльність	0,15
	B - рядова робота	0,2
	C - пошукові роботи під наглядом керівництва	0,35
	D - пошукові роботи з високим рівнем відповідальності	0,5
	E - рішення нестандартних завдань, аналітична діяльність	0,6
4. Участь у рішенні актуальних проблем підприємства	A - не проявляє активності	0,05
	B - за вказівкою керівництва	0,2
	C - середнє	0,4
	D - висунання ідей та пропозицій	0,5
	E - реалізація висунутих ідей і пропозицій	0,6
5. Стаж роботи на цьому підприємстві	A - до 1 року	0,2
	B - 1 - 5 років	0,3
	C -5-10 років	0,4
	D -10-20 років	0,5
	E - понад 20 років	0,6

Розрахуємо заробітну плату фахівця ПП «Деліція» за формулою.3.1 без обліку виплат різного характеру:

$$ЗП_{\text{оп}} = 1 + 0,58 = 1,58.$$

Таким чином, при роботі з повною віддачею, заробітна плата працівника, що пройшов навчання складе 1,58 оклади.

Оскільки предметом дослідження є система організації навчання персоналу а не система оплати праці, то формула ми дещо спростили, однак зазначимо, що в реальних умовах нарахування змінної частини заробітної плати включає не лише вклад від навчання але й має включати коефіцієнти:

1. Коефіцієнт ефективності роботи підприємства. Як приклад в даний коефіцієнт можна включити бальну оцінку за
 - Виконання обсягу надання послуг (товарної продукції);
 - Обсяг реалізації підприємства;
 - Показник собівартості;
 - Витрати на 1 грн. товарної продукції, надання послуг.
2. Коефіцієнт ефективності роботи відділу.
3. Коефіцієнт трудового внеску працівника.

Дані коефіцієнти можна розглядати комплексно при використанні даної методики заохочення персоналу підприємства до навчання.

Таким чином розробка програми заходів вдосконалення організації навчання персоналу являє собою комплексний механізм, який крім змістовних речей (нормативних документів, що регулюють систему навчання на ПП «Деліція», вибір об'єктивних форм і методів іт.д) має включати і систему заохочення до навчання.

3.2. Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення навчання персоналу

Найважливішою цінністю впровадження системи навчання є те, що зміни відбудуться на стратегічному та тактичному рівнях управління що сформують нові правила та принципи навчання персоналу підприємства. Компанія буде формувати лояльність кадрів та підвищувати рівень престижності роботи у ПП «Деліція».

Оскільки, компанія не дивлячись на скрутні часи нарощує темпи виробництва система навчання та розвитку має відповідати загально корпоративній стратегії підприємства.

Удосконалена система навчання працівників має елементи, які є фундаментальними для стратегічного розвитку компанії та подальшого її зростання:

- 1) Програми навчання.
- 2) Корпоративний кодекс етики.
- 3) Орієнтація навчальної програми на мотивацію персоналу та збільшення обсягів продажу і якості продукції.
- 4) Програма тим-білдінгу.
- 5) Зміцнення позитивного іміджу, як роботодавця на ринку.

Повертаючись до місії компанії, яка звучить «Найсмачніше для Вас. Кожного дня ми працюємо над тим, щоб у вас був гарний настрій і солодке життя», можна резюмувати, що удосконалення системи навчання та мотивації є обов'язковим кроком в досягненні місії компанії.

Після вивчення пріоритетних форм та методів навчання працівників ПП «Деліція» вважаємо за необхідне обґрунтування поетапного впровадження цих змін на підприємстві. Саме тому ми розробили наступний проект вдосконалення системи навчання працівників підприємстві під назвою «Старт вгору».

Статут проекту

Назва проекту: «Старт вгору»

Мета проекту: Не більше ніж за 3,5 місяці побудувати та впровадити механізм цілеспрямованого навчання персоналу та його моніторингу за допомогою

якого вдалося б, протягом року підвищити ефективність діяльності персоналу підприємства.

Споживач: Кінцевим споживачем системи навчання персоналу є керівництво підприємства та безпосередньо співробітники.

Потреби споживача: Підвищити ефективність діяльності персоналу підприємства за рахунок мотивації працівника до навчання.

Вимоги споживача: вдосконалена система навчання персоналу повинна бути універсальною, легкою у користуванні та гнучкою з можливістю вдосконалення з часом.

Результат проекту (продукт): Оновлена система навчання персоналу, яка дозволить протягом року запобігти втратам, та підвищити ефективність діяльності персоналу підприємства.

Критерії успіху:

Обмеження по строках:

Строки впровадження проекту не повинні перебільшувати 3,5 місяців.

Проектна команда:

Менеджером проекту (1 особа) є комерційний директор. Його обов'язки полягають в загальній організації проекту та сповіщення вищого функціонального керівництва про хід робіт, та успіхи. Приймає участь в зборі і обробці інформації та складанні профілю потреби в навчанні, програм навчання персоналу, розробляє пропозиції по використанню цих результатів. Є відповідальним за моніторинг системи навчання.

Характер його діяльності вимагає наявності професійних проєктних знань та навичок.

Куратор проекту (1 особа) – начальник відділу кадрів, виконує обов'язки консультанта при менеджері проєкту, відповідальний за інформаційне забезпечення всіх функціональних керівників, підрозділи яких задіяні в проєкті, виконавців, та про інформованості всього персоналу про проєкт.

Інженер з навчання персоналу (1 особа.)– приймає участь в зборі інформації та її обробки та складанні мотиваційного профілю персоналу, допомагає менеджеру проекту в моніторингу нової системи.

Лабораторія наукової організації праці (3 особи)– Здійснюють внутрішні та зовнішні дослідження потреби в навчанні, а також забезпечують ці потреби. Допомагають обробляти результати досліджень та проводять моніторинг ефективності програм навчання.

Також було збудовано матрицю відповідальності за допомогою якої відбувається графічне закріплення відповідальності членів проектної команди за виконання окремих елементів проекту також в неї відображені відносини із залученими партнерами (табл. 3.2)

P – первинна відповідальність

S – вторинна відповідальність

+ - виконавець

Матриця показує зони відповідальності по реалізації проекту а також міру цієї відповідальності(первинна чи вторинна). Це дозволить розділяти відповідальність, контролювати процеси та відстежувати хід реалізації просту між функціональними та операційними управлінцями [34]

Таблиця 3.2- Матриця відповідальності

Код роботи	Назва роботи	Менеджер проекту	Інженер з навчання персоналу	Функціональні керівники	Лабораторія наукової організації праці
11	Збір матеріалів				
111	Розробка анкет	P;+			S;+
112	Опитування за анкетами	P;+	+	S;+	

113	Обробка результатів	P;+	+		S;+
12	Аналіз підприємства				
121	Аналіз системи навчання на підприємствах харчової промисловості	S			P;+
122	Аналіз системи навчання персоналу власного підприємства	P	+	S	
123	Розробка пропозицій по використанню результатів	P; +	+		S;+
13	Введення системи навчання				
131	Проведення тестування результатів навчання	P; +	+	S	
132	Обробка результатів	P;+	+		S;+
133	Побудова особистих гістограм та складання бланків даних	P;+	+		
134	Введення системи стимулювання після навчання	P	+	+	
14	Моніторинг системи стимулювання				
141	Анкетування з питань задоволення умовами роботи та оплати	P	+	S	
142	Тестування для виявлення змін мотивів	P	+	S	
143	Розробка та впровадження оновлень	P;+	S;+		

Джерело: розроблено автором за основи [20].

Вигоди за проектом:

Вигоди від вдосконалення системи навчання персоналу на підприємстві складно оцінити кількісно, скоріше носять якісний характер та проявляються з часом. Але спеціалісти лабораторії наукової організації праці вважають, що вдосконалена система навчання в основу якої покладено потреби працівників, допоможе підвищити ефективність використання кадрів на 40% лише за перші 3 місяці після впровадження, також допоможе зменшити плинність кадрів, а отже і витрати на навчання кожного нового працівника. А також **сприятиме** збереженню та нарощуванню інтелектуального потенціалу підприємства.

Показник плинності кадрів на підприємстві є досить високим, та у 2022 році дорівнював 102,4%. Висока плинність кадрів знижує ефективність витрат на навчання працівників, прямі втрати, викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями та багато інших витрат.

Якщо кількісно підрахувати втрати підприємства за 2022 рік в наслідок плинності кадрів, та неефективно використаного робочого часу, то отримаємо

вигоди за рахунок системи стимулів які запобігатимуть подібні події у майбутньому.

38 працівників яких було звільнено протягом 2022 року потребують заміни, нові кадри потребують навчання, витати на навчання кожного нового працівника залежно від категорії коливається в межах від 3500 грн до 5400 грн. в середньому це 4450 грн. на одну людину. $71 \cdot 4450 = 169\ 100,00$ грн. втратило підприємство у 2022 році за рахунок плинності кадрів

Також дослідження ефективності та продуктивності робочого часу одного працівника показали що 6,9% (37хв.) робочого часу використовується неефективно та є можливість ущільнення робочого часу 4,8% (21 хв.).

Якщо розрахувати вигоди від ущільнення робочого часу, отримуємо:

Один робочий день триває (480 хвилин);

Кількість робочих днів у місяці 22;

Місячна плата 9 000 грн;

тоді оплата в день 409 грн.;

Ущільнення 4.8% робочого часу це економія (запобігання втрат) 458 грн. на одного працівника. $(9000 \text{ грн.} / 22 \text{ раб. дні} = 409 \text{ грн. день}; 409 \text{ грн} / 480 \text{ хв.} = 21,8 \text{ грн.} / \text{хв}; 21,8 \text{ грн.} \cdot 21 \text{ хв.} = 458 \text{ грн.})$,

Якщо в підрозділі працюють 10 осіб тоді економія становитиме 37,8 грн. з підрозділу у день

$(458 \text{ грн.} \cdot 10 \text{ осіб} = 4580 \text{ грн.})$;

Місячна економія підрозділу становитиме 10080 грн.

$(4580 \text{ грн} \cdot 22 \text{ роб. дня} = 10080 \text{ грн.})$ за рік $(10080 \text{ грн.} \cdot 12 \text{ міс.} = 120960 \text{ грн.})$

Кількісні результати розрахунку вигод подані в табл. 3.3

Таблиця 3.3 - Вигоди та витрати за проектом

Показник	Σ грн. за рік
Економія на навчанні за рахунок зменшення плинності кадрів.	169 100,00
Економія за рахунок ущільнення робочого часу , та більш ефективного його використання	120 960,00
Всього вигод	290 060

Джерело: розраховано автором за [20, 48].

Вдосконалена система навчання персоналу сприятиме розвитку інтелектуального потенціалу працівників та стимулюванні праці, дозволить зменшити кількість працівників що звільнилися, з причин пов'язаних з незадоволеністю умовами праці.

Підвищення якості умов праці та демократизація управління, сприяють задоволенню потреб вищого порядку – нематеріальних (потреб належності та причетності до команди, визнання, самоствердження, та самовираженні.

Вигоди на здійснення цього проекту цілком виправдовують себе вже за перший рік, через стабілізацію кадрового складу, нарощування інтелектуального та інноваційного потенціалу підприємства, та більш ефективного використання наявного кадрового потенціалу що позитивно впливатиме на загальну діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідивши особливості та передумови організації навчання персоналу на підприємстві перш за все ми з'ясували, що значна кількість праць присвячена теоретичному осмисленню понять «розвиток персоналу», «професійне навчання персоналу» при цьому деякі автори чітко розмежовують ці поняття та кажуть про те, що розвиток - це скоріше внутрішні мотиви, цілі та цінності людини, а навчання та професійне навчання – це може бути і як мотив і як функція менеджменту персоналу.

Проаналізувавши теоретичні засади системи організації навчання персоналу ми дійшли згоди що лише узявши на озброєння комплексний підхід та на підставі моніторингу динаміки потреб, інтересів, трудових устремлінь, мотиваційного потенціалу працівників та стратегічних цілей підприємства можна створити цілісну систему навчання персоналу, яка буде відповідати як потребам підприємства так і сучасним вимогам ринку праці.

Отже професійне навчання персоналу є комплексним безперервним процесом, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків.

Організація професійного навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає: визначення потреби в навчанні; формування бюджету навчання; визначення цілей навчання; формування критеріїв досягнення цілей навчання; вибір методів та визначення змісту програми навчання; безпосередньо навчання; застосування нових отриманих знань та формування нових знань; вмінь та компетенцій; оцінка ефективності навчання.

Нами було виявлено, що при виборі ефективних та дієвих форм і методів навчання підприємство має враховувати їх дію, вплив та результативність на конкретні групи слухачів, враховуючи принципи навчання для дорослої аудиторії такі як: залученість, актуальність, циклічність (повторення), зворотній зв'язок.

Здійснивши аналітичну оцінку діяльність ПП «Деліція» та системи навчання персоналу ми виявили, що підприємство є достатньо прогресивним в своїй галузі працюючи на задоволення потреб своїх споживачів кондитерськими виробами на різний смак і гаманець активи якого зростають щороку. Підприємство є повністю платоспроможним та поступово нарощує обсяги виробництва продукції, рентабельність яких також зростає.

Головним ресурсом підприємства безперечно є інтелектуальний капітал, оскільки за сучасних умов кадрова складова є найважливішою. Як показав досвід останніх років, навіть якщо фізично підприємство зруйноване, то його релокація чи відбудова за наявності персоналу дає свої результати.

Об'єктивні умови плинності кадрів за останні роки, приводять, до де інтелектуалізації кадрового складу і до де професіоналізації підприємства. Також на ПП «Деліція» неефективно працює система стимулювання кадрів до навчання та відсутнє регулярне інформування співробітників про результати їхньої праці, знижують і результати праці.

Система заходів щодо вдосконалення навчання персоналу базується на виявлені проблеми в навчанні, та факторів, які зумовлюють дані проблеми, виявлення чинників, що призвели до зниження ефективності системи навчання та розробки комплексу заходів з удосконалення організації системи навчання на досліджуваному підприємстві та матеріального стимулювання за результатами навчання.

Навчання персоналу також передбачає пошук найбільш ефективного методу та методики та можливе в двох варіаціях: забезпечення навчання та підвищення кваліфікації власними силами; залучення сторонніх осіб (організацій) для навчання.

Реалізація проекту поетапного впровадження організаційних змін системи навчання на підприємстві здійснюється в чотири етапи: підготовчий, дослідницькій, створення «навчального» профілю кожного працівника та впровадження системи, і останній моніторинг та впровадження оновлень.

Пряма економічна доцільність запропонованих заходів полягає у економії за рахунок зменшення плинності кадрів (169 тис грн.) та зменшення витрат на пошук кадрів та роботи у режимі кадрового дефіциту. Крім підвищення ефективності використання кадрів на 40% лише за перші 3 місяці після впровадження, також зменшення плинності кадрів за перший рік, що також дозволить зберегти та наростити інтелектуальний потенціал підприємства. Нова система навчання працівників має елементи, які є фундаментальними для стратегічного розвитку компанії та подальшого її зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Документ 254к/96-ВР: станом на 12.12.2022
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Бюджетний Кодекс України Документ 2456-VI: станом на 12.12.2022
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
3. Кодекс Законів про працю. Документ 322-08: станом на 12.12.2022
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
4. Закон України «Про освіту». Документ 2145-VIII, чинний, поточна редакція — Редакція від 01.01.2023, підстава - 2834-IX: станом на 18.01.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
5. Закон України «Про професійний розвиток працівників» Документ 4312-VI, чинний, поточна редакція — Редакція від 27.12.2019, підстава - 341-IX: станом на 12.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності»: станом на 15.02.2023., в редакції від 20.06.2021, підстава - 365-2021-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text>
7. Положенням про професійне навчання працівників на виробництві, затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України, Редакція від 13.03.2018, підстава - z0136-18, документ чинний: станом на 15.02.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text>
8. Положенням про порядок трудового і професійного навчання неповнолітніх професіям, пов'язаним з роботами із шкідливими та важкими умовами праці, а також з роботами підвищеної небезпеки, затвердженим наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці, редакція від 14.12.2007, підстава - z1335-07, документ чинний станом на 15.02.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0014-95#Text>

9. Положенням про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві, затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України, редакція від 26.12.2017, підстава - з1459-17: станом на 16.02.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0032-07#Text>

10. Типовим положенням про навчально-курсний комбінат професійного навчання робітників, затвердженим наказом Міністерства освіти України, Міністерства праці України від 20 травня 1993 р. № 148/32, документ чинний : станом на 16.02.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0071-93#Text>

11. Наказ Національного Агентства з питань державної служби про затвердження «Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників від 2.11.2022, документ чинний

12. Аналітичні матеріали бази даних Опендатабот URL: <https://opendatabot.ua/c/31202174>

13. Аналітичні матеріали бази даних URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31202174/

14. Аналітичні матеріали ПП «Деліція » URL: <https://company.delicia.com.ua/>

15. Барський Ю. М. Конкуренентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства / Ю. М. Барський, М. В. Саган // Економічний форум: [наук. журнал]. – Луцьк: ЛНТУ, 2020. – Вип. 3. – С. 150-159

16. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації / О. В. Босак // Управління людським потенціалом. – Київ. – 2016. - № 3. – С. 320-323.

17. Безкоштовна бібліотека для студента [Електронний ресурс]// Ткаченко І.Т. // Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання //Звітність бюджетних установ 2019 р URL:<http://polka->

knig.com.ua/article.php?book=51&article=4981.

18. Василик А.П., Шкарбан. Ю.Т. Управління людським капіталом інноваційного типу з урахуванням теорії поколінь.// — К. : Бизнес Информ, 2018
19. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2017. — 500, [4] с.
20. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис.канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 арк.
21. Герасименко О. Колот А. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. URL :<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>
22. Гребешкова О. М. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: : Монографія – К. : КНЕУ, 2016. – 445 с.
23. Данюк В.М. Управління персоналом: Підручник / В.М.Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.. – Краматорськ: КНЕУ, 2013. – 665 с.
24. Данюк В. М, Петюх В.М. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник — К. КНЕУ, 2015. — 398 с.
25. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку: Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.
26. Економіка праці та соціально трудові відносини. за ред. Колота А.М. К: КНЕУ. 2009.
27. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М. О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки. – 2017. - № 2. – С. 54-59.
28. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. — К.: КНЕУ, 2021. — 311, [1] с.
29. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. Приазовський економічний вісник 2018.

Вип. 5 (10).С.218–222. UPL:http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf.

30. Колот А. М. Людина і нова економіка: теоретико-методологічний аналіз взаємодії та домінант розвитку / А. М. Колот, О. І. Кравчук // Економічна теорія. — 2015. — № 1. — С. 5–25.

31. Короцинська Я. А. Методи професійного навчання та розвитку персоналу [Електронний ресурс] / Яна Антонівна Короцинська // Наукове мислення. – 2016. UPL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinskapraktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannyai-rozvitku-personalu>.

32. A Kolot, O Herasymenko. arket, state and business in coordinates of the new economy. Problems and Perspectives in Management, 15 (3), 76-97. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/kup/stattya_Kolot_Gerasimenko_anglomovna.pdf

33. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький. – К. : Знання України, 2018. – 299 с.

34. Максма М.Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини МБ Масхма - К.: ЕУФІМБ, 2005

35. Мосійчук Д. О. Шашина, М. В. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049> (дата звернення: 26.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.3.2

36. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – 520 с

37. Пікетті Т. Капітал у ХХІ столітті / Тома Пікетті ; пер. з англ. Наталії Палій. — Київ : Наш Формат, 2016. — 696 с.

38. Професійне навчання. Портал Національного агентства з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>

39. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.

40. Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики,

шляхи розвитку : монографія / [А. М. Колот, І. Ф. Гнибіденко, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота, І. Ф. Гнибіденка, М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — Київ : КНЕУ, 2015. — 336 с.

41. Соціально-трудова сфера в умовах інформаційної економіки: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції; 26-29 листопада 2018 року. — К.: КНЕУ, 2018. — 176 с.

42. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; 23–24 жовт. 2019 р. — К. : КНЕУ, 2019. — 341, [1] с.

43. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 арк.

44. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. Ефективна економіка. 2022. № 3. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054> (дата звернення: 26.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.3.4

45. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7, част. 3. С. 95–98. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/26.pdf.

46. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник: Навчальне видання. — К.: КНЕУ, 2019. — 450 с.

47. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2015. — 519, [1] с

48. Мельник О.В. Особливості формування системи управління нематеріальними активами підприємства Стратегія економічного розвитку України. Збірник наукових праць. - № 32. – 2019. – с. 37-45

49. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І. М. Рєпіна // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. — 2018. — № 2. — С. 262–271.

50. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб./Захарчин Г.М.; Струтинська Л. Р.; Любомудрова Н. П.; Винничук, Р.О.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2017. — 259 с

51. 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.

52. Управління персоналом. Електронний підручник. Джерело доступу: <https://library.if.ua/books/45.html>

53. Череп О. Г., Гайдай О. І. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області. Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : зб. матер. XI Міжн. наук.-практ. конф. / за заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Вид-во ЗНУ, 2016. С. 273–274.

54. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – Луцьк, 2020. – С. 3–11.

55. Швиданенко Г.О; Олексюк О. І. // Сучасна технологія діагностики фінансово – економічної діяльності підприємства: Монографія // Швиданенко Г.О; Олексюк О. І. К.: КНЕУ - 2017. С. 192.

56. Kenton W. Human Capital Definition: Types, Examples, and Relationship to the Economy UPL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp>

ДОДАТКИ

Ваша стать

- ☐ Жіноча
- ☐ Чоловіча

Ваш вік

- ☐ 18-25 років
- ☐ 26-45 років
- ☐ більше 45-ти років

Ваша освіта

- ☐ Вища
- ☐ Вища незакінчена
- ☐ Середня

Стаж роботи

- ☐ менше 1-го року
- ☐ 1-3 роки
- ☐ більше 3-х років

Ваш загальний стаж роботи за спеціальністю?

- ☐ менше 1-го року
- ☐ 1-5 роки
- ☐ 5-10 років
- ☐ більше 10-ти років

Ваша спеціальність і посада?

- ☐ Робітник
- ☐ Спеціаліст
- ☐ Службовець

Які види навчання проводилися на вашому підприємстві?

- ☐ Інструктаж
- ☐ Наставництво
- ☐ Лекції, семінари, тренінги
- ☐ Учні́вство
- ☐ Ділові ігри
- ☐ Розгляд практичних ситуацій
- ☐ Самостійне навчання
- ☐ Ротація
- ☐ Метод ускладнення завдань

Чи проводили для Вас інструктаж?

☐ Так

☐ Ні

Чи відвідували Ви, у зв'язку з роботою, семінари, тренінги чи лекції?

☐ Так

☐ Ні

Чи доводилося Вам, у зв'язку з роботою, проходити самостійне навчання?

☐ Так

☐ Ні

Чи доводилося Вам проходити курси підвищення кваліфікації?

☐ Так

☐ Ні

Чи хотіли б Ви освоїти додаткову спеціальність?

☐ Так

☐ Ні

☐ Не впевнений(на)

Який вид навчання Вам найбільш до вподоби?

- ☐ Лекції
- ☐ Тренінги
- ☐ Інструктаж
- ☐ Самостійне навчання

Як часто Вам доводилося проходити професійне навчання?

- ☐ Один раз
- ☐ 2-5 рази
- ☐ Більше 5-ти разів

Чи було навчання на роботі для Вас ефективним?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

Чи задоволені Ви результатами Вашого професійного навчання?

- ☐ Так, задоволений(на)
- ☐ Не дуже задоволений(на)
- ☐ Ні, незадоволений(на)

Чи хотіли б Ви і надалі проходити професійне навчання?

- ☐ Так
- ☐ Інколи
- ☐ Ні

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015276205

Дата перевірки:
26.05.2023 15:25:41 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
26.05.2023 15:35:25 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Кузнец_керівник_Махсма

Кількість сторінок: 63 Кількість слів: 11755 Кількість символів: 91787 Розмір файлу: 376.74 KB ID файлу: 1014949251

16.3% Схожість

Найбільша схожість: 3.68% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000084513)

15.2% Джерела з Інтернету

416

Сторінка 65

14.2% Джерела з Бібліотеки

366

Сторінка 69

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

19