

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 466 «С» 2021.03.16. 010 ТІЗ

НУБІП України

ГОРЬ ВІКТОРІЇ СЕРГІЇВНИ

2021 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.95/.96-043.86

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

А. Д. Остапчук
(підпис)
» 2021 р.

Т. І. Балановська
(підпис)
» 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління розвитком персоналу організації»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук, доцент

Гоголя О.П.
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
кандидат економічних наук, професор

Виконала

Балановська Т. І.
(підпис)

Горб В. С.
(підпис)

КИЇВ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к. е. н., професор Т. І. Балановська
«__» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТЦІ
Горб Вікторії Сергіївні
Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: *«Управління розвитком персоналу організації»*
затверджена наказом ректора НУБіП України від 16.03.2021 р. № 466 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2021.11.15

(ррж, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Державної служби статистики України 4) річні звіти та первинна документація ТОВ «Леляківське»; 5) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу організації
2. Діагностика управління розвитком персоналу ТОВ «Леляківське»
3. Напрями вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Леляківське».

Дата видачі завдання «__» _____ 202__ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
Балановська Т. І.
(підпис)
Завдання прийняла до виконання
Горб В.С.
(підпис)

НУБіП України

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
 «Управління розвитком персоналу організації»
 здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
 факультету аграрного менеджменту

спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
 «Менеджмент організацій і адміністрування»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Горб Вікторії Сергіївни

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту, у тому числі робота містить 15 таблиць, 15 рисунків, 54 використаних джерел.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти управління розвитком персоналу. Наведено основні підходи до визначення понять «професійний розвиток персоналу» та «система управління розвитком персоналу». Розкрито сутність термінів «кар'єра працівника», «ділова кар'єра», «управління діловою кар'єрою». Виокремлено складові професу розвитку персоналу організації, завдання розвитку персоналу, методи професійного навчання персоналу. Надані характеристики сучасних технологій розвитку персоналу організації.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці управління розвитком персоналу ТОВ «Леляківське». Охарактеризовано діяльність ТОВ «Леляківське». Здійснено аналіз якісного складу і плинності персоналу підприємства. Проаналізовано управління розвитком персоналу у ТОВ «Леляківське».

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи запропоновано основні напрями вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Леляківське». Розроблено рекомендації щодо формування кадрового резерву, управління діловою кар'єрою та використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом.

Ключові слова:

Управління, розвиток, персонал, розвиток персоналу, кадровий резерв, компетентність, кар'єра.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1. Поняття та значення розвитку персоналу організації	9
1.2. Система управління розвитком персоналу	15
1.3. Характеристика сучасних технологій розвитку персоналу	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕЛЯКІВСЬКЕ»	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Леляківське»	27
2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу підприємства	32
2.3. Здійснення управління розвитком персоналу у ТОВ «Леляківське»	36
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕЛЯКІВСЬКЕ»	45
3.1. Використання компетентісного підходу в управлінні персоналу ТОВ «Леляківське»	45
3.2. Управління діловою кар'єрою працівників підприємства	54
3.3. Формування і розвиток кадрового резерву у ТОВ «Леляківське»	59
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТОК	75

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток персоналу є важливою частиною ефективної діяльності будь-якої організації. В умовах сьогодення успішну організацію характеризують не тільки показники прибутковості та результативності, а й в першу чергу наявність талановитих кадрів та компетентних співробітників, які знаходяться на відповідних посадах. Це особливо актуально зараз, коли новітні технології щодня проникають в життя суспільства та змінюють його.

Одним із найцінніших ресурсів підприємства є високоосвічений персонал, який володіє критичним мисленням й ерудицією, має прагнення до змін та велику мотивацію.

В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Саме висококваліфікований, правильно організований і цілеспрямований персонал визначає майбутнє підприємства, тому управління розвитком персоналу має істотне значення в досягненні головної мети будь-якого підприємства.

Питання управління розвитком персоналу організації досліджували такі вчені, як Л. В. Балабанова, Т. І. Балановська, Т. Білорус, М. Д. Ведерников, О. А. Грішнова, О. В. Крушельницька, А. А. Олешко, А. П. Рачинський, А. В. Синиченко, А. В. Гроян та багато інших науковців. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень питань розвитку персоналу, існує багато проблем, що потребують вирішення.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком персоналу організації.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних завдань:

- розкрити поняття та значення розвитку персоналу організації;
- охарактеризувати систему управління розвитком персоналу;
- надати характеристики сучасним технологіям розвитку персоналу;
- проаналізувати діяльність підприємства;
- здійснити аналіз якісного складу і плинності персоналу підприємства;
- розкрити управління розвитком персоналу підприємства;
- надати пропозиції щодо удосконалення управління розвитком персоналу

підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів управління розвитком персоналу організації. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Леляківське» Лубенського району Полтавської області.

Методи дослідження. Теоретичною основою магістерської кваліфікаційної роботи є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний системний підхід до вивчення економічних явищ та процесів, наукові праці та розробки вітчизняних і зарубіжних вчених.

Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі задач було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивчення предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні глумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Леляківське» і результати проведеного опитування та власних спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в узагальненні теоретичних положень щодо управління розвитком персоналу організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління розвитком персоналу організації, що сприятиме підвищенню ефективності її діяльності.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУФ, 11-12 лютого 2021 р.), Всеукраїнській науково-практичній студентській конференції «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (м. Київ, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 26 травня 2021 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на 76 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 15 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел вклучає 54 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**1.1. Поняття та значення розвитку персоналу організації**

Глобалізація економіки та високий рівень інноваційності, поступовий розвиток науки, обладнання й технологій, висока науковість сьогодення висувують нові спеціальні вимоги до рівня фахових знань працівників, тому що без їхнього оновлення особа не може освоювати і робити нові відкриття, згідно з чим, і не буде відповідним чином виконувати роботу.

За останній час розвиток людських ресурсів став незамінним елементом системи управління багатьох організацій. Поняття «розвиток людських ресурсів» застосовують для опису «інтегрованого та суцільного, свідомого й дієвого підходу до підвищення пов'язаних з трудовою діяльністю знань та поведінки з застосуванням широкого діапазону методів і стратегій [21].

Розвиток персоналу – комплексне, різнобічне поняття, яке стосується широкого спектру економічних, психологічних, соціальних та педагогічних питань. Відповідно до цього, в економічній літературі немає загального підходу до його визначення. Науковці по-різному тлумачать його сутність, звертаючи увагу на окремих аспектах згаданої категорії (табл.1.1).

Професійний розвиток особистості на підприємстві означає цілеспрямований й упорядкований вплив на персонал за допомогою професійного навчання в ході їх фахової діяльності в організації задля досягнення максимальної ефективності виробництва чи послуг, які надаються, підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці, забезпечення виконання персоналом нових непростих завдань, враховуючи максимально можливе використання їхніх навиків та потенційних перспектив.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «професійний розвиток персоналу»*

Автор	Трактування
Рачинський А.П.	сукупність педагогічних і організаційно-управлінських заходів, направлених на здобування працівниками вмінь, досвіду, навичок в обраній сфері професійної діяльності, вдосконалення їхньої обізнаності, виховання професійної й корпоративної культури, у свою чергу і можливість кар'єрного зростання й особистісного розвитку
Єгоршин А. П.	процес навчання працівників до здійснення нових обов'язків, вирішення нових складних завдань, в цей процес входить здійснення кадрового аудиту, професійну орієнтацію, також соціальну адаптацію працівників, підготовку кадрів, підвищення їхньої кваліфікації та інші заходи, потрібні заради успішного втілення стратегічних цілей.
Марра Р., Шмидт Г.	розвиток і підвищення кваліфікації працівників
Кибанов А. Я.	комплекс організаційно-економічних заходів управління кадрами організації в області навчання працівників організації, професійного розвитку і підвищення кваліфікації. Ці заходи стосуються питань професійної адаптації, оцінки претендентів на вільну посаду, планування ділової кар'єри, також робота з кадровим резервом.
Савченко В.А., Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О.	системно організований процес невинного професійного навчання персоналу для підготовки їх до здійснення нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та покращення соціальної структури персоналу.
Одегов Ю.Г., Журавльов П.В.	система заходів, в які входить професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу підприємства.

Примітка.*Сформовано автором на основі [18; 22; 26; 40; 47]

Головна ціль розвитку персоналу – забезпечення організації висококваліфікованими та добре підготовленими працівниками відповідно до її мети і стратегії розвитку [5].

Найбільші компанії різних країн світу витрачають на професійний розвиток персоналу від 5% до 10% фонду заробитної плати. Замість того вони очікують підвищення результативності праці, інакше кажучи збільшення вкладу кожного працівника у виконання організаційних цілей. Крім прямого впливу на фінансові результати, грошові вкладення у персонал позитивно впливають на створення сприятливого клімату в колективі організації, спонукає мотивацію працівників [5].

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці [35].

Працівники, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи освоюючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування професійної кар'єри як в організації, так й за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення з організації навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу і тим самим забезпечити працевлаштування інших громадян.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина у ряді випадків відіграє вирішальну роль в прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному випадку і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів [26].

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. В результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їх відданість цілям і стратегічним завданням організації, забезпечується наступність в управлінні, а також зростає рівень плінності кадрів [26].

Інвестиції в людський капітал – це вкладення, направлені на підвищення кваліфікації і навичок працівників, відповідно, це можуть бути витрати на навчання, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних [5].

Згідно з Законом України «Про професійний розвиток працівників» (ст.2) встановлено, що ціль державної політики в області професійного розвитку персоналу - це підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до потреб сучасного суспільства через сприяння роботодавцю в результативному використанні праці та гарантуванні досягнення відповідного професійного рівня працівниками [45].

Професійний розвиток працівника – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних проблем. Такий розвиток особистості демонструє процес підготовки працівника до певного виду трудової діяльності, містить в собі оволодіння важливих знань, практичних умінь та нового досвіду, соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей [5].

Професійне навчання працівників процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та умінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [45].

Управління організації повинні не лише приділяти увагу правильному підбору персоналу, але й брати відповідальність за їх професійне навчання, стимулювати саморозвиток, забезпечувати комфортні умови для максимального розвитку своїх працівників, як в середині самої організації, так і за її межами.

Сучасні підприємства почали приділяти велику увагу питанням управління персоналом і також його розвитку [52]. Це відбувається через соціально-економічні протиріччя, які існують у суспільстві та знаходять відображення в

незадоволеності працівників роботою, у відсутності бажання до професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами.

Розвиток персоналу неабияк залежить від стану професійно-орієнтаційної роботи в закладах освіти та відповідно в організації. Одним із наслідків розвитку працівників є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. В той же час розвиток персоналу потребує наявності в організації належної системи матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Складовими процесу розвитку персоналу організації є (рис 1.1.):

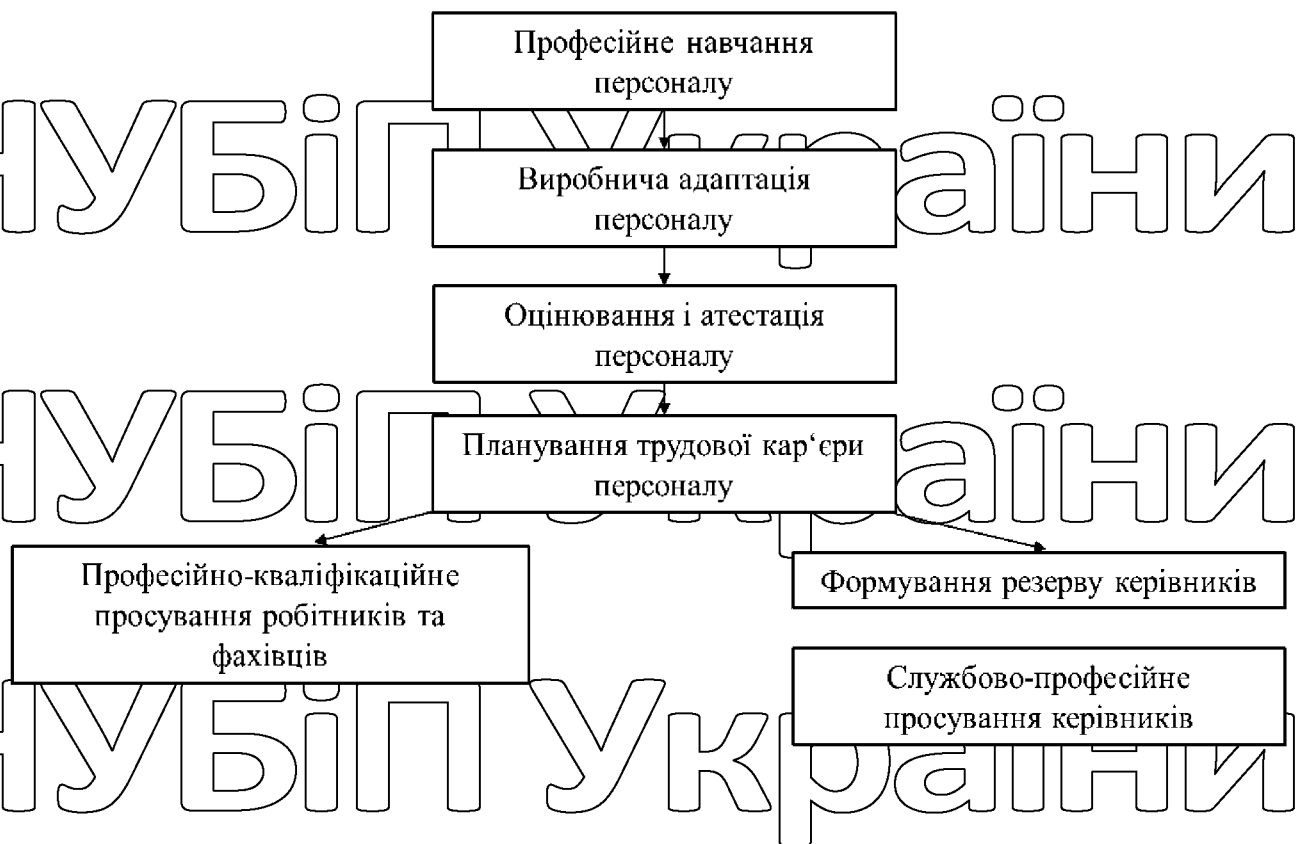


Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації*

Примітка.* Джерело: [49]

У випадку, коли розвиток персоналу здійснюється в основному в межах організації або з її ініціативи поза виробництвом, то професійний розвиток особи може виходити за межі трудової діяльності в організації, тобто відбуватися не лише за рахунок її коштів, а й з використанням власних коштів персоналу.

Реалізація плану з розвитку персоналу потребує достатніх витрат ресурсів. Витрати на працівників є основною складовою розробки виробничих та

соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Дуже вага витрат організації на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому дійсно важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення раціональнішого використання коштів роботодавця на зазначені цілі.

Завданнями розвитку персоналу організації можуть виступати: (рис 1.2.):

реалізація професійної підготовки персоналу, створення зручних умов для результативної роботи працівників, запровадженням гнучкого режиму безперервної післядипломної освіти персоналу;

організація виробничої адаптації працівників, його професійно-кваліфікаційного просування з метою реалізації цілей стратегічного управління;

гарантування повного використання здібностей, практичного досвіду і вмінь персоналу, його освітніх та професійних можливостей для впровадження в практику нововведень, сучасних технологій, щоб таким чином підвищувати гнучкість підприємства, його конкурентоспроможність на ринку;

здійснення оцінки працівників, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації персоналу, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства;

утворення позитивного ставлення працівників до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри персоналу, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед всіх груп населення.

Рис. 1.2. Завдання розвитку персоналу організації*

Примітка.*Сформовано автором на основі [26]

Світова практика свідчить про те, що інвестиції в людський капітал — є найефективнішими. Саме це спричинило нову якість економічного зростання, яка стала міцнішою за останні десятиліття в розвинених країнах світу. У Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75% приросту національного багатства [20].

Таким чином, розвиток персоналу — це упорядкований організований процес постійного професійного навчання персоналу для підготовки їх до

здійснення нових виробничих функцій, просування по кар'єрним сходам, формування резерву керівників. Він забезпечується за допомогою оцінювання працівників задля здійснення виробничої адаптації працівників і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців.

Також розвиток персоналу є одним з основних показників прогресивності суспільства, є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому все більше підприємств беруть ініціативу щодо здійснення постійного розвитку персоналу своїх підприємств.

1.2. Система управління розвитком персоналу

У сучасних умовах складно чимось суттєво відрізнитися від конкурента. усі ресурси майже однаково доступні на ринку. Через це в економічно розвинених країнах почали дуже активний пошук резервів та нових конкурентних переваг.

На відміну від теорії, що характеризувала персонал тільки як витрати, які необхідно скорочувати, є також теорія управління людськими ресурсами, згідно з якою персонал є одним із ресурсів компанії, яким потрібно раціонально управляти, та фінансувати його розвиток. Персонал починає аналізуватись, як головний ресурс, що стає основним чинником успіху кожної компанії і його розвиток входить до загальної стратегії розвитку підприємства. Важливість розвитку персоналу для організацій пояснюється й тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок працівників. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам організації негативно позначається на результатах її діяльності. А отже, основним показником соціально-економічного розвитку підприємств стає кадровий потенціал [18].

Система управління розвитком персоналу - комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи [5].

Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності.

Переваги системи управління розвитком персоналу наведені на рис. 1.3.

більша орієнтованість на виконання цілей організації працівниками

розкриття можливостей і здібностей персоналу

здобуття нових вмінь, знань та навичок працівниками

менший опір персоналу інноваціям та змінам

Рис. 1.3. Переваги системи управління розвитком персоналу*

Примітка.*Сформовано автором на основі [10].

Стосовно управління розвитком персоналу, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства [10].

Розвиток персоналу повинен здійснюватися у трьох основних напрямках (табл.1.2.).

Таблиця 1.2

Напрями системи управління розвитком персоналу*

Розвиток особистості	Соціальний розвиток	Професійний розвиток
Створення системи цінностей	Просування по кар'єрним сходам	Курси підвищення кваліфікації, тренінги
Фізіологічний розвиток	Підвищення соціального статусу	Набуття нових навичок, знань, вмінь
Психологічний розвиток		

Примітка.*Сформовано автором на основі [10].

Важливим моментом у системі управління розвитком персоналу є визначення потреби організації у розвитку своїх працівників. Йдеться про

виявлення невідповідності між професійними знаннями та навичками, якими повинен мати персонал організації для реалізації її цілей, і тими знаннями та навичками, якими він володіє насправді.

Варто зазначити, що система управління розвитком персоналу містить такі складові (рис. 1.4.):



Рис. 1.4. Складові системи управління розвитком персоналу*

Примітка.*Сформовано автором на основі [5].

Професійне навчання персоналу — процес цілеспрямованого формування в працівників необхідних знань, розвиток спеціальних навичок і вмінь, що дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати трудові обов'язки, опановувати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [45].

Професійне навчання працівників в організації потрібне для формування у персоналу високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в складних умовах та забезпечення на цій основі результативної праці.

Професійне навчання персоналу в ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитись протягом усієї трудової діяльності.

Воно може відбуватись як на робочому місці, так і поза його межами
(рис. 1.5).



Рис. 1. 5. Методи професійного навчання персоналу*

Примітка.*Сформовано автором на основі [5].

Важливу роль в трудовій діяльності кожного працівника відіграє кар'єра, тому що вважається складовою успіху особистості. Будь-яка кар'єра означає різні варіанти професійного і службового зростання.

Планування трудової кар'єри є складовою частиною розвитку персоналу, тому що дозволяє співробітникам спостерігати, яку посаду вони мають можливість одержати, якщо продемонструють відповідний позитивний досвід при визначених вихідних умовах.

Як зазначає науковець А. Я. Кибанов, кар'єра працівника - це процес виробничої діяльності, під час якої працівник, просуваючись по службі, опановує новітні технології та техніку, прийоми, функціональні та посадові об'єкти, менеджмент, соціальні ролі і та ін [26].

Ділова кар'єра – це прогресивне просування працівника по сходах службової ієрархії або поступова зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання [26].

Управління діловою кар'єрою – це цілеспрямована діяльність кадрової служби з розвитку професійних здібностей людини, здобуття ним професійного росту і його раціонального використання, як на користь співробітника, так і на користь організації [48].

Виявлено, що сталий розвиток підприємства практично неможливий без формування кадрового резерву, який є гарантією раціональної ротації кадрів.

Призначення працівника організації чи структурного підрозділу, просування фахівця на посаду мають відбуватись не раптово у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації, а плановірно, поступово, на основі плавного заміщення звільненої посади співробітника. Якщо в компанії звільняється місце президента й потрібно запросити на цю посаду спеціаліста з інших компаній, останньому треба від трьох до шести місяців, щоб познайомитись та оволодіти справами організації, від одного до трьох років, щоб стати визнаним "своїм", і від двох до п'яти років, щоб увібрати культуру компанії. У співробітників, які раніше працювали в компанії, таких труднощів не виникає.

Перевагою створення кадрового резерву є забезпечення поточної, короткострокової та середньострокової потреби організації в працівниках для заміщення ключових посад, економія часу й витрат на закриття вакансій, системного і цілеспрямованого розвитку персоналу. Відповідно більш ефективним є розвиток трудової кар'єри керівників, який відбувається на плановій основі. Якщо організація не може сформувати дієвий резерв з числа своїх співробітників, то це вже є свідченням її слабкості, неефективності стратегії розвитку персоналу [6].

При формуванні кадрового резерву, варто проводити такі дії:

- аналіз потреби в резерві, тобто прогнозування потенційних змін у структурі та кількісному складі персоналу відповідної кваліфікації;

- попередній набір кандидатів у резерв з використанням власної бази даних чи через кадрові агенції;

- відбір потенційних кандидатів і утворення складу кадрового резерву

Кадровий резерв може бути: внутрішній та зовнішній (табл. 1.3.)

Таблиця 1.3

Види кадрового резерву*

Внутрішній	Зовнішній
оперативний – працівники, які можуть вже в найближчий час обійняти керівні посади (вертикальний вектор);	випускників профільних навчальних закладів, які вдало пройшли практику в компанії та показали високий рівень теоретичних знань;
управліський резерв (вертикальний вектор) – працівники, здатні до вертикальної кар'єри;	кандидатів, які зацікавили керівників підприємства, але з певних причин не прийшли на роботу при проведенні співбесіди з працевлаштування;
стратегічний – працівники, які здатні до виконання керівних обов'язків (вертикальний вектор);	кандидатів, інформацію про яких отримані на основі моніторингу успішності і розвитку кар'єри провідних фахівців галузі
резерв ключових фахівців (горизонтальний вектор) – працівники, які демонструють високий рівень професіоналізму, володіють унікальними знаннями та вміннями, спроможності до наставництва та ефективної горизонтальної кар'єри.	

Примітка.*Сформовано автором на основі [6]

Підготовка кадрового резерву має тісний зв'язок з розвитком інтелектуального потенціалу, оскільки в резерві потрібно мати претендентів на посади з відповідним рівнем освіти, кваліфікації та потенціалом саморозвитку на посаді.

В сучасних умовах персонал стає ключовим ресурсом, який забезпечує ефективність функціонування кожного підприємства, тому його розвиток є невід'ємною складовою загальної стратегії організації. Система управління розвитком персоналу підприємства являє собою сукупність методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також проведення навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами. Першочерговим для підвищення рівня розвитку персоналу

є проходження курсів підвищення кваліфікації, адже на даний час відбувається різка зміна технологій та обладнання, тому знання стають застарілими і їх потрібно постійно оновлювати.

1.3. Характеристика сучасних технологій розвитку персоналу

Важливе місце у розвитку концептуальних засад професійного навчання і розвитку персоналу відіграє ідея навчання протягом усього життя, яка із самого початку формувалася як відображення зростаючого усвідомлення важливості знань і поступового підвищення їх ролі та освіченості населення для успішного розвитку суспільства і його громадян.

Безперервна освіта має стати головною складовою громадянського суспільства, соціальної єдності й зайнятості. Визначення безперервної освіти означає отримання сертифікатів та дипломів у вільний час; професійні курси, зокрема задля підвищення кваліфікації персоналу; освіта для дорослих [5].

Провідною ідеєю безперервної освіти є розвиток людини як особистості, суб'єкта діяльності та спілкування протягом всього її життя. Ця ідея, усвідомлена суспільством, стає системоутворюючим чинником безперервної освіти.

Безперервна освіта є всеохопна за повнотою, але індивідуалізована за часом, темпами та спрямованості, що надає кожному право і перспективи реалізації власної програми його отримання та збагачення протягом всього життя.

Згідно зі ст. 8 Закону України «Про освіту» особа реалізує своє право на освіту впродовж життя через формальну, неформальну та інформальну освіту [44].

Неформальна освіта – це організована, структурована та цілеспрямована навчальна діяльність, що здійснюється за межами закладів формальної освіти, спрямована на задоволення найрізноманітніших освітніх потреб різних, у тому числі вікових груп населення та не надає легалізованого диплома [14].

В українському законодавстві зазначено, що неформальна освіта – це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає

присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій [44].

Організація неформальної освіти є важливим соціально-політичним завданням діяльності більшості розвинених країн світу.

Інформальна освіта дорослих як діяльність – процес усвідомленої активної взаємодії, у якому є об'єкт і суб'єкт, ціле покладання, проектування і здійснення дій, процес подальшого аналізу результатів і порівняння їх з плановими завданнями [35].

Першочергові принципи інформальної освіти – «навчання повинно відбуватись всюди» і «навчання – виходячи з досвіду, через досвід». Через це інформальна освіта – це освіта, яка відбувається протягом всього життя, тобто неперервна освіта, яка містить усі можливі галузі знань і дає усім людям перспективу повного розвитку особистості. Інформальна освіта сприяє досягненню реальної рівності між людьми, привертанню уваги до інформаційно-освітньої діяльності усе більшої частини дорослого населення.

Важливе місце в трудовій діяльності працівника відіграє підвищення кваліфікації. Потреба організації в підвищенні кваліфікації її працівників спричинена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, поліпшенням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу має бути комплексним за обсягом, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, направленим на перспективні професії.

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, призначене на послідовну підтримку та поліпшення їх професійних та економічних знань та навичок [29].

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;

- освоєння нових професій;
 підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології [29].

Існують такі форми підвищення кваліфікації (рис. 1.6.):

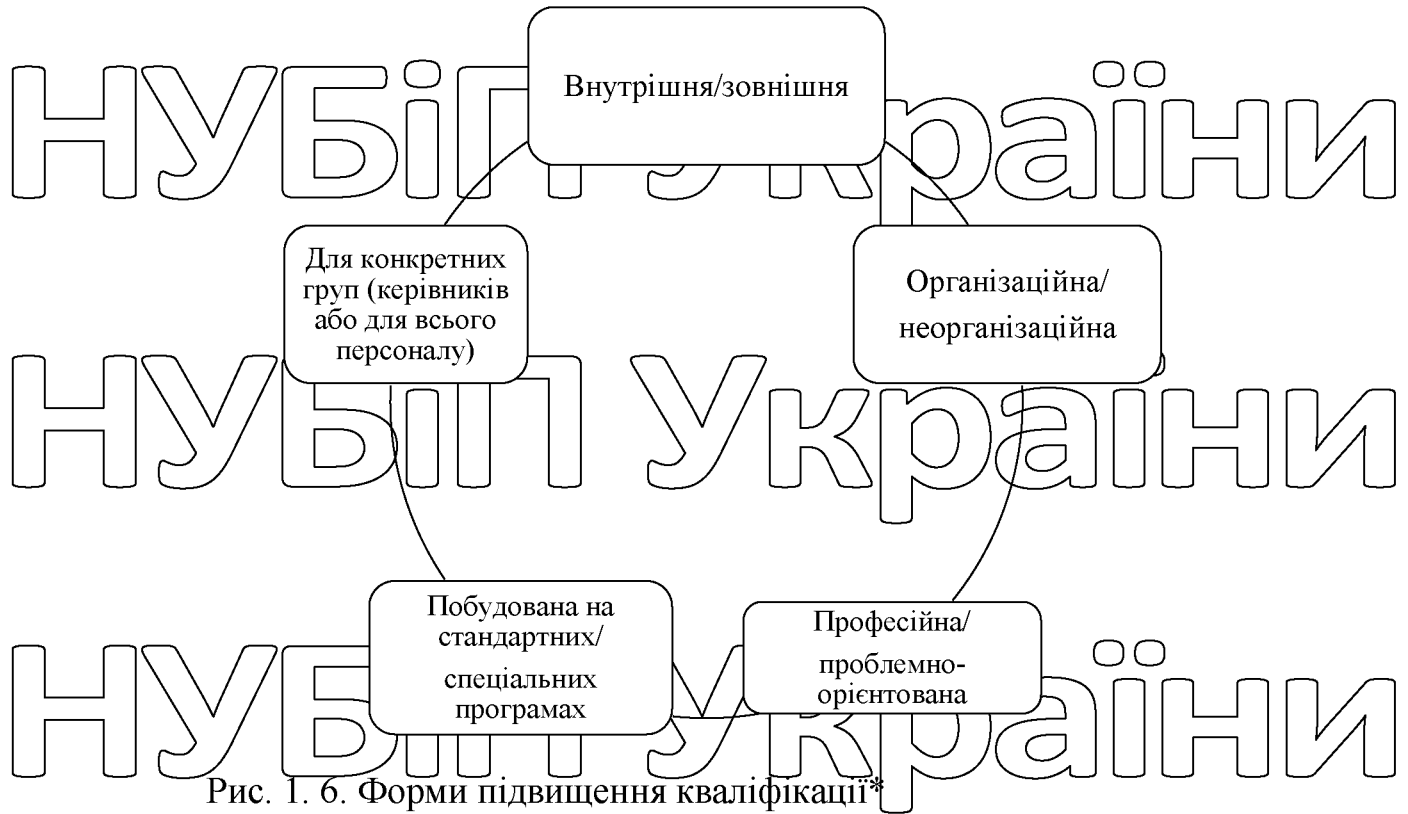


Рис. 1. 6. Форми підвищення кваліфікації*

Примітка.*Побудовано автором на основі [29]

Сучасні програми по підвищенню кваліфікації ставлять за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді.

Вони дають знання, що виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися та розвиватись [29].

Підвищення кваліфікації є розповсюдженою формою професійного навчання, тому що вона є дешевшою та менш тривалою, ніж нова підготовка.

Однією з ефективних сучасних технологій управління персоналом є коучинг. Коучинг – це технологія управління, яка сприяє розвитку і вдосконаленню компетентностей працівників підприємства, а також дозволяє розкрити кадровий потенціал цих працівників [38].

Мотиви використання коучингу в підприємстві (рис 1.7.)

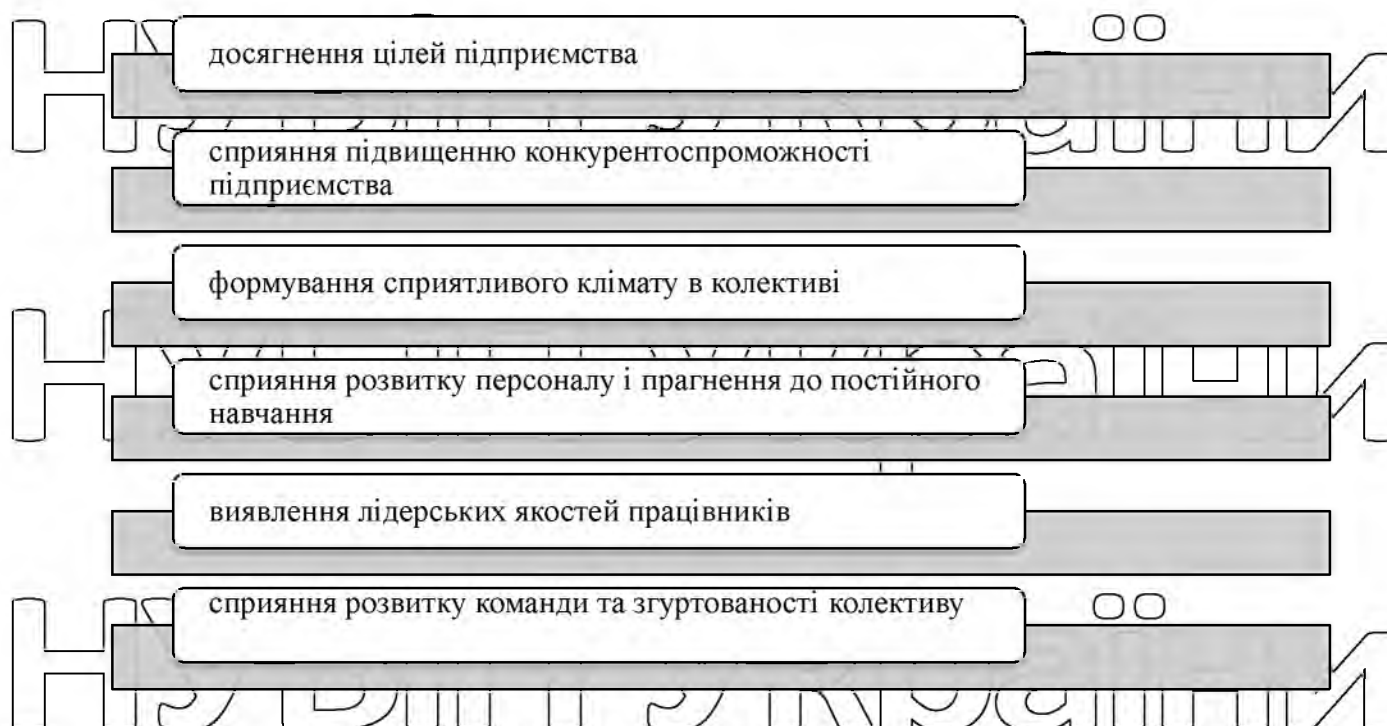


Рис. 1.7. Мотиви використання коучингу в підприємстві*

Примітка.*Сформовано автором на основі [33].

Розвиток електронного навчання та дистанційних технологій є провідними тенденціями розвитку сучасної системи освіти.

Іншою сучасною технологією розвитку персоналу є E-Learning (скорочення від англ. Electronic Learning) – це система електронного навчання, синонім таких термінів, як електронне навчання, дистанційне навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій [5].

Електронне навчання не зводиться до простої заміни "паперових" носіїв інформації електронними. Інформаційно-комунікаційні технології допомагають поєднувати процеси вивчення, закріплення і контролю засвоєння навчального матеріалу, які за традиційного навчання можуть бути розірваними. Інформаційні технології дають можливість у більшій мірі індивідуалізувати процес навчання, зменшуючи фронтальні види робіт і збільшуючи частку індивідуально-групових форм і методів навчання [5].

Також інформаційні технології сприяють позитивно впливають на зацікавленість до навчання, розвитку креативного мислення, дозволяють

економити навчальний час. Інтерактивність і мультимедійна наочність сприяє кращому представленню, і, відповідно, кращому засвоєнню інформації.

В табл. 1.4. наведено сучасні методи розвитку персоналу організації.

Таблиця 1.4

Сучасні методи розвитку персоналу організації*

Метод	Можливість використання
Тренінг	Велика кількість завдань та вправ та менша кількість інформації для засвоєння. Використовується для розвитку вмій та навичок невеликої групи працівників
Коучинг	Новий метод консультаційної діяльності, який спрямований на вирішення складних ситуацій. Мета коуча – не навчати чи ділитись досвідом, а допомогти працівнику самостійно отримати знання і закріпити їх на практиці
Електронне навчання	Метод дистанційного навчання з використанням електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в передаванні знань великій кількості людей
Самоосвіта	Проходить в комфортному для працівника місці в зручний час, відбувається навчання за допомогою різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Примітка.* Сформовано автором на основі [5]

Отже, розвиток персоналу – це постійне вдосконалення знань, навичок і досвіду працівників. Він виступає необхідним інструментом в діяльності кожного підприємства, адже персонал є обличчям компанії.

В теперішніх умовах працівники мають бути високоосвіченими, компетентними та різнобічно розвинутими. Використання сучасних технологій розвитку персоналу допомагають співробітникам стати більш самостійними та організованими, надають змогу в зручному місці та в комфортний час, поза межами підприємства вдосконалювати свої навички, отримувати нові знання і таким чином підвищувати свою кваліфікацію.

Висновки до розділу 1

1. Одним з ключових чинників, що приводить підприємство до успіху, є людські ресурси. Кожна організація може купити нове обладнання для

виготовлення продукції, але чи стане вона лідером на конкурентному ринку залежить від людських ресурсів, які постійно забезпечують безперервну роботу. Встановлено, що розвиток персоналу є одним з найважливіших чинників у системі управління персоналом.

2. Система управління розвитком персоналу підприємства демонструє сукупність методів, що забезпечують виконання поставлених завдань, а також проведення навчання працівників, підвищення кваліфікації та просування в кар'єрі. Першочерговим для підвищення рівня розвитку персоналу є проходження курсів підвищення кваліфікації, адже на даний час відбувається різка зміна технологій та обладнання, тому знання потрібно постійно оновлювати.

3. Важливе місце у розвитку концептуальних засад професійного навчання і розвитку персоналу відіграє ідея навчання протягом усього життя, яка із самого початку формувалася як відображення зростаючого усвідомлення важливості знань і поступового підвищення їх ролі та освіченості населення для успішного розвитку суспільства і його громадян.

Використання сучасних технологій розвитку персоналу (безперервна освіта, електронне навчання та самоосвіта) сприяють як швидшій адаптації нових працівників, так і додають впевненості більш досвідченим співробітникам, що позитивно відображається на функціонуванні всього підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ
«ЛЕЛЯКІВСЬКЕ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Леляківське»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Леляківське», (далі ТОВ «Леляківське») спеціалізується на виробуванні та реалізації зернових та технічних культур, розведенні молочних порід худоби. Розташоване за юридичною адресою: с. Кейбалівка, вул. Миру, 17, Лубенський район Полтавської області, Директором підприємства є Ящик Олександр Михайлович.

Метою ТОВ «Леляківське» є виробництво та продаж високоякісної продукції сільського господарства.

Для досягнення мети, підприємство ставить високі цілі. По-перше, це задоволення потреб споживачів шляхом виробництва та продажу високоякісної продукції. По-друге, це забезпечення населення Лубенського та сусідніх районів робочими місцями. По-третє, забезпечення стійкої довгострокової конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції Полтавської області. Четверте, це збільшення річного об'єму продажів продукції в Полтавській області.

Вищим органом управління ТОВ «Леляківське» є загальні збори учасників. Родючі ґрунти сприяють розвитку галузі рослинництва, що забезпечує підприємство різною продукцією, зокрема, соняшником, соєю, цукровими буряками, різними зерновими та зернобобовими і т.д.

Структуру управління ТОВ «Леляківське» відображено на рис.2.1. Дане підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління.

Відповідно до структури управління, контроль над всіма відділами здійснює директор Ящик О.М. також визначає стратегію та ключові аспекти розвитку підприємства.

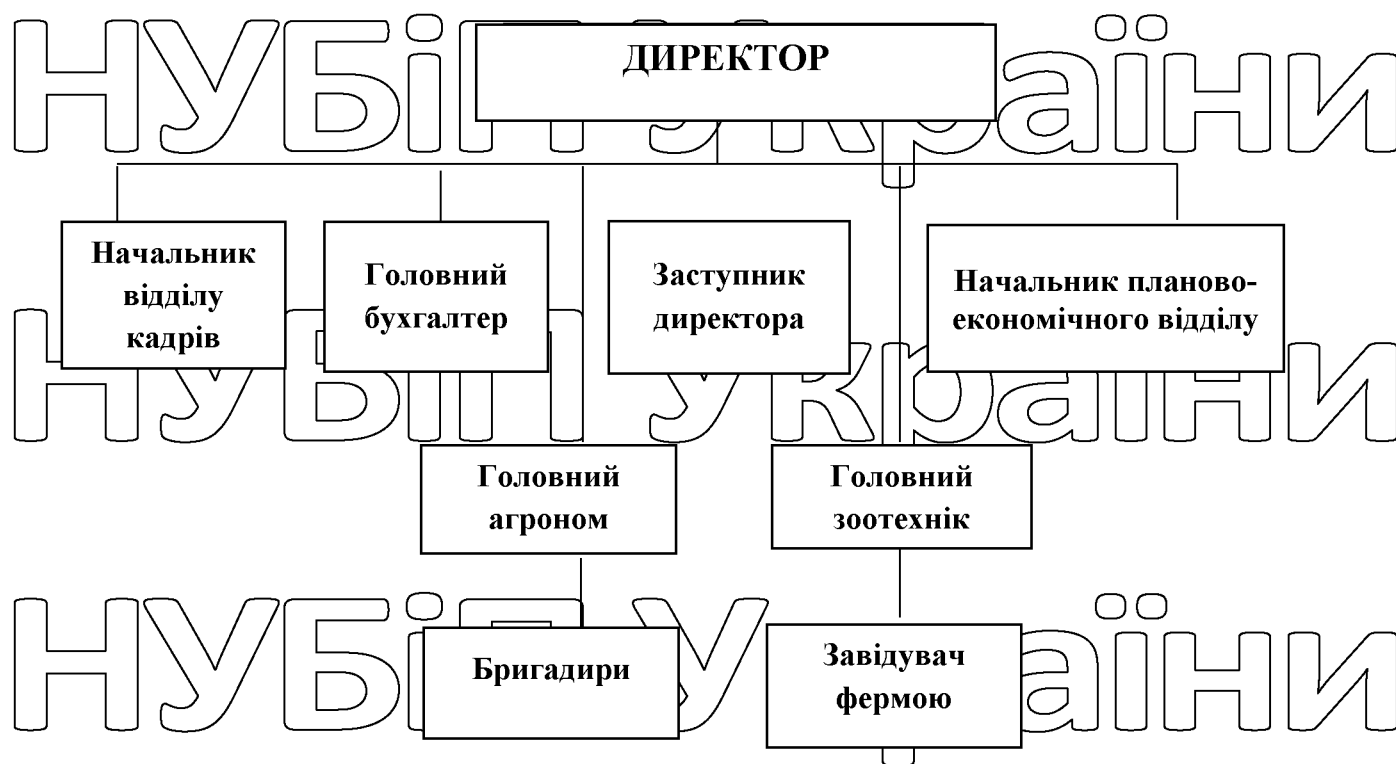


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Деляківське»*

Примітка.*Сформовано автором за даними підприємства

На підприємствах, де використовується лінійно-функціональна структура управління, є більш усталені повноваження і відповідальність працівників. Це дає змогу підприємствам бути клієнтоорієнтованими, виробляти продукцію з незмінною якістю, стабільно забезпечувати попит і задовольняти потреби споживачів. Також мати досить низький рівень міграції персоналу, що позитивно впливає на якість виробництва та підтримує корпоративні стандарти на високому рівні.

Склад 1 структуру сільськогосподарських угідь ТОВ «Деляківське» відображено в табл. 2.1.

Проаналізувавши табл. 2.1, слід відмітити, що площа сільськогосподарських угідь з 2018 р. до 2020 р. зросла на 1,8 %, також площа ріллі в 2020 році стала більшою на 3,8 %, ніж в 2018 році.

Таблиця 2.1

Склад і структура сільськогосподарських угідь ТОВ «Леляківське»*

Угіддя	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. у % до 2018 р.
	га	%	га	%	га	%	
Площа с.-г. угідь, га	1867,78	100	1784,64	100	1902,74	100	101,8
ріллі	1715,00	91,8	1621,64	90,9	1780,00	93,5	103,8

Примітка.*Розраховано автором за даними підприємства

Забезпеченість ТОВ «Леляківське» основним капіталом наведено у таблиці

2.3.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості ТОВ «Леляківське» основними засобами*

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Вартість основних засобів, тис. грн:	27706,50	36681,50	42025,50	151,70
- на 1 га с.-г. угідь	14,83	20,55	22,08	148,89
- на 1 середньорічного працівника	271,63	333,47	396,47	145,96
Капіталовіддача, грн	2,44	2,00	2,44	100,00
Капіталомісткість продукції, грн	0,41	0,50	0,41	100,00
Норма прибутку, %	8,4	5,9	7,2	X

Примітка.*Розраховано автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.2., вартість основних засобів в ТОВ «Леляківське» станом на 2020 р. становить 42025,50 тис. грн, в порівнянні з 2018 р. зростає на 51,7%.

З метою проведення дослідження, аналізувались показники ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», ф. № 3 «Звіт про рух грошових коштів», форма 50 с-г «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств» та ф. № 4 «Звіт про посівні площі сільськогосподарських культур».

Структуру грошових надходжень від реалізації продукції підприємства наведено в таблиці 2.3.

За 2020 рік відповідно до табл. 2.4, найбільша частка грошових надходжень поступає від продукції тваринництва (53,3 %), минулі роки більше грошових надходжень отримували від продукції рослинництва (55,7% за 2018 рік і 54,3% за 2019 рік).

Більшу частку в рослинництві займала зернова продукція: 36,7% грошових надходжень в 2018 році, 34,5 % – 2019 році, в 2020 році вже менша частка – 30,4%.

Таблиця 2.3
Динаміка структури грошових надходжень від реалізації продукції*

Галузі, види продукції	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. у % до 2018 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Зернові культури	20299,80	31,79	23955,6	34,22	45158,0	48,29	151,90
Соняшник	12588,00	19,72	10862,00	15,52	14570,5	15,58	79,00
Ріпак	5857,70	9,17	5058,30	7,24	2858,5	3,06	33,37
Всього по рослинництву	38745,50	60,68	39875,9	56,98	62587,0	66,93	110,30
ВРХ	11975,00	18,75	23464,1	33,52	22938,3	24,53	130,83
Молоко	8577,0	13,43	5900,0	8,43	7984,4	8,54	63,59
Всього по тваринництву	25107,70	39,32	30108,4	43,02	30922,7	33,07	84,10
Всього	63853,20	100,00	69984,3	100,00	93509,7	100,00	100,00

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.3., від реалізації продукції рослинництва, підприємством отримано грошових надходження в 2020 р. на суму 62587 тис.грн, що на 10,30% більше в порівнянні з 2018 р. Від реалізації продукції тваринництва в 2020 р.

підприємство отримало 30922,7 тис. грн, що на 15,9% менше в порівнянні з 2018р.

Далі, щоб проаналізувати результати господарської діяльності ТОВ «Леляківське», слід розглянути таблицю 2.4.

Проаналізувавши табл 2.4., слід зазначити, що вартість валової продукції протягом останніх трьох років в ТОВ «Леляківське» зростає на 42% в порівнянні з 2018 роком.

Таблиця 2.4

Результати господарської діяльності ТОВ «Леляківське»*

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Вартість валової продукції, тис.грн	67427,00	73188,00	95677,00	142,00
- на 1 га с.-г. угідь	36,10	41,01	50,28	139,27
- на 1 середньорічного працівника	661,05	665,35	902,61	136,54
Валовий прибуток, тис. грн :	17170,00	17660,00	34228,00	199,40
- на 1 га с.-г. угідь	9,19	9,90	18,00	195,87
- на 1 середньорічного працівника	168,33	160,54	322,90	191,83

Примітка.*Розраховано автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.4, вартість валового прибутку в 2020 р. становив 34228 тис. грн, що на 99,4% більше в порівнянні з 2018 роком.

Отже, результати свідчать, що ТОВ «Леляківське» забезпечене матеріальними ресурсами, спостерігається тенденція до збільшення валової продукції, валового прибутку. Найбільше грошових надходжень до підприємства поступають від реалізації зерна та великої рогатої худоби.

2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу підприємства

Аналіз якісного складу персоналу потрібний для того, щоб виявити можливості покращення ефективності діяльності організації. При порівнянні показників структури персоналу з показниками подібних підприємств, можна виявити певні зміни та використати це для удосконалення структури персоналу.

Рівень якісного складу управлінського персоналу характеризує рівень ефективності функціонування організації тому, що від особистих якостей працівників, їх загальноосвітнього і професійного рівня залежить, наскільки прийняті рішення будуть вдалими та якісними, а також наскільки ефективними будуть результати їх здійснення.

При визначенні якісного складу персоналу ТОВ «Леляківське» аналізують працівників за такими показниками: статтю, віком, освітнім рівнем, фахом, досвідом роботи.

Склад і структура персоналу ТОВ «Леляківське» представлені в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Склад і структура персоналу ТОВ «Леляківське»*

Категорія працівників	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. у % до 2018 р.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 19 років	3	2,94	3	2,72	4	3,76	133
19-28 років	18	17,64	23	20,91	25	23,57	139
28-49 років	52	51,00	56	50,91	50	47,20	96
50-54 років	24	23,52	24	21,82	21	19,80	88
55 років і більше	5	4,90	4	3,64	6	5,67	120
Всього працівників	102	100	110	100	106	100	104

Примітка.*Розраховано автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.5, у ТОВ «Леляківське» спостерігається тенденція до збільшення кількості працівників молодшого віку (категорії «до 19 років», «19-28 років») та зменшення кількості працівників старшої вікової категорії

Структура персоналу ТОВ «Леляківське» за освітнім рівнем, представлена в таблиці 2.6, демонструє частку працівників зі ступенями вищої освіти «Бакалавр» та «Магістр».

Таблиця 2.6

Аналіз структури персоналу ТОВ «Леляківське» за рівнем освіти*

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. у % до 2018 р.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Всього працівників, з них:	102	100,00	110	100,00	106	100,00	104
мають ступінь вищої освіти «Бакалавр»	7	6,86	9	8,18	11	10,38	157
мають ступінь вищої освіти «Магістр»	5	4,90	5	4,55	6	5,66	120

Примітка.* Розраховано автором за даними підприємства

Зробивши аналіз таблиці 2.6., слід зазначити, що кількість працівників зі ступенем вищої освіти «Магістр» в 2020 році становить 5,66 % від загальної кількості персоналу, тобто з кожним роком в ТОВ «Леляківське» збільшується кількість працівників зі ступенем вищої освіти «Магістр», 10,38% працівників підприємства мають ступінь вищої освіти «Бакалавр» в 2020 р., що на 3,52% більше (від загальної кількості персоналу) в порівнянні з 2018 р.

Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «Леляківське» потрібний для того, щоб виявити можливості покращення ефективності діяльності аграрного підприємства.

Аналіз якісного складу ТОВ «Леляківське» представлено в таблиці 2.7.

На основі даних таблиці 2.7 було розраховано наступні показники.

Рівень забезпеченості підприємства працівниками (розраховується у відсотках, як відношення кількості зайнятих посад до кількості посад згідно штатного розкладу) (формула (2.1)) [24]:

$$P_{\text{заб.}} = \frac{K_{\text{зп}}}{K_{\text{шр}}} * 100\% \quad (2.1)$$

де $K_{\text{зп}}$ - кількість зайнятих посад;
 $K_{\text{шр}}$ - кількість посад згідно штатного розкладу.

$$P_{\text{заб.}} = \frac{106}{106} * 100\% = 100,0\%$$

Таблиця 2.7
 Дані для розрахунку показників якості розстановки працівників за посадами у ТОВ «Теляківське», за 2020 рік*

Показники	Кількість посад, які вимагають наявності ступеня вищої освіти		Всього
	Магістр	Бакалавр	
Кількість посад згідно штатного розпису	6	11	17
Кількість посад зайнятих працівниками, які мають ступінь вищої освіти:			
Магістр	6		6
Бакалавр		11	11
Разом	6	11	17

Примітка.* Сформовано автором за даними підприємства

Кваліфікаційний рівень кадрів визначається як відношення кількості посад зайнятих працівниками, що мають ступінь вищої освіти «Бакалавр» та «Магістр», до кількості посад, які вимагають наявності ступеня вищої освіти «Бакалавр» та «Магістр» (формула (2.2))

$$Kp. = \frac{K_{п1} + K_{п2}}{K_1 + K_2} * 100\% \quad (2.2)$$

де $K_{п1}$ – кількість посад зайнятих працівниками, що мають ступінь вищої освіти «Бакалавр»

$K_{п2}$ – кількість посад зайнятих працівниками, що мають ступінь вищої освіти «Магістр»;

K_1 – кількість посад, що потребують наявності у працівника ступеня вищої освіти «Бакалавр»;

K_2 – кількість посад, що потребують наявності у працівника ступеня вищої освіти «Магістр».

$$K_p = (11+6) / (11+6) * 100\% = 100\%$$

Якість розстановки кадрів за посадами визначається за формулою (2.3).

$$Я_{рк} = \frac{K_{З1} + K_{З2}}{K_1 + K_2} * 100\%, \quad (2.3)$$

де $K_{З1}$ – кількість посад, що потребують наявності у працівника ступеня вищої освіти «Бакалавр», і зайняті працівниками, що мають ступінь вищої освіти «Бакалавр»;

$K_{З2}$ – кількість посад, що потребують наявності у працівника ступеня вищої освіти «Магістр», і зайняті працівниками, що мають ступінь вищої освіти «Магістр».

$$Я_{рк} = (11+6) / (11+6) * 100\% = 100\%$$

Як свідчать показники, ТОВ «Леляківське» на 100% забезпечене персоналом. Кваліфікаційний рівень та якість розстановки кадрів підприємства становлять 100%, що є відмінним показником.

Рух персоналу у ТОВ «Леляківське» характеризується набором і звільненням персоналу, з переміщеннями в організації. Процес оновлення колективу внаслідок руху персоналу називають змінністю (оборотом) кадрів.

Вибуття відбувається через різні причини, такі як об'єктивні (вступ до вищого навчального закладу, скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, т. д), так і суб'єктивні (наприклад, зміна місця роботи; особисті обставини) [24].

З метою проаналізувати рух персоналу ТОВ «Леляківське» станом на 2020 рік, зроблено наступні розрахунки.

Оборот персоналу за наймом розраховується за формулою (2.4):

$$O_n = \frac{Ч_п}{Ч_{сер}} * 100\%, \quad (2.4)$$

де $Ч_п$ – прийняті на роботу працівники;

$Ч_{сер}$ – середньоспискова чисельність працівників.

$$O_n = 15 / 106 * 100\% = 14,3\%$$

Оборот персоналу за вибуттям розраховується за формулою (2.5):

$$O_v = \frac{Ч_з}{Ч_{сер}} * 100\%, \quad (2.5)$$

де $Ч_з$ – звільнені працівники,

$\bar{C}_{\text{сер}}$ – середньоспискова чисельність працівників.

$$O_{\text{в}} = 22 / 106 * 100\% = 21,0\%$$

Коефіцієнт плинності персоналу розраховується за формулою (2.6):

$$K_{\text{пл}} = \frac{C_{\text{з1}} + C_{\text{з2}}}{\bar{C}_{\text{сер}}} * 100\%, \quad (2.6)$$

де $C_{\text{з1}}$ – звільнені працівники за власним бажанням;

$C_{\text{з2}}$ – звільнені працівники за порушення трудової дисципліни;

$\bar{C}_{\text{сер}}$ – середньоспискова чисельність працівників.

$$K_{\text{пл}} = 22 / 106 * 100\% = 21\%$$

Таким чином, проаналізувавши якісний склад і плинність персоналу ТОВ «Леляківське», можна дійти до таких висновків: підприємство в достатній мірі забезпечене людськими ресурсами, за останні роки відбувається збільшення працівників молодшого віку, також збільшується кількість осіб зі ступенями вищої освіти «Бакалавр» та «Магістр».

Оборот персоналу за наймом у 2020 році (14,3 %) і оборот персоналу за вибуттям у ТОВ «Леляківське» (21,0 %). Дані показники підтверджують ефективне функціонування підприємства.

Критичних моментів в управлінні персоналом немає. Однак є сфера, на яку слід звернути увагу - це система розвитку персоналу.

2.3. Здійснення управління розвитком персоналу у ТОВ «Леляківське»

Розвиток персоналу у ТОВ «Леляківське» є важливою умовою успішної діяльності підприємства.

Саме тому підприємство повинно відповідально ставитися до навчання своїх працівників. Потрібно вчасно проводити інструктажі, запрошувати співробітників на лекції, семінари, тренінги, забезпечувати інформацією для самостійного опрацювання та ін. Згідно ЗУ «Про професійний розвиток

працівників», кожен працівник повинен проходити курс підвищення кваліфікації, в основному не рідше як раз у п'ять років [45].

Важливим моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб підприємства в конкретній галузі, адже буває невідповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти працівник підприємства для реалізації його цілей, і такими знаннями і навичками, якими він володіє в дійсності. Визначення потреб у професійному розвитку окремого співробітника вимагає спільних зусиль управління персоналом, самого співробітника і його керівника.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Леляківське» у сфері професійного розвитку працівників є:

- розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівників;

- визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників;

- розроблення та виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників;

- організація професійного навчання працівників;

- ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання;

- забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у ТОВ «Леляківське» або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років;

- визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення;

- проведення аналізу результатів атестації та здійснення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників.

Станом на 2020 рік кількість працівників у підприємстві становить 106 осіб. Переважаюча більшість персоналу ТОВ «Леляківське» має стаж роботи від 5 і більше років. Ці данні свідчать про високий професіоналізм працівників та їхню високу ступінь відданості організації. Також велика частка працівників має

достатній обсяг стажу для сумлінного та результативного виконання покладених на них обов'язків.

Позитивною тенденцією в організації є збереження в першу чергу працівників із значним стажем (понад 20 років).

Варто зазначити, що одними із цілей ТОВ «Леляківське» в зв'язку з пандемією є:

- утримати персонал в достатній кількості;
- використовувати весь потенціал працівників;
- посприяти покращенню психологічного клімату в колективі.

Відповідно до поставлених цілей, керівництвом ТОВ «Леляківське» розроблено та впроваджено додаткову матеріальну мотивацію (рис. 2.2):

нагородження найкращих працівників року преміями

збільшення кількості матеріальної допомоги (в тому числі і допомога хворим на ковід-19 у зв'язку з непростю епідеміологічною ситуацією в країні)

впровадження бонусів за пропозиції по розвитку підприємства

одноразові заохочення

Рис. 2.2. Додаткова матеріальна мотивація персоналу ТОВ «Леляківське»*

Примітка.*Сформовано автором за інформацією підприємства

Навчання працівників підприємства характеризується досить різноманітними його видами. Передусім варто зазначити, що навчання у

ТОВ «Леляківське» відбувається безпосередньо на підприємстві з використанням власних ресурсів.

Навчання робітників безпосередньо на підприємстві носить оперативний характер, тому що орієнтовано на освоєння конкретного трудового процесу, виконання конкретної роботи у ТОВ «Леляківське» і відповідно не вимагає великих витрат на навчання та скорочує період адаптації працівника. У процесі навчання ТОВ «Леляківське» використовуються такі методи, як робота протягом деякого часу помічником, поступове ускладнення задач, делегування частини роботи, відповідальності та ін. Навчання на робочому місці у ТОВ «Леляківське» відбувається в першу чергу для робітників.

Слід зазначити, що навчання поза робочим місцем більш результативне, тому що має велику теоретичну спрямованість, дає різноманітну підготовку, але в той же час вимагає значних витрат. Наприклад, останній тренінг для працівників коштував 5000 грн, вартість може варіюватись в залежності від кількості часу та особливості проведення. Крім того, працівник відлучається від своєї роботи. Навчання поза робочим місцем притаманне для всіх категорій працівників, але в більшій мірі для керівників та фахівців ТОВ «Леляківське».

Мета навчання персоналу ТОВ «Леляківське» полягає в забезпеченні:

- необхідного рівня підготовки працівника, що відповідає вимогам робочого місця (посади);
- умов для мобільності співробітника як передумови до кращого використання і забезпечення зайнятості;
- перспективи для просування співробітника за умови формування мотивації і задоволеності працею.

Основними напрямками кадрової програми на підприємстві щодо розвитку персоналу є, перш за все, професійний розвиток персоналу, який містить плани по навчанню, підготовці, перепідготовці персоналу ТОВ «Леляківське». Основними з них є: первинна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації поза підприємством, підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві; атестація.

Підготовка, перепідготовка кадрів і підвищення кваліфікації – важлива ланка в збалансованості попиту та пропозиції робочої сили. Дійсно, змінюючи професійну спрямованість підготовки, рівень кваліфікації, а також, здійснюючи первинну підготовку для конкретних робочих місць, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням усього спектра вимог, що висувуються останніми до якості робочої сили.

На підприємстві кожного року проводять навчання працівників для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Дані щодо підготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Леляківське»*

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. у % до 2018 р.
	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	
Всього працівників, з них:	102	100,00	110	100,00	106	100,00	103,92
Навчено новим професіям	4	3,92	5	4,56	5	4,72	125,00
Підвищували кваліфікацію	3	2,94	6	6,36	6	5,67	200,00

Примітка.* Сформовано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.8, питома вага працівників, які підвищували кваліфікацію в 2020 році, становить 5,67 % від загальної кількості персоналу, що вдвічі більше в порівнянні з 2018 роком. Кількість працівників, які були навчені новим професіям в 2020 році, становить 5 осіб (4,72%). Тобто на підприємстві спостерігається позитивна тенденція зростання числа навчених новим професіям осіб.

Надзвичайно важливим етапом у кар'єрному шляху працівників виступає самоосвіта, як складова частина системи безперервної освіти. Вона має на меті вдосконалення професійних якостей персоналу, підвищення освітнього рівня.

Результатом самоосвіти у співробітників ТОВ «Леляківське» є покращення ключових компетенцій персоналу, набуття нового досвіду, навичок і вмінь.

Керівник ТОВ «Леляківське» є людиною прогресивних поглядів, а тому він сам постійно самовдосконалюється і зібрав управлінський персонал, які систематично самостійно навчаються, маючи індивідуальний план розвитку (особисті цілі).

В процесі саморозвитку керівники та фахівці ТОВ «Леляківське» вивчають передовий вітчизняний та зарубіжний досвід в сфері трудової діяльності, новітніх досягнень науки і техніки, проблем сільського господарства, менеджменту, ринкової економіки, соціології та інших. Самоосвіта в ТОВ «Леляківське» проводиться шляхом самостійного вивчення керівниками, фахівцями спеціальної літератури (науково-технічної, економічної тощо), ознайомлення з передовим досвідом роботи підприємств галузі.

Як видно з табл. 2.9, самоосвіта здійснює позитивний вплив не лише на співробітника, а й на ТОВ «Леляківське» в цілому.

Таблиця 2.9

Основні переваги від самоосвіти персоналу ТОВ «Леляківське»*

Для підприємства	Для працівників
Підприємство стає більш конкурентоспроможним на ринку	Зростання професійної компетентності працівника
Мотивація розвитку колективу	Формування та розвиток універсальних навичок, які широко використовуються як на робочому місці, так і поза виробництвом
Підтримка сприятливого психологічного клімату	Підвищена адаптація до змін та зменшення стресу
Зниження плинності кадрів	Збільшення мотивації
Адаптація працівників до нововведень, інновацій	Набуття більшої впевненості
Формування у персоналу готовності до змін	Прояв лідерських якостей

Примітка.*Сформовано автором за інформацією підприємства

Самоосвіта є простою формою навчання, тому що для неї не потрібні ні інструктор, ні спеціальні приміщення, ні певний час – працівник вчиться там,

тоді і так, як йому зручно. В сучасних умовах можна використовувати дистанційне навчання з використанням ілюстративного матеріалу.

Відкрите навчання дає можливість засвоїти значний обсяг матеріалу онлайн і незалежно від віку, місця проживання та періоду навчання. Самоосвіта є найдоступнішою формою навчання в даний час, тому що дозволяє накопичувати знання та ефективно використовувати їх на практиці.

При навчанні на робочому місці підготовка персоналу повинна орієнтуватися на конкретний персонал. Застосовуючи таку форму навчання як інструктаж, досвідчений працівник ТОВ «Леляківське» може пояснити новому співробітнику всі нюанси, продемонструвати етапи роботи безпосередньо на робочому місці. Інструктаж є недорогим і ефективним засобом розвитку простих технічних навичок. Використовують на всіх рівнях організації. Дана форма навчання персоналу характеризується короткими термінами.

На рис. 2.3. наведені методи професійного навчання працівників ТОВ «Леляківське».

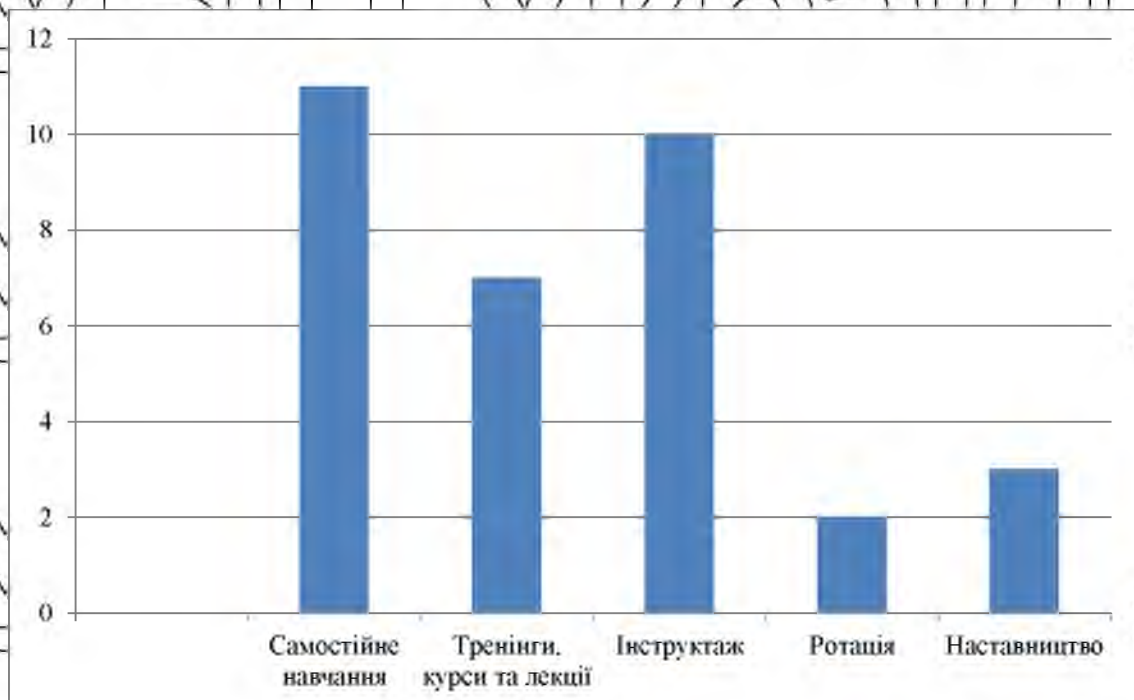


Рис. 2.3. Методи професійного навчання персоналу ТОВ «Леляківське»*

Примітка.*Сформовано автором за даними підприємства. В ході проведеного анкетування (додаток А) було опитано 20 працівників і виявлено, що основними методами професійного навчання у

ТОВ «Леляківське» є самостійне навчання та інструктаж, частина працівників відвідували додаткові тренінги, курси та лекції. Більша частина опитаних працівників (12 осіб) хочуть отримувати навчання поза межами підприємства.

Як свідчить проведене анкетування, найкращою мотивацією до праці є матеріальна винагорода та дружній колектив.

У контексті соціального розвитку персоналу підприємства слід запропонувати управлінські рішення, які зможуть змінити напрямок руху динаміки та забезпечать активніше професійного зростання працівників.

Наставництво, як метод навчання, дозволило працівникам: швидко та якісно передати знання досвідченого працівника новачку; отримати певні вміння та навички під час проходження навчання; на практиці освоїти знання, необхідні для виконання посадових обов'язків наставника; ознайомитися з роботою організації. Цей метод навчання персоналу можна застосовувати для будь-якої категорії працівників, за умови наявності достатньо компетентного наставника.

Ротація дає можливість співробітнику оволодіти декількома професіями, також збільшити знання, за допомогою тимчасового переведення на інше місце роботи. Дана форма навчання є короткотривалою, але тим не менше використовується рідко в ТОВ «Леляківське».

Таким чином, можна вважати, що в ТОВ «Леляківське» сформована і діє система розвитку персоналу, яка має необхідні елементи.

Проте в ході дослідження встановлено, що існують також певні недоліки в ній: планування підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців в ТОВ «Леляківське» здійснюється формально: фактичні терміни, тривалість і місце проведення підвищення кваліфікації і перепідготовки дуже часто не відповідають запланованим; не приділяється необхідна увага плануванню ділової кар'єри та формуванню кадрового резерву; низький рівень стимулювання професійного зростання працівників; відсутнє належне стимулювання професійного розвитку працівників підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Аналізуючи діяльність ТОВ «Леляківське» Лубенського району Полтавської області варто відмітити, що у його розпорядженні у 2020 р. було 1902,74 га сільськогосподарських угідь, з яких 93,5 % – рілля. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур. Протягом трьох років спостерігається підвищення валового прибутку майже у 2 рази. Встановлено, що у ТОВ «Леляківське» діє лінійно-функціональна структура управління, при якій вирішення питань щодо управління персоналом у підприємстві покладено на директора, якому підпорядковується відділ кадрів.

2. Підприємство повністю забезпечене персоналом. Кількість працівників станом на 2020 рік становить 106 осіб, що на 4% більше в порівнянні з 2018 роком. Кваліфікаційний рівень та якість розстановки кадрів підприємства складають 100 %, що є відмінним показником.

За 2020 рік було звільнено більше працівників, ніж прийнято на посади, про що свідчать коефіцієнти обороту персоналу за наймом (14,3 %), і обороту персоналу за вибуттям (21,0 %).

3. Стимулювання професійного розвитку працівників дозволяє підвищити кінцеві результати їх трудової діяльності та досягти вищих показників діяльності підприємства. У ТОВ «Леляківське» акцентується увага на тому, що в результаті здійснення професійного навчання працівників досягається підвищення їх професійного рівня та продуктивності праці, зниження плинності персоналу, покращення показників діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Леляківське»

3.1. Використання компетентісного підходу в управлінні персоналу

ТОВ «Леляківське»

В сучасному світі, за умов великої конкуренції підприємства встановлюють дедалі амбітніші цілі та розробляють нові стратегії розвитку з метою знайти попит на ринку. Реалізувати ж такі бізнес-стратегії можна при умові наявності кваліфікованого, мотивованого і компетентного персоналу.

Унікальні компетенції працівників, професійний та особистісний потенціал є найважливішими чинниками підвищення ефективності діяльності організації за умов динамічних змін зовнішнього середовища. В практичній діяльності компетентісний підхід є важливою складовою системи управління персоналом організації [48].

Компетенція розглядається підприємством, установою, державою як заздалегідь сформована вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти людина, для успішної діяльності в межах тієї галузі, де ця діяльність буде відбуватись. Основою цієї якості є освіта, знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності особистості [9].

Компетенція пов'язана з певним видом діяльності, тоді як компетентність – з особистістю, з її внутрішніми якостями та здібностями.

Компетенція насправді пов'язана з компетентністю, тому що конкретно окреслює те наперед задане коло питань і в тій сфері діяльності, з якими повинна бути добре обізнана, тобто компетентна, особистість. Інакше кажучи, компетенція є певною, завчасно визначеною, сукупністю знань, умінь, навичок, а компетентність – якісною характеристикою їхнього засвоєння, що визначається в процесі практичної діяльності [32].

Компетентність – якість працівника, його певне надбання, що базується на знаннях, досвіді, моральних засадах і проявляється в критичний момент завдяки навику знаходити зв'язок між ситуацією та знаннями, у прийнятті адекватних рішень існуючої проблеми [32].

Результативність діяльності ТОВ «Леляківське» напряму залежить від компетентності його співробітників. Отже, компетентнісний підхід до управління персоналом підприємства набуває дійсно особливого значення.

Пропонуємо використовувати компетентнісний підхід у ТОВ «Леляківське» як сучасну модель управління персоналом. У рамках компетентнісного підходу професійна поведінка працівника розглядається як прояв його компетенцій.

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом – це корисний інструмент відповіді на питання, як в часто змінних ситуаціях при дефіциті трудових ресурсів, все більшої і більшої залежності організації від кваліфікації співробітників, не просто підтримувати існуючий рівень ефективності підприємства, але і рухатися вперед, розвиватися, досягати успіхів серед конкурентів, ставати все кращими. Компетентнісний підхід стає базою, яка дозволяє розробити систему, що з'єднає актуальні вимоги бізнесу та управління персоналом [1].

Зміст компетентнісного підходу полягає в створенні та застосуванні на практиці моделей компетенції працівників підприємства, їх підбору, оцінці та підготовці у відповідності з цими моделями.

Компетентнісний підхід характеризує не стільки знання і навички особистості, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника. Це спонукає до розуміння причин трудового успіху або поразки, вказує не тільки на здатність людини здійснювати необхідну професійну діяльність, але й нести

за неї відповідальність, усвідомлювати, яким чином досягається потрібний результат [12].

У вищій освіті та професійній підготовці виокремлюють, крім загальних (базових, ключових), професійні (пов'язані із напрямом роботи працівника) та фахові (зі спеціалізацією) компетентності.

Головне завдання компетентнісного підходу у ТОВ «Ледяківське» навчити співробітника керувати власними знаннями, навичками та вміннями, тобто вміти самостійно аналізувати інформацію та розвиватися. Ще однією відмінною ознакою компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій застосовуються різні характеристики, тобто прояв в поведінці знань, навичок і якостей, за якими можна визначити наявність компетенції працівника. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника під час виконання робочих завдань.

Теперішні організації все частіше демонструють ідеологію компетентнісного підходу на всі сфери управління персоналом, при цьому модель компетенцій стає найважливішим елементом системи управління персоналом, навколо якого зосереджені конкретні функціональні напрямки управління персоналом.

Тобто, концепція компетентнісного підходу є інтегрованою концепцією, яка утворює головні принципи управління персоналом сучасної організації. Компетентнісний підхід характеризує не стільки знання і навички особистості, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства [50].

Розвиток компетентнісного підходу визначається формуванням різноманітних класифікацій компетентностей в управлінській діяльності.

Потреба в засвоєнні цифрових знань обумовлена такими чинниками, як зростаюча глобалізація, оновлення техніки та технологій, автоматизація робочих місць, поширення засобів комунікації і засобів масової інформації [5].

Слід зазначити, що компетенції є основою для застосування ключових процедур управління персоналом, які допомагають.

- чітко визначити критерії підбору кандидатів на вільні посади;
- оцінити потенціал претендентів на вакантну посаду і знизити ризики прийняття неспроможного співробітника;

- поставити конкретні, досяжні цілі для нового працівника в адаптаційний період, зіставивши його фактичні компетенції з необхідними для певної посади;

- зробити цілеспрямованим та цікавим процес навчання і розвитку персоналу;

- пояснити систему винагороди за працю в підприємстві;
- обґрунтувати кадрові переміщення.

Тому варто зазначити п'ять груп головних компетенцій, якими повинен володіти фахівець ТОВ «Леляківське»:

- компетенції, спрямовані на постійну освіту та професійний розвиток
- політичні та соціальні компетенції
- компетенції мультикультурності
- компетенції комунікабельності
- цифрові компетенції

В сучасних умовах помічається швидкий темп розвитку інформаційних технологій, стабільно з'являються новітні пристрої, збільшується кількість користувачів всесвітньої мережі.

Дослідники [41] стверджують, що провідними технологіями, які впливатимуть на людський розвиток, є блокчейн, робототехніка, «розумний дім», штучний інтелект, Інтернет речей, квантові обчислення, тривимірний друк, цифрові платіжні системи, безпілотний транспорт.

Споживачами цифрових технологій станом на сьогодні є держава, бізнес, громадяни. Цифрові технології все частіше будуть виникати в різних сферах життя, тому важливо, щоб всі соціальні групи були готові до їх ефективного використання [5].

Статистичні дані демонструють, що для багатьох осіб передові цифрові технології зараз є важливою складовою функціонування як у професійному, так і особистому житті.

Методами розвитку компетенцій персоналу у ТОВ «Леляківське» можуть бути:

1) навчання на робочому місці, без відриву від виробництва; використання досвіду інших працівників;

2) реалізація спеціальних завдань, направлених на підвищення рівня компетентності;

3) активна участь у тренінгах, курсах, семінарах, читання професійної літератури;

4) виконання практичних спільних завдань у динамічних умовах, для розвитку навичок взаємодії в колективі.

При компетентнісному підході в системі управління персоналом організації модель компетенцій є осередком, навколо якого формується система управління. Сучасні моделі компетенцій задають систему координат, яка дає змогу виявити працівників, котрі можуть бути максимально ефективні всередині конкретної організаційної структури. При розробці моделей орієнтуються на вибір найважливіших компетенцій, котрі, як правило, групують у кластери або функціональні блоки.

Модель компетенцій допоможе ТОВ «Леляківське» уніфікувати вимоги до персоналу і створити єдині стандарти поведінки, основу для оцінювання і просування співробітників. Вона повинна бути системною, реальною, простою, гнучкою та універсальною, щоб її можна було використовувати не тільки при оцінюванні, а й при найманні, формуванні кадрового резерву, плануванні навчання та розвитку персоналу, формуванні системи оплати праці.

При утворенні моделі компетенцій треба дотримуватися наступних правил:

1) до розробки моделі компетенцій залучати усіх співробітників, для яких вони призначені;

2) як найбільше інформувати працівників про цілі, завдання, технології формування і використання моделей компетенцій;

3) забезпечувати, щоб стандарти поведінки, уведені в моделі компетенцій, відповідали вимогам, а запропоновані форми їхнього використання збігалися з інтересами підприємства [46].

Модель компетенції – це повний набір компетенцій та вказівників поведінки, які потрібні для успішного виконання працівником його функцій, які проявляються у відповідних ситуаціях в певний час, для конкретного підприємства з його індивідуальними цілями і корпоративною культурою.

Завдання відбору працівника на посаду є важливим осередком роботи підприємств і організацій. Правильне призначення кандидата на посаду може підвищити не тільки продуктивність праці, але і збільшити прибуток підприємства [1].

Набір індивідуальних компетенцій працівника складається з корпоративних (тих, якими мають володіти всі працівники організації), менеджерських чи лідерських (для керівників) та професійних чи функціональних (ті, які потрібні для роботи в якомусь конкретному підрозділі) характеристик. Під час розробки моделей компетенцій бажано орієнтуватися як на поточні, так і на майбутні вимоги до компетенцій фахівців.

Моделі компетенцій можуть містити інформацію про навички і уміння, потрібні для різних рівнів майстерності, або дані про рівень компетентності, необхідної на різних професійних рівнях. Деякі з них мають спрощену структуру, а інші – більш деталізовану.

Компетенції є характеристикою людини, а не посади, тому переносяться з одного робочого місця на інше разом з працівником. Компетентнісний підхід характеризує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства [49].

Моделі компетенцій у ТОВ «Леляківське» можуть включати такі елементи (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Основні елементи моделі компетенцій*

Примітка. * Сформовано автором на основі [41]

Моделі компетенцій можна використовувати у ТОВ «Леляківське» задля досягнення різних цілей (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Використання моделі компетенцій у ТОВ «Леляківське»*

<p>В процесі підбору персоналу</p>	<p>Після чіткого формування моделей компетенцій відбувається економія часу та коштів, які були б витрачені на пошук персоналу. Пошук та підбір стають більш конкретними і ефективними, адже організація чітко уявляє, кого вона шукає.</p>
<p>В процесі навчання працівників</p>	<p>Модель компетенцій служить підставою для побудови програми навчання, на підставі якої оформляється запит на навчання; компетенції служать мірилом вибору, чого і як навчати.</p>
<p>При атестації персоналу</p>	<p>Компетентнісний підхід дозволяє з'ясувати, яку підготовку повинен пройти працівник, який претендує на зростання по кар'єрних сходах, щоб зміст його знань і навичок відповідав його наступному кар'єрному кроці.</p>
<p>При роботі з мотивацією</p>	<p>Модель компетенцій визначає склад і структуру оплати праці спеціаліста: якщо у вимоги компанії закладена модель компетенцій, то необхідно визначити зв'язок між компетенціями і принципами винагороди, тобто компетенції вимагають певної поведінки на робочому місці, а винагорода мотивує цю поведінку.</p>

Примітка.*Сформовано автором на основі [7]

Результатом формування моделі компетенцій є профілі компетенцій, які побудовані для кожної посади. Профіль компетенцій – це перелік компетенцій, які відносяться до конкретної посади в підприємстві, з точним визначенням рівня їх прояву. Профіль компетенцій – індивідуальна еталонна модель компетенцій, потрібних для отримання звершень в конкретній посаді.

В ході дослідження встановлено, що підприємству потрібні фахівці у сфері маркетингу. З метою розвитку компетентності фахівців в даному питанні запропоновано розробити програму навчання. План навчання працівників на підприємстві спрямований на підвищення компетентності та вдосконалення професійної структури персоналу підприємства, формування в них творчого мислення, уміння працювати у командах, в умовах впровадження інновацій та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці й ефективної зайнятості.

Запропонований план навчання фахівців у ТОВ «Леляківське» відображений в табл. 3.2. Відповідно до табл. 3.2, двоє фахівців підприємства будуть відправлені на курси на період 1,5 – 2 місяці які спрямовані на формування фундаментальних навичок в маркетингу та застосування отриманих знань безпосередньо на підприємстві. Загальна вартість курсів становить 16140

грн.

Таблиця 3.2

План навчання фахівців ТОВ «Леляківське» в 2021 р.*

ПІБ працівника	Посада	Курси	Формат курсів	Вартість за весь період навчання, грн	Період навчання
Яшик Лілія Володимирівна	економіст	Школа маркетингу	дистанційно	4320	1,5 міс
Вдовиченко Олександр Олегович	провідний економіст	Школа маркетингу	дистанційно	4320	1,5 міс
		Аналіз конкурентів	дистанційно	7500	2 міс
Всього витрат				16140	

Примітка.* Розроблено автором

Отже, для управління розвитком персоналу ТОВ «Лесяківське» варто використовувати компетентнісний підхід, зокрема, сформувати модель компетенцій. Модель компетенцій необхідна для планування та організації роботи, пошуку та відбору персоналу, навчання та вдосконалення професійних якостей співробітників, формування кадрового резерву та планування кар'єри.

3.2. Управління діловою кар'єрою працівників підприємства

В сучасних ринкових умовах грамотне і головне правильне управління персоналом і розвиток його, є запорукою успішності функціонування підприємства. Так, як від персоналу і від його напруженої діяльності залежить прибутковість, імідж персоналу та бренд роботодавця.

Кадри є найбільш вагомим ресурсом будь-якого суспільства, будь-якої країни і будь-якого підприємства. Підприємства створюють спеціальні методи і системи управління діловою кар'єрою, підготовкою резерву керівників [25].

Кар'єра – це швидке, успішне, прогресивне просування обраним трудовим (професійним) шляхом, що означає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі і/або матеріальної вигоди власними силами, за рахунок максимального застосування своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей [18].

Мета кар'єри змінюється разом зі зміною самої людини, зміною віку людини, її поглядів, цінностей, моральних норм тощо.

Можливі цілі кар'єри у ТОВ «Лесяківське»:

- обрати вид діяльності або посаду, які відповідають самооцінці й тому дають моральне задоволення;
- мати роботу, яка підсилює можливості й розвиває їх;
- обіймати посаду, що має творчий характер;
- працювати за професією, що дає змогу досягти певної межі незалежності;
- мати добре оплачувану роботу або ще й можливість додатково працювати;

- обрати таку посаду, яка б давала змогу продовжувати активне навчання; мати роботу, що залишає багато вільного часу для особистих справ, зокрема активного дозвілля [53].

Ділова кар'єра означає просування працівника по сходинках службової ієрархії або послідовна зміна роботи як у межах окремого підприємства, так і протягом життя, а також сприйняття особистістю цих етапів. Тобто, кар'єра має як об'єктивне, так і суб'єктивне пояснення.

Завдання управління діловою кар'єрою у ТОВ «Леляківське» полягають у:

- 1) підвищенні ефективності використання персоналу;
- 2) збільшенні задоволеності персоналу ТОВ «Леляківське» кар'єрою та роботою на підприємстві;
- 3) зниженні рівня кадрових ризиків, носіями яких є працівники, не задоволені кар'єрним зростанням;
- 4) підвищенні лояльності персоналу до підприємства;
- 5) протидії кар'єрним застоям та кризам;

При плануванні кар'єри порівнюються потенційні можливості, здібності, цілі працівника з вимогами організації, її стратегії та планами розвитку.

Кар'єрограма – засіб управління кар'єрою; візуальний опис того, що повинно відбутися чи відбувається з працівниками підприємства на різних етапах кар'єри. За результатами спеціальних досліджень вчених у певних організаціях складають кар'єрограми для різних фахівців і керівників [5].

Для більш детального аналізу було розглянуто кар'єру працівника ТОВ «Леляківське» Макарука Олександра, який працює агрономом вже 1,5 роки. За час роботи Олександр проявив себе як сумлінний, відповідальний та дисциплінований працівник, який може проявляти ініціативу та приймати правильні рішення в різних ситуаціях, що склались на робочому місці.

Особисті дані співробітника:

посада: агроном

вік: 23 роки

- досвід роботи в ТОВ «Лесяківське»: 1,5 роки
- освіта: ступінь вищої освіти «Бакалавр»
- мета: стати заступником директора підприємства

Нами запропонована кар'єрограма співробітника Макарука Олександра.

Відповідно, до рис.3.2, працівник може просуватись по кар'єрних сходах при виконанні конкретних дій, які зможуть приблизити його до мети.

В основному ці дії полягають у вступі до вищого навчального закладу, постійному навчанню та самовдосконаленню, відвідуванні різноманітних курсів, семінарів та тренінгів, підвищенні кваліфікації.

Складена кар'єрограма дозволяє навіть звичайному робітнику побачити можливий розвиток на підприємстві, спланувати свою кар'єру до управлінського рівня. Виконуючи всі дії послідовно та сумлінно, Макарук Олександр за орієнтовних 9 років може стати заступником директора, що є кінцевою метою його кар'єри у ТОВ «Лесяківське».

Головний агроном

- Вступ в заклад вищої освіти з метою здобуття ступеня вищої освіти "Магістр";
- курси підвищення кваліфікації;
- постійне вдосконалення знань та вмінь - самостійне навчання;
- проходження тренінгів та семінарів
- Термін досягнення: 5 років

Заступник директора

- Отримання практичного досвіду в управлінні персоналом;
- безперервна освіта;
- відвідування аграрних виставок, тематичних тренінгів та семінарів
- Термін досягнення: 4 роки

Рис. 3.2. Кар'єрограма фахівця ТОВ «Лесяківське»*

Примітка.*Сформовано автором на основі даних підприємства

В ході проведеного анкетування (додаток А) з метою більш детального аналізу, були запропоновані головні складові для розвитку кар'єри працівника Макарука Олександра, які можна вдосконалити вже зараз. До складових розвитку кар'єри працівника відносяться.

- професійні знання та вміння
- лідерські якості
- індивідуальні навички (стресостійкість, організованість)
- формування та підтримка позитивного іміджу
- комунікативні навички

В інших працівників ТОВ «Леляківське» може складатись індивідуальна швидкість проходження кар'єри.

На кожному етапі кар'єра працівника може бути висхідною або зигзагоподібною, стрімким злетом, поступовим, але постійним зростанням, поступовим просуванням, стабільною, нестабільною або навіть зупиненою на якийсь недовгий період, але це кар'єра, яка розвивається, кар'єра життя особистості з певною властивою їй мірою успіху.

Анкетування персоналу ТОВ «Леляківське» було проведене для виявлення схильності до кар'єрного росту, визначення їх індивідуального резерву у кар'єрному зростанні та можливостей до збільшення ефективної діяльності підприємства в загальному. Слід зазначити, що мінімум ще 10 працівників підприємства прагнуть до підвищення по кар'єрних сходинкам, але керівництво підприємства знає лише про деяких з них.

Управління діловою кар'єрою у ТОВ «Леляківське» – це система заходів з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання співробітника, відповідно до його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства. Управлінням своєї ділової кар'єри займається кожний окремий працівник.

Управління діловою кар'єрою допоможе ТОВ «Леляківське» досягти відданості працівника інтересам підприємства, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повного розкриття здібностей особистості. Управління людськими ресурсами повинно ґрунтуватись на тому, що підприємство бере на себе зобов'язання широко використовувати потенційні

можливості працівників і надавати кожному з них шанс розвиватись, самореалізуватись і впевнено рухатись кар'єрними сходами.

Працівник ТОВ «Леляківське» повинен знати не тільки свої потенційні можливості на короткострокові і довгострокові терміни, але й те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на кар'єрний зріст.

Управління кар'єрою здійснюється через програми просування працівників по службі, що дозволяє їм розкрити свої здібності і застосувати їх на практиці.

Планування ділової кар'єри передбачає визначеного віку і терміну зайняття посад з урахуванням побажань і досвіду працівника.

Проведене анкетування засвідчило, що працівники в основному не розуміють своїх можливостей та перспектив на підприємстві. Це може бути через недостатню комунікацію з персоналом, відсутність планування та контролю кар'єри в ТОВ «Леляківське».

Тому керівнику підприємства варто більше уваги приділяти спілкуванню з кожним співробітником в контексті їх професійного зростання, виявляти активну турботу про працівників. Доцільно разом з працівником сформувавши кар'єрограму та відслідковувати кожен її етап, сприяти зацікавленості співробітника в подальшій співпраці та розвитку саме в ТОВ «Леляківське».

В той же час кожен співробітник ТОВ «Леляківське» повинен розуміти, що варто співставляти свої ділові якості та вимоги, які висуває підприємство, адже від цього залежить перспектива працевлаштування та розвитку в організації.

НУБІП України

НУБІП України

3.3. Формування і розвиток кадрового резерву у ТОВ «Леляківське»

В теперішніх умовах соціально-економічного розвитку актуальність та практична значущість формування кадрового резерву підприємства спричинені посиленням конкурентної боротьби за кваліфіковану робочу силу на ринку праці.

При формуванні кандидатів у кадровий резерв ТОВ «Леляківське» треба враховувати наступні чинники:

- вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка продуктивності праці;

- професійна характеристика фахівця, необхідного для успішної роботи на відповідній посаді;

- граничні обмеження критеріїв (освіта, вік, стаж роботи тощо) добору кандидатів на відповідні посади;

- результати оцінки формальних вимог і індивідуальних особливостей кандидатів на посаду резервовану;

- висновки та рекомендації останньої атестації;

- думка керівників й працівників суміжних підрозділів, ради трудового колективу;

- результати оцінки потенціалу кандидата (можливий рівень керівництва, здатність до навчання, вміння швидко опановувати теорією і практичними навичками) [15].

Тому доцільно зайнятись формуванням та розвитком кадрового резерву і спочатку варто виділити критерії відбору до кадрового резерву підприємства.

Неабияке значення для підприємства мають рівень освіти та прагнення до розвитку та самовдосконалення працівника. Високо цінується вклад співробітника у покращення підприємства, рівень професійності та

та компетентності. І не менш важливим критерієм виступає зацікавленість працівника, його мотивація та бажання до успіху не тільки власного, а й всієї організації.

Критерії відбору до кадрового резерву відображені на рис 3.3:

Освіта

Найчастіше обов'язковою вимогою для керівних посад є вища освіта

Результати професійної діяльності

Резервіст має не просто стабільно виконувати свої обов'язки в повному обсязі, а й бути готовим показати підвищений результат.

Готовність кандидата до розвитку

Один з найважливіших критеріїв відбору. Бажання вчитися, освоювати нові компетенції, здатність до освоєння нових знань та технологій.

Професіоналізм і компетентність (освітній рівень, рівень професійної підготовки, самостійність у прийнятті рішень, вміння аргументувати свою позицію, відстоювати її та інше).

Мотивація праці (інтерес до професійних проблем і творчої праці, орієнтація на перспективу, успіх та досягнення, прагнення до розширення кругозору, готовність до соціальних конфліктів в інтересах підлеглих);

Особистісні якості і потенційні можливості

(уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, високий рівень інтелігентності, наявність організаторських здібностей, стресостійкість).

Рис. 3.3. Критерії до відбору в кадровий резерв*

Примітка.*Сформовано автором на основі [49]

Правильне формування і управління кадровим резервом на підприємстві містить в собі багато переваг

НУБІП України

Серед них можна виділити (рис. 3.4):

забезпечення конкурентоспроможності підприємства в області людського ресурсу;

утворення оптимальної структури персоналу, здатної виконати всі завдання підприємства;

економія коштів підприємства, які могли бути затрачені на пошуки, навчання, адаптацію та розвиток компетентного та висококваліфікованого персоналу;

зменшення ймовірності виникнення кризових ситуацій, наприклад, після звільнення з підприємства досвідченого фахівця.

Рис. 3.4. Переваги формування кадрового резерву у ТОВ «Леляківське»*

Примітка.* Сформовано автором на основі [35]

Формуючи кадровий резерв, треба проводити такі дії:

1. аналіз потреби в резерві, тобто прогнозування можливих змін у структурі та кількісному складі персоналу відповідної кваліфікації;

2. попередній набір кандидатів у резерв за допомогою власної бази даних чи через кадрові агенції;

3. вибір потенційних кандидатів і формування складу кадрового резерву

[27].

НУБІП України

Формування кадрового резерву у ТОВ «Леляківське» передбачає виконання детальних кроків (рис 3.5)

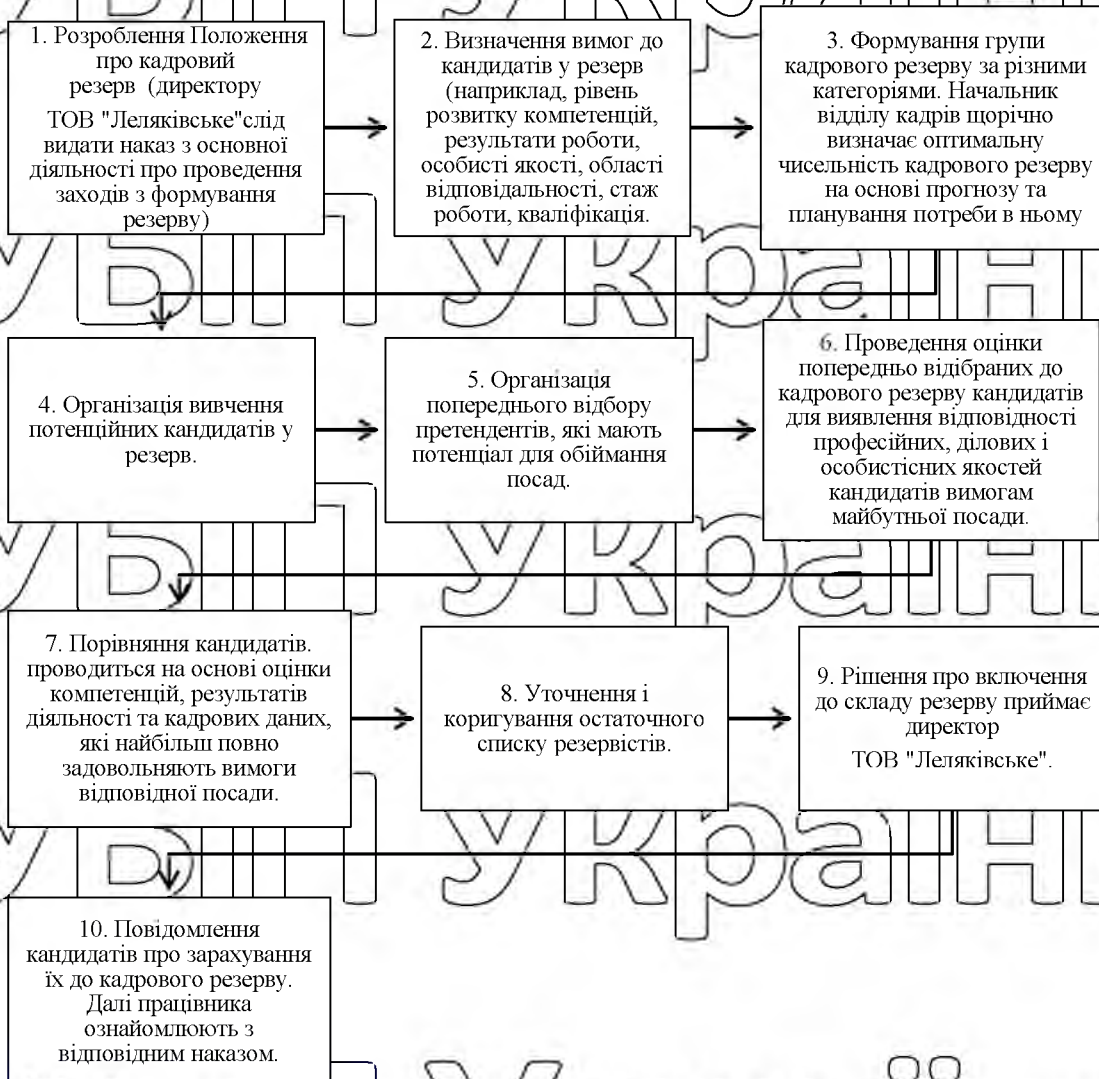


Рис. 3.5. Етапи формування кадрового резерву ТОВ «Леляківське» *

Примітка.* Сформовано автором на основі [5]

Основні посади, які є у ТОВ «Леляківське» - це робітники, які зайняті в сільському господарстві, фахівці, начальники відділів та вище керівництво.

Під час проведеного анкетування було встановлено, що вище керівництво в достатній мірі не займається розвитком кадрового резерву.

Тому запропоновано розробити план формування кадрового резерву у ТОВ «Леляківське».

Відповідно до даних підприємства слід затвердити: мінімум 2 працівників кадрового резерву на керівні посади та 3 резервних фахівців.

Для виконання цього плану після відбору та затвердження варто відправити 2 працівників на проходження курсів з менеджменту, також на курси підвищення кваліфікації. До кожного з 3 фахівців закріпити наставника та залучити до проходження додаткових семінарів.

Надалі з метою оцінювання кандидатів, директору підприємства слід провести з кожним працівником співбесіду, встановити подальші етапи навчання та розвитку.

І для подальшого розвитку роботи з кадровим резервом варто:

- запровадити стажування на регулярній основі для управлінського резерву;

- включити в систему оплати праці можливість додаткового стимулювання працівників, які успішно проходять підготовку як резервісти;

- після закінчення терміну перебування у резерві запровадити спеціальну процедуру оцінки рівня розвитку управлінських навичок резервіста та ступінь його готовності виконувати управлінські функції.

Також для формування кадрового резерву доцільно засовувати тренінги та ділові ігри. Під час спілкування з кадровими працівниками з'являється можливість визначити ті особисті якості, які неможливо включити в карту компетенцій.

До цих якостей відносяться:

- швидкість адаптації в колективі досвід,
- рівень взаємодії зі співробітниками,
- здатність до колективної праці,
- лідерські якості тощо.

Ці суб'єктивні фактори є унікальними та можуть проявлятися в людини по-різному в різних умовах і колективах [27].

Термін перебування працівника в резерві на один і той самий посадовий рівень, як правило, не повинен перевищувати п'яти років. Якщо термін призначення резервіста (який успішно пройшов підготовку) на керівну посаду переноситься на пізніший термін, то для організації постає проблема збереження

для себе такого резервіста, недопущення його демотивації та переходу на інше підприємство з метою пошуку перспективнішої роботи [49].

Мотивувати резервістів, котрих ще не призначено на нову посаду, можна матеріальним стимулюванням, статусною та трудовою мотивацією, зокрема залученням до розробки нових проектів. Варто розширювати функціональні обов'язки резервістів, зони їхньої відповідальності та рівня прийняття управлінських рішень, організувати тимчасові заміщення керівника (під час відпустки, відрядження, хвороби), встановлювати надбавки і доплати до заробітної плати, передбачати додаткові соціальні виплати в соціальному пакеті підприємства тощо.

Доцільно також використовувати такі методи нематеріального стимулювання резервістів, як вручення їм грамот, дипломів з відзнакою, оголошення подяки, надання моральної підтримки з боку керівників організації тощо [49].

Незаперечним є той факт, що формування кадрового резерву є важливим, невід'ємним елементом системи управління персоналом організації, особливо в умовах посилення конкуренції на ринку праці. Планування та підготовка кадрового резерву має бути стратегічним пріоритетом для ТОВ «Леляківське», адже це один із великих кроків до досягнення успіху.

Висновки до розділу 3

1. Наявність компетентних, підготовлених фахівців, готових до просування на ключові посади, гарантує кадрову безпеку ТОВ «Леляківське».

Великі переваги для працівників ТОВ «Леляківське» можна отримати від використання компетентнісного підходу, адже він дозволить спрямувати співробітників не лише на засвоєння знань, але й на отримання досвіду в процесі вирішення різних ситуацій та завдань.

В результаті здійснення дослідження запропоновано план навчання фахівців, спрямовану на освоєння теоретичних основ маркетингу та

застосування їх безпосередньо на підприємстві. Загальна вартість курсів становить 16140 грн.

2. Управління діловою кар'єрою у ТОВ «Леляківське» – це система заходів з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання співробітника, відповідно до його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства. Управлінням своєї ділової кар'єри займається кожний окремий працівник.

Запропонована кар'єрограма для фахівця ТОВ «Леляківське» допоможе досягти відданості працівника інтересам підприємства, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності персоналу і більш повного розкриття здібностей особистості. Управління людськими ресурсами повинно ґрунтуватись на тому, що підприємство бере на себе зобов'язання широко використовувати потенційні можливості працівників і надавати кожному з них шанс розвиватись, самореалізуватись і впевнено рухатись кар'єрними сходами.

3. Враховуючи масштаб і складність завдання, робота зі створення кадрового резерву вимагає комплексного підходу та ретельного планування.

Робота з підготовки резерву кадрів повинна носити цілеспрямований, системний і плановий характер. На підприємстві запропоновано розробити план формування кадрового резерву у ТОВ «Леляківське».

Планування й організація розвитку персоналу є важливими функціями управління персоналом. Професійний розвиток працівників розглядається не тільки як економічна передумова, а й як спосіб вирішення проблеми зайнятості населення, де необхідна умова конкурентоспроможності сучасних підприємств. Крім того, планування розвитку персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників та їх мотивацію, враховувати економічні і соціальні наслідки під час прийняття відповідних рішень.

ВИСНОВКИ

1. В результаті узагальнення різних визначень науковців можна відмітити, що розвиток персоналу – це постійний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що ґрунтується на об'єднанні знань, практичного досвіду і компетентностей. Професійний розвиток персоналу – багатогранне та непросте поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних проблем. Метою розвитку персоналу є забезпечення організації добре підготовленими працівниками відповідно до її цілей і стратегії розвитку.

2. Система управління розвитком персоналу - комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи. Найчастіше організації управління професійним розвитком здійснюють через: управління професійним навчанням; управління підготовкою резерву керівників; управління розвитком кар'єри працівників.

3. Швидке впровадження сучасних технологій, ефективних форм організації виробництва, виникнення нових сфер зайнятості, автоматизація систем управління та Інтернет докорінно змінили взаємодію людей у процесі управління розвитком персоналу на підприємстві. Важливе місце у розвитку концептуальних засад розвитку персоналу відіграє ідея навчання протягом усього життя, яка із самого початку формувалася як відображення зростаючого усвідомлення важливості знань і поступового підвищення їх ролі та освіченості населення для успішного розвитку суспільства і його громадян.

4. Аналізуючи діяльність ТОВ «Леляківське» Лубенського району Подпавської області, варто відмітити, що у його розпорядженні у 2020 р. було 1902,74 га сільськогосподарських угідь, з яких 93,5 % – рілля. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур. Протягом трьох років спостерігається підвищення валового прибутку майже у 2 рази. Встановлено, що у ТОВ «Леляківське» лінійно-функціональна структура управління, при якій

вирішення питань щодо управління персоналом у підприємстві покладено на директора.

5. У ході дослідження встановлено, що ТОВ «Леляківське» повністю забезпечене персоналом. Кваліфікаційний рівень та якість розстановки кадрів підприємства складають 100 %, що є відмінним показником. За 2020 рік було звільнено більше працівників, ніж прийнято на посади, про що свідчить коефіцієнт обороту персоналу за наймом (14,3%) і оборот персоналу за вибуттям (21,0 %).

6. Стимулювання професійного розвитку працівників дозволяє значно підвищити кінцеві результати їх трудової діяльності та досягти вищих показників діяльності підприємства. У ТОВ «Леляківське» акцентується увага на тому, що в результаті здійснення професійного навчання працівників досягається підвищення їх професійного рівня та продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення показників діяльності підприємства.

Професійне навчання працівників ТОВ «Леляківське» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і здійснюється протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва. Для забезпечення ефективного управління професійним розвитком працівників у ТОВ «Леляківське» доцільно періодично проводити анкетування працівників підприємства для визначення ісрархії їхніх мотивів.

7. У практичній діяльності компетентнісний підхід є важливою складовою управління розвитком персоналу підприємства. Компетентнісний підхід характеризує не стільки знання і навички особистості, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства.

3 метою розвитку компетенцій у сфері маркетингу нами запропонований план навчання фахівців, який спрямований на освоєння теоретичних основ маркетингу та застосування їх безпосередньо на підприємстві.

8. Планування і здійснення кар'єри працівників стає одним з найпотужніших чинників, що мотивують їх трудову діяльність. Встановлено, що важливою складовою ділової кар'єри працівника є кар'єрограма. Запропонована кар'єрограма для фахівця ТОВ «Лесяківське» допомагає визначити йому власні професійні інтереси й шляхи їх реалізації, спрямованість посадового переміщення.

9. Необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його орієнтація на досягнення стратегічних цілей вимагають чітко спланованої та організованої роботи з розвитку персоналу. Тому система розвитку персоналу має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та форми навчання відповідно до потреб підприємства. Дієві заходи з розвитку персоналу сприятимуть підвищенню мотивації працівників та покращенню моральнопсихологічного клімату у колективі, що забезпечить успіх підприємства у боротьбі за виживання, досягнення провідних ринкових позицій та ефективне його функціонування у динамічному конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 207-211. URL: <http://oaji.net/articles/2015/2071-1434011051.pdf>

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html>

3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 387 с.

4. Балановська Т.І., Горб В.С. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11-12 лютого 2021 року) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ, 2021. С. 99-102. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/n_9074_59003267.pdf*

5. Балановська Т. І., Михайличенко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник / Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2020. 466с.

6. Білорус Т. Формування кадрового резерву підприємства на основі методу таксономії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. № 4. С.12-19. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/10/199-12-19.pdf>

7. Болотов В.А., Сериков В.В. Компетентносная модель: от идеи к образовательной программе. *Педагогика*. 2003. № 10. С. 8-14. URL: http://pedlib.ru/Books/5/0306/5_0306-5.shtml

8. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці* виступ. 2017. № 1 (57). С. 59-64. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_tkt/10.pdf

9. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 19 (1). С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29_11

10. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. 688 с.

11. Волобошева І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. №2. С.223-229. URL: http://stvttp_2014_2_33.pdf.

12. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Науково-видавничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2019. №3-4. С. 45-50.

URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42>

13. Горб В.С., Балановська Т.І. Професійний розвиток як складова управління персоналом. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту: матеріали Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції, м. Київ, НУБіП України, 26 травня 2021 року, Київ, 2021. С. 44-45. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_konferenciyi_2021.pdf#page=44*

14. Гончарук А. Неформальна освіта дорослих у країнах ЄС. *Педагогічні науки*. 2012. № 54. С. 31-36. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/964/1/Goncha.pdf>

15. Горнищенко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*.

2021. Вип. 8, ч.1. С.45-48. URL: http://www.visnyk-econom.izhnu.uz.ua/archive/8_1_2016ua/13.pdf

16. Гршинова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – 5-те вид., оновлене. Київ, 2011. 390с.

17. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. 72 с. URL: http://eicr.nuof.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1178/Gurchenkov_Formuvannya.pdf?sequence=1

18. Данюк В. М., Петюх В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

19. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20

20. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.

21. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ, 2010. 176 с.

22. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов.

Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.

23. Завальський Й. С. Менеджмент. Київ, 2000. Т.1. 543с.

24. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Київ, 2009. 728 с.

25. Іванова І. В. Менеджер - професійний керівник: навчальний посібник. Київ, 2001. 107с.

26. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. 3-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2005. 638 с.

27. Князева О. А., Шамін В. М. Особливості інтелектуального потенціалу підприємств сфери зв'язку та інформатизації. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 348-353. URL: <http://tpa.pstu.edu/article/view/136386>

28. Кравченко В. О. Менеджмент: навчальний посібник. Одеса, 2013. 165 с.

29. Крамаренко І. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. екон. спец. - Київ: ЦУЛ, 2003. 271 с.

30. Крушельницька О.В. Управління персоналом. навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. – 292 с.

31. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2- е вид., випр. та допов. Київ, 2007. 464 с.

32. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. № 4 С. 128-135.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15

33. Леонова С. В., Довба М. О. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. *Економіка і суспільство*, 2017 304 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/52.pdf

34. Лукашевич М.П., Альшевська Н.Ю. Ділова кар'єра в банку: шляхи ефективного управління. Київ: Таксон, 1998. 132 с.

35. Маркова С.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

36. Марра, Р., Шмидт, Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Москва.: Наука, 2005. 431 с.

37. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг [и др.] ; пер. с англ. С. О. Чистяков. 3-е изд. Киев, 2006. 876 с.

38. Миколайчук І. Коучинг у системі управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 4. С.

50-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2015_4_6

39. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *«Ефективна економіка»* 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/36.pdf

40. Одегов Ю. Р., Журавльов П. В. Управління персоналом. Москва: Финстатинформ, 1997. 355 с.

41. Олешко А. А., Гороховець Є. В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 16-19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2019/4.pdf

42. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2010. 338 с.

43. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. №1 (3). 248с.

URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/33.pdf>

44. Про освіту: Закон України від 5.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page8> (дата звернення: 14.11.2021).

45. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 14.11.2021).

46. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

47. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2009. 315 с.

48. Савельєва В.С. Управління діловою кар'єрою: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 176 с.

49. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2009. 50 с.

50. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. №1 (21). 2016. С. 288–294. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fub_2016_1_32.pdf

51. Сотніков В. Локальні нормативні акти підприємства: порядок оформлення та прийняття. *Інтерактивна бухгалтерія: вебсайт*. 29 жовтня 2018 р. URL: <https://interbul.com.ua/ua/documents/id/8836/122214>

52. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу - нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (35). С. 197-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvd_2014_1_32

53. Федулова Л.І. Роль цифрових компетенцій у формуванні інформаційної екосистеми публічного управління. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/eb2ca970-be91-400e-a34e-8fde0663763f.pptx>

54. Balanovska T., Gogulya O., Wyrzykowska B. The role of entrepreneur's competencies in the development of rural areas. *Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy*. 2018. No. 1. P. 55-61. URL: <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1.6>

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Додаток

Анкета працівників підприємства на тему «Професійний розвиток»

Як довго Ви працюєте у ТОВ «Леляківське»?

- менше року
- від 1 до 5 років
- від 6 до 10 років
- більше 10 років

Які методи були використані під час Вашого професійного розвитку за час роботи у ТОВ «Леляківське»?

№, п/п	Методи навчання	Так	Ні
1	Самостійне навчання		
2	Додаткові курси, тренінги, семінари		
3	Ротація		
4	Інструктаж		
5	Наставництво		
6	Коучинг		
7	Ділова гра		
8	Інше (вписати)		

Який формат професійного навчання Вам подобається найбільше?

- в організації
- поза межами організації
- самостійна підготовка

Чи є у Вас прагнення до професійного зростання в даному підприємстві?

- так
- ні

Що мотивує Вас продовжувати працювати у ТОВ «Леляківське»?

- можливість самоствердження
- матеріальна винагорода
- просування за кар'єрними сходинками
- сприятливий режим праці та відпочинку
- можливість саморозвитку
- соціальні гарантії роботодавця
- дружній колектив
- інше

На вашу думку, чого не вистачає Вам в організації для просування по кар'єрним сходинкам?

- всього достатньо
- недостатньо мотивації та бажання
- мало інформації про перспективи розвитку на підприємстві
- інше _____

Проранжуйте ступінь значимості пріоритетів у вашій роботі (де 1 – найбільш важливий пріоритет, 4 – найменш важливий).

- заробітна плата
- спілкування
- самовираження
- інше _____

Чи приділяє ваш безпосередній керівник увагу вашому навчанню та розвитку ділової кар'єри? Яким чином?

- так _____ (яким чином?)
- ні

Вкажіть вашу вікову категорію

- 18 – 25 років
- 26 – 35 років
- 36 – 45 років
- 46 – 55 років
- Більше 55 років

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України