

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

10.02 – МКР. 932 «С» 2021.06.14. 01 ПЗ

**ГОРБУШОВОЇ АННИ ВАЛЕРІЇВНИ**

**2021 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005:37.013(2)

НУБІП України

ПОГОДЖЕНО  
Декан  
гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

Савицька І. М. (підпис) «                      » 2021 р.  
Кубицький С. О. (підпис) «                      » 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: «Управління професійним розвитком працівників  
підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Управління персоналом»  
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми  
к. пед. н., професор  
Кубицький С. О. (підпис)  
Керівник магістерської кваліфікаційної роботи  
к. е. н., професор  
Балановська Т. І. (підпис)

Виконала  
Горбушова А.В. (підпис)  
КИЇВ – 2021



**РЕФЕРАТ**  
**магістерської кваліфікаційної роботи**  
**«Управління професійним розвитком працівників підприємства»**  
**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**гуманітарно-педагогічного факультету**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Управління персоналом»**  
**Національного університету біоресурсів і природокористування України**  
**Горбушової Анни Валеріївни**

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 66 сторінках друкованого тексту, робота містить 9 таблиць, 4 рисунків. Список використаних джерел включає 51 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи проаналізовано теоретичні аспекти професійного розвитку працівників. Визначено суть понять «розвиток персоналу», «професійний розвиток персоналу», «навчання персоналу», «методи професійного навчання»; досліджено основні методи процеси розвитку персоналу підприємства; розглянуто поняття та методи професійного навчання працівників.

У другому розділі розглянуто загальну характеристику ДП «Пирятинське лісове господарство»; здійснено аналіз якісного складу і плинності персоналу підприємства; проаналізовано організацію розвитку персоналу підприємства.

У третьому розділі розроблено заходи щодо професійного розвитку персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство»; проведено оцінку ефективності запланованих заходів; проаналізовано зарубіжний досвід для підвищення ефективності навчання працівників підприємства.

**Ключові слова:** професійний розвиток персоналу, професійне навчання, управління діловою кар'єрою, адаптація персоналу, кадровий резерв, кваліфікація працівників, кар'єра працівників.

<b>ЗМІСТ</b>	
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ.....	9
1.1. Сутність і значення розвитку персоналу підприємства.....	9
1.2. Основні напрями процесу розвитку персоналу підприємства.....	14
1.3. Поняття та методи управління професійним навчанням працівників.....	18
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ДП «ПИРЯТИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «Пирятинське лісове господарство».....	23
2.2. Аналіз складу працівників підприємства.....	28
2.3. Організація розвитку персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство».....	32
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ДП «ПИРЯТИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО».....	42
3.1. Розробка заходів щодо професійного розвитку персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство».....	42
3.2. Оцінка ефективності запланованих заходів.....	48
3.3. Використання зарубіжного досвіду для підвищення ефективності працівників на підприємстві.....	53
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

# НУБІП України

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Важливим ресурсом кожного підприємства є персонал, їх розум, креативне мислення та прагнення до чогось новітнього. Тому, для успіху підприємства повинен бути високий рівень управління працівниками.

В наш час роль управління персоналом зростає. Щоб підприємство було конкурентоспроможним, потрібно визначити стратегію розвитку працівників.

Саме персонал може задовольнити стратегічні цілі підприємства. Через це виникає потреба у встановленні механізмів його розвитку, що є платформою у розробці ефективної системи управління. Ключовими вимогами до персоналу компанії є: здатність адаптуватись до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, конкурентоспроможність. Ці фактори сприяють тому, щоб підприємство реалізувало різні варіанти розвитку персоналу.

Науково-методологічні аспекти управління розвитком персоналу розглянуто в працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Г. Александрова, Л. Балабанової, Т. Балановської, М. Виноградського, Т. Житник, О. Гоголі, В. Гриньова, О. Грішнова, Г. Дудукало, М. Мурашка, М. Михайліченко, Я. Рудик, Ф. Хміль, В. Савченко, О. Кібанов, В. Маслова.

Незважаючи на велику кількість наукових праць та теорій та досягнень у практиці управління розвитком персоналу потрібно вирішити багато проблем, це є предметом постійного обговорення в науці. На сьогоднішній день необхідні нові підходи до організації розвитку персоналу підприємства, використання яких допоможе своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління професійним розвитком працівників, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Досягнення поставленої мети здійснюється вирішенням наступних завдань:

- розглянути сутність і значення розвитку персоналу;
- розкрити особливості розвитку персоналу підприємства;
- розкрити поняття та методи управління професійним навчанням працівників;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- визначити склад працівників підприємства;
- проаналізувати організацію розвитку працівників;
- розробити заходи щодо професійного розвитку персоналу;
- обґрунтувати доцільність запропонованих заходів;
- проаналізувати зарубіжний досвід для підвищення ефективності розвитку працівників.

Об'єктом дослідження є процес професійного розвитку персоналу підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління професійним розвитком персоналу підприємства.

Поглиблені дослідження проведено на матеріалах Державного підприємства «Пирятинське лісове господарство» Лубенського району Полтавської області.

**Методи дослідження.** Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є роботи вітчизняних та зарубіжних вчених. При написанні роботи були використані наступні методи дослідження: порівняльний метод, комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у теорії дослідження управління персоналом. Для реалізації поставлених завдань було використано: методи дедукції, індукції, абстрактно-логічний та синтезу, табличний та графічний.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, річні звіти та первинна документація ДП «Пирятинське лісове господарство».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці заходів, спрямованих на удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків.

Основний зміст викладена на 66 сторінках друкованого тексту, містить 9 таблиць і 4 рисунки. Список використаних джерел включає 51 найменування.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



# НУБІП України

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ

#### 1.1 Сутність і значення розвитку персоналу підприємства

НУБІП України

Консультація з питань розвитку та навчання персоналу є одним з найбільш популярних сучасних видів консалтинг-менеджменту в галузі управління людськими ресурсами. Розвиток персоналу необхідний для того, щоб забезпечити співробітникам сприятливі умови для участі у виробничому процесі. Щоб приймати вірні рішення, людина повинна опіювати суть справи. Чим складніші поставлені задачі, тим менше можливостей діяти за інструкцією, не вникаючи у суть справи, і тим вищі вимоги до працівників мислити і діяти відповідно до потреби. Підприємство має забезпечувати розвиток персоналу, оскільки це є найважливішою умовою успішності організації.

НУБІП України

Успішний співробітник повинен мати не тільки високу професійну компетенцію, а й загальну ерудицію, стратегічне мислення, технічну прамотність, творчо підходити до виконання завдань, володіти основами самоменеджменту, бути готовим постійно розвиватися разом з організацією. Ось в чому необхідність постійного розвитку персоналу на підприємствах.

НУБІП України

Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

НУБІП України

Особистість — це усталена система соціально значущих рис, що всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відношень шляхом активної предметної діяльності і спілкування.

НУБІП України

Гармонійний розвиток особистості — це різнобічний процес набуття та вдосконалення фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей особистості в їх розмірності, злагодженому поєднанні й органічній єдності.

Професійний розвиток особистості — це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття більш вузьке у порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, включає в себе оволодіння особистістю потрібних теоретичних знань, умінь та практичних навичок, соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей і економічних якостей.

Розвиток персоналу — це сукупність заходів, вкладених у підвищення якості людських ресурсів на підприємстві [30]. Розвиток персоналу буває загальний та професійний. Загальний розвиток персоналу — це процес збагачення інтелектуального капіталу працівників, усвідомлення навколишньої дійсності, прийняття нових цінностей, розширення соціальних зв'язків та можливості партнерства, що сприяють повному розкриттю індивідуального трудового потенціалу з метою особистісного зростання та збільшення внеску у розвиток організації.

Професійний розвиток персоналу — це система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вдосконалення професійних компетенцій працівників та їх мотивація з метою виконання не тільки необхідних обов'язків, а й нових функцій для вирішення актуальних та перспективних завдань організації. Сутність професійного розвитку персоналу — це підвищення рівня знань, формування умінь, відпрацювання навичок оволодіння різними способами комунікації, вдосконалення виробничої та організаційної культури для задоволення особистісних та потреб підприємства [4]. Отже, можна дійти до висновку, що розвиток персоналу сприяє досягненню цілей працівника, підприємства та суспільства загалом. Очікувані результати розвитку персоналу надані у таблиці 1.1 [4].

# НУБІП України

Результати розвитку персоналу для працівників, підприємства, суспільства\*

Таблиця 1.1

Результати розвитку персоналу		
Для працівника	Для підприємства	Для суспільства
1. Гарантія збереження робочого місця 2. Надбання нових знань, умінь і навичок 3. Збільшення власної вартості як працівника на ринку праці 4. Розширення можливостей професійного та кар'єрного зростання. 5. Розширення соціальних зв'язків 6. Підвищення самооцінки та впевненості в собі	1. Підвищення продуктивності та якості праці 2. Збільшення вкладу кожного співробітника у досягненні цілей організації 3. Скорочення періоду адаптації 4. Підвищення мотивації праці персоналу 5. Поліпшення морально-психологічного клімату в колективі 6. Удосконалення корпоративної культури підприємства 7. Позитивний вплив на трудову дисципліну 8. Скорочення плинності кадрів	1. Розвиток трудового потенціалу суспільства 2. Підвищення продуктивності суспільної праці

Примітка. \* Джерело: [4].

Основними елементами системи професійного розвитку персоналу у створенні є:

1. Створення мотивації навчання.
2. Навчання персоналу.
3. Управління діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням.
4. Введення на посаду та адаптація.
5. Формування кадрового резерву[4].

В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою.

Первинна професійна підготовка робітників - це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації.

Перепідготовка персоналу - це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

Підвищення кваліфікації персоналу - це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу - це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу внаслідок опанування ним новими знаннями, уміннями і практичного досвіду роботи.

У сучасних умовах навчання та розвиток персоналу розглядається як довгострокові інвестиції та є безперервним процесом. Якщо в організації переважає таке ставлення до питань навчання, то є гарантія, що у подальшому діяльність, спрямована на розвиток, принесе свої плоди. Для ефективнішого процесу навчання потрібна відповідна мотивація персоналу, без якої не буде достатньої віддачі від процесу навчання.

Мотивацію постійного професійного розвитку забезпечує відчутний результат від процесу навчання, визнання колег, професійне просування, зростання заробітної плати тощо. Якщо працівники підприємства розглядатимуть

професійний розвиток як важливу справу, сумлінно працюватимуть над надбанням нових навичок та застосовуватимуть їх у роботі, це принесе велику користь. Процес розвитку повинен бути предметом постійних змін індивідуального трудового потенціалу.

Підприємство для підвищення мотивації навчання та розвитку персоналу повинно створити культуру розвитку персоналу, передбачивши такі напрямки роботи[21]:

1. Встановлення діалогу, що показуватиме результативність навчання;
2. Виявлення потреб у навчанні та розвитку персоналу;
3. Планування розвитку всієї організації та її співробітників;
4. Планування нових навчальних та розвивальних програм;
5. Створення умов для реалізації нових навчальних та розвивальних програм.

Велике значення для мотивації розвитку персоналу є оцінка результатів. З нею тісно пов'язані розробку планів розвитку та навчання, тому що оцінка результатів дозволяє визначити рівень розвитку працівника в минулому, щоб сприяти його підвищенню в майбутньому. Працівник має признати свої слабкі сторони чи недоліки в знаннях, які можливу йому були не потрібні в минулому, і погодитись з тим, що йому потрібно розвивати свої професійні навички.

Розвиток персоналу допомагає підняти рівень конкурентоспроможності самих працівників. Оволодіваючи новою професією та підвищуючи рівень кваліфікації через набуття нових умінь і навичок отримують можливість просування по кар'єрі. Наприклад, при звільненні особа з високою кваліфікацією швидше зможе знайти роботу і навіть організувати власну справу[5].

Велика кількість співробітників високо оцінюють наявність шансу для підвищення свого рівня професійного розвитку. Доволі часто це відіграє важливу роль у прийнятті рішення працевлаштування.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення інтелектуального рівня працівників, розширює коло спілкування. Також покращує соціально-

психологічний клімат в організації, мотивацію та максимальну віддачу цілям та завданням підприємства, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним задачам компанії, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність кадрів.

Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу – це одні з основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Професійний розвиток персоналу грає важливу роль у прогресивності країни. Тому в зарубіжних країнах дедалі більше компаній стають ініціаторами подальшого розвитку працівників. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями служби управління персоналом.

## 1.2. Основні напрями процесу розвитку персоналу підприємства

Розвиток персоналу є одним із важливих чинників конкурентоспроможності підприємства на даний час. Взагалі розвиток – це процес цілеспрямованих змін, що веде до виявлення нових кількісних та якісних змін.

Одні автори пояснюють розвиток як специфічний процес, що відбувається при виконанні певного набору дій з врахуванням поставлених цілей[45], інші трактують як комплексний і безперервний процес з метою підвищення ефективності виконання поставлених завдань[10].

Розвиток персоналу розглядається як комплекс інформаційних, освітніх та прикріплених до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників певного підприємства.

Гриньова В. М. розглядає розвиток персоналу, як проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників і зростання їхньої здатності робити значний внесок у розвиток організації[7].

Детальніше це поняття розглядає А. Я. Кібанов, який стверджує, що розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління

персоналом у сфері навчання персоналу, його підготовки і підвищення кваліфікації[15]. Заходи включають в себе питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, планування ділової кар'єри та службового просування кадрів, робота з кадровим резервом.

Савченко В. А. вважає, що розвиток персоналу є системним організованим процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки до виконання нових робочих функцій, професійного просування, формування резерву керівника та вдосконалення соціальної структури персоналу[40], а Маслова В. М. затверджує, що розвиток персоналу – це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємства[24].

На думку Хміль Ф. І. розвиток персоналу – це процес, що веде до досягнення показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації[49].

Доволі часто говорячи про розвиток персоналу розуміють лише професійний розвиток, тобто про накопичення працівниками нових знань, умінь і навичок, які вони застосовують або будуть застосовувати у своїй професійній діяльності. Так, у Законі України «Про професійний розвиток працівників» розвиток працівників розглядається як процес цілеспрямованого формування спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, овоювати нові види професійної діяльності[37].

Але я вважаю, що не можна, відокремлювати професійний розвиток від особистісного. Розвиток персоналу повинен базуватись на гармонійному поєднанні особистісних, професійних, соціальних, моральних й інших якостей людини.

Таким чином, під сумуючи всі вказані вище визначення можна прийти до висновку, що розвиток персоналу – це вдосконалення, а також оволодіння новими професійними, діловими навичками та вміннями, особистісними компетенціями в

результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості. Розвиток базується на гармонійному поєднанні особистісних, моральних, інтелектуальних, емоційно-вольових, психофізичних якостей, успішне сполучення яких забезпечує високий результат та ефективність, підвищує конкурентоспроможність організації.

Підприємство є конкурентоспроможним настільки наскільки розвиває свій персонал. Відбувається постійне зростання вимог до розвитку працівників, їх професійної компетенції.

На сьогоднішній день розвиток персоналу виступає одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень професійного розвитку, мотивація до навчання й прагнення працівників до самонавчання та самореалізації формують кваліфікацію працівників на підприємстві.

Основні напрями розвитку персоналу на підприємстві:

1. Підвищення освітнього рівня персоналу, постійне оновлення знань з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади;
2. Стимулювання професійного зростання працівників;
3. Забезпечення підвищення кваліфікації працівників;
4. Заохочення персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства;
5. Формування систем безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;
6. Застосування інноваційних форм та методів організації навчання;
7. Створення умов для кар'єрного росту працівників;
8. Заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у межах підприємства, не допускаючи виникнення конфліктів;
9. Забезпечення стабільного кадрового складу, а також його адекватного оновлення[17].



Основним чинником конкурентоспроможності підприємства є розвиток персоналу. Він сприяє вдосконаленню наявних та освоєнню нових умінь та навичок для підвищення професійного рівня працівника.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності організації. В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Разом з цим завдяки розвитку персоналу росте і рівень конкурентоспроможності персоналу на глобальному ринку. Працівники мають можливість засвоїти нові знання, підвищити рівень власної кваліфікації або опанувати ту чи іншу професію. Це дасть можливість для розвитку працівника та планувати собі подальшу трудову кар'єру. Завдяки цьому, навіть якщо працівник залишиться без роботи він зможе легко знайти нову, або займатися власним бізнесом, що дасть нові робочі місця.

На сьогодні, багато висококваліфікованих спеціалістів при виборі місця роботи звертають увагу не лише на заробітну плату, але й на можливість навчання та перспектив у професійному розвитку. Зазвичай саме цей критерій є головним у виборі ними місця роботи. Великим вкладом це є і для розвитку країни, адже її потенціал напряму залежить від рівня освіти та продуктивності праці людей, а завдяки цьому суспільство розвивається без залучення бюджетних коштів.

Для того щоб орієнтуватися в сучасному світі потрібен належний рівень ерудиції, інтелектуального розвитку особистості. Розвиток персоналу забезпечує підвищення цих двох аспектів для сучасного працівника. Результатом розвитку

персоналу є приємний моральний клімат у всіх підрозділах організації, зменшення плинності кадрів, збільшення вмотивованості працівників, відданість своїй компанії та краще виконання цілей, поставлених перед ними.

На сьогодні, вирішальними двигунами науково-технічного прогресу є професійний розвиток особистості та розвиток персоналу. Вони є дуже важливими показниками розвитку суспільства. І саме тому, усі компанії, в країнах з добре розвинутою економікою, надають великого значення розвитку персоналу. Обрання стратегії управління розвитком персоналу і постійне її удосконалення стає головною функцією HR-підрозділу.

### 1.3 Поняття та методи управління професійним навчанням працівників

Система навчання та розвитку персоналу формує професійну майстерність працівників та формує сучасне економічне мислення та здатність до роботи в команді. Завдяки навчанню та розвитку продуктивність та ефективність підприємства збільшується.

Розвиток персоналу означає набуття працівником нових здібностей, знань, умінь і навичок для використання в професійній діяльності. Процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників для виконання виробничих функцій, завдань та відповідальності займаної посади. Факт, що іноземні компанії виділяють на це 10% фонду заробітної плати, свідчить про важливість професійного розвитку[40].

Навчання це систематичний організаційний процес безперервної професійної підготовки працівників з метою виконання нових виробничих функцій, підвищення кваліфікації, формування резервів управлінського персоналу та вдосконалення соціальної структури працівників. Розвиток персоналу забезпечується за допомогою заходів, пов'язаних з оцінкою та атестацією персоналу, плануванням кар'єри, а також стимулами для навчання[9].

Методи професійного навчання – це види організації учнів та слухачів у навчальних групах, окремих учнів та слухачів між собою, з викладачами у рамках тих чи інших занять. Вони мають завершену організацію педагогічного процесу, якому властива систематичність та цілісність, саморозвиток, особистісно-діяльнісний характер, постійність складу учасників, наявність певного режиму проведення[40].

Методи професійного навчання персоналу організації об'єднані в дві категорії (табл 1.2.)[40].

Таблиця 1.2

### Методи професійного навчання персоналу\*

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інструктаж;</li> <li>2. Учнітво(копіювання);</li> <li>3. Ротація;</li> <li>4. Наставництво;</li> <li>5. Метод ускладнених завдань.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лекція;</li> <li>2. Розгляд практичних ситуацій;</li> <li>3. Ділові ігри;</li> <li>4. Моделювання;</li> <li>5. Тренінг сензитивності;</li> <li>6. Рольові ігри;</li> <li>7. Самостійне навчання;</li> <li>8. Відкрите навчання.</li> </ol>

Примітка: \*Джерело: [40].

Навчання на робочому місці включає взаємодію працівника з роботою у звичайній виробничій ситуації. Дана підготовка організована спеціально для організації та лише її персоналу. Навчання в межах організації здійснюється викладачами начальних закладів.

Інструктаж – це пояснення та демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Може проводитись як працівником, який виконує дані функції, так і інструктором виробничого навчання. Для нього притаманний нетривалий термін навчання, спрямований на оволодіння конкретних прийомів, що входять до професійних обов'язків слухача[40].

**НУБІП України**  
**Учнівство** – це традиційна форма навчання працівників, які працюючи поряд з кваліфікованим фахівцем сприймають інформацію за допомогою коніювання дій.

**Ротація** – це форма навчання, де працівник тимчасово переводиться на нову роботу або посаду для оволодіння новими знаннями, уміннями, навичками.

**НУБІП України**  
 Використовується для працівників широкого профіль, які володіють кількома професіями[40].

**Наставництво** – це заняття досвідченого працівника з молодим фахівцями, де він допомагає вихованцям оволодіти секретами професії у процесі щоденної роботи.

**НУБІП України**  
**Ускладнені завдання** – це програма робочих дій побудована за ступенем їх важливості, збільшення обсягів завдань, підвищення їх складності [40].

Для виконання поточних виробничих завдань професійне навчання більш ефективніше. Воно сприяє формуванню знань, умінь і навичок необхідних для виконання цих завдань.

**НУБІП України**  
 Але для нових знань професійне навчання є нефективним. Воно не дає можливості працівникам відсторонитись від поточної ситуації і сприймати щось абсолютно нове. Навчання поза робочим місцем може здійснюватися на навчальному методичному забезпеченні, якого може не бути на підприємстві.

**НУБІП України**  
**Лекція** – це традиційна форма навчання, де інформацію подається у вигляді монологу між викладачем і аудиторією. Лекції можуть бути записані на відео та показані великій кількості слухачі. Це зменшує витрати і підвищує ефективність навчання. Також є засобом викладення великого обсягу теоретичного матеріалу.

**НУБІП України**  
**Розгляд практичних ситуацій** – це форма навчання, під час якої проводиться аналіз та групове обговорення конкретних ситуацій, може бути виражено у відеофільмах, у вигляді опису. Під час розгляду практичних ситуацій відбувається дискусія, групове обговорення, де слухачі можуть активно висловлювати свою точку зору. Діє можливість розглянути досвід роботи інших організацій[40].

**НУБІП України**

Ділові ігри – це колективна гра з використанням комп'ютерної техніки, з допомогою якої проводиться розбір навчального матеріалу. Учасники гри отримують ролі у діловій ситуації та обговорюють наслідки прийнятих рішень[9].

Моделювання – це форма навчання, що прогнозує відтворення реальних ситуацій використовуючи тренажери і макети.

Тренінг сензитивності – це форма навчання, що передбачає участь слухача у групі з метою вдосконалення умінь взаємодії з іншими людьми. Проводиться за участі практичного психолога[40].

Рольові ігри прогнозують, що слухач повинен ставити себе на місце іншої людини з метою одержання практичного досвіду роботи.

Найбільш доступним методом є самостійне навчання. Для цього не потрібні викладачі, приміщення, визначений час, тому що є можливість навчатись у вільний час. Проте підприємства можуть отримувати більшу користь від самостійного

навчання розробивши та надавши сучасні засоби навчання: аудіо та відео матеріали, навчальні плани та посібники.

Відкрите навчання – це форма навчання, за якою навчальні контакти здійснюються за допомогою інформаційно-комунікативних систем. Дають змогу слухачеві оволодіти матеріалом за допомогою самоосвіти.

У наш час стало популярним дистанційне навчання. Це навчання на відстані за допомогою комп'ютерних технологій та інформаційно-комунікативних засобів надання слухачам навчального матеріалу.

Отже, методів і форм навчання на даний час безліч. Кожне підприємство може вибрати найбільш ефективний спосіб навчання працівників.

## Висновки до розділу I

I. Розвиток персоналу сприяє вдосконаленню умінь та оволодіння новими навичками та знаннями, підвищуючи професійний рівень; надає професійне,

інтелектуальне, моральне, особистісне зростання працівників, розкриваючи їх інтелектуальний потенціал.

2. Основними напрямками професійного розвитку персоналу є підвищення освітнього рівня працівників, освоєння інновацій, розробка системи безперервної професійної освіти, використання методів організації навчання, створення умов для кар'єрного зростання. Високий рівень професійного розвитку, мотивація до навчання й прагнення працівників до самонавчання та самореалізації формують кваліфікацію працівників підприємства.

3. Правильний підбір системи навчання формує професійну майстерність працівників. Розвиток персоналу означає набуття працівником нових здібностей, знань, умінь і навичок для використання в професійній діяльності; процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників для виконання виробничих функцій, завдань та відповідальності займаній посаді.

Навчання на робочому місці включає взаємодією працівника з роботою у звичайній виробничій ситуації. Дана підготовка організована спеціально для організації та лише її персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ДП «ПІРЯТИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «Пирятинське лісове господарство»

Державне підприємство «Пирятинське лісове господарство» сформовано у другій половині 1994 року. Розташоване в північно-західній частині Полтавської області на території чотирьох адміністративних районів.

Лісове господарство на даний час включає 4 лісництва загальною площею 20,1 гектарів. Є в ДП «Пирятинське лісове господарство» 3 постійних лісорозсадники. За 20 років існування площа лісгоспу збільшилася з 13,6 тис. га до 20,1 тис. га [33].

Місцезнаходження ДП «Пирятинське лісове господарство» надає чудові умови для зростання таких деревних і чагарникових порід: дуб, сосна, граб, липа, береза, осика, вільха, глід, бузина, дикоростучі та культурні плодові й інші дерево-чагарникові породи. На території Пирятинського району можна зустріти диких кабанів, козуль, оленів, вовків, лисич, зайців тощо. У Воронківському мисливському лісництві збудовано великий вольєр для страусів та на площі 2 га та вольєр для утримання диких кабанів.

Для збільшення лісових масивів області Пирятинський лісгосп кожен рік висаджує близько 170-200 га нових лісів. У лісорозсаднику вирощується близько 1 млн. сіянців лісових порід. Впроваджуються на лісорозсадниках новітні технології по догляду за саджанцями. Будуються нові теплиці для виведення декоративного посадкового матеріалу [33].

На території Пирятинського лісгоспу діє цех переробки деревини. Встановлено новітнє деревообробне обладнання, на якому виготовляються

пиломатеріали як для внутрішнього ринку, так і на експорт. Крім основної лісгосподарської роботи, лісгосп займається різними видами сільського господарства, зокрема заготівлею сіна та лісарської сировини, бджільництвом, збором дикорослих ягід та плодів. Також будуються рекреаційні місця для відпочинку населення.

Місцем розташування підприємства є: Україна, 37000 вул. Цибуля 72, м. Пирятин, Полтавська обл.

Організація діє на території Лубенського району та Полтавської області.

Основними конкурентами підприємства є державні та приватні організації лісової галузі які спеціалізуються на охороні та збереженні лісів, заготівці пиломатеріалів. Основними споживачами заготовленої деревини є вітчизняні споживачі, а також Угорщина, Словаччина, Польща[14].

Лісове господарство сформовано з метою ведення охорони, захисту, добросовісного використання та відтворення лісів та мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству. Основним показником господарської діяльності підприємства є прибуток (дохід). Чистий прибуток після покриття всіх витрат залишається у розпорядженні Підприємства.

Основним видом економічної діяльності згідно установчих документів є надання допоміжних послуг у лісовому господарстві.

У складі Державного підприємства «Пирятинське лісове господарство» знаходиться 4 лісництва: Пирятинське, Чорнухнське, Вороньківське, Лохвицьке лісництва[14].

Лісове господарство в економіці району займає важливе значення. Основні напрямки його розвитку це комплексне виконання лісгосподарських, лісовідновних, рекреаційних та інших заходів, спрямованих на раціональне використання лісових ресурсів. Загальна потреба району в деревині з місцевих лісів задовольняється майже на 100%.



Наявні в лісовому фонді сільськогосподарські угіддя використовуються для потреб працівників лісгоспу і лісової охорони.

Формування структури управління та штатів здійснюється підприємством самостійно за погодженням Полтавського обласного управління лісового та мисливського господарства.

Головою управління підприємства, згідно затвердженого статуту є його директор. Очолює ДП «Пирятинське лісове господарство» директор Тарас Григорович Галушка. Призначення на посаду директора здійснюється Органом управління майном шляхом укладання з ним контракту в установленому законом порядку [33].

Директор підприємства:

- відповідає за стан діяльності підприємства;
- відстоює інтереси організації в органах державної влади і місцевого самоврядування;
- контролює виконання фінансових планів;
- укладає договори та довіреності, відкриває розрахункові рахунки.

Лісничий очолює кожне лісництво, помічник лісничого виконує функції його заступника. Також на кожному підрозділі підприємства є по одному старшому майстру.

На чолі кожного лісопункту призначений головний лісничий, який має заступника – технологічного працівника, майстрів на лісозаготівельних ділянках, які проводять заготівлю лісу.

Центральний апарат управління функціонує у конторі ДП «Пирятинське лісове господарство». Він складається з головних спеціалістів: головний інженер, головний лісничий, головний бухгалтер, головний економіст, головний механік. До управлінського складу підприємства належить 29 спеціалістів, що виконують обов'язки згідно посадових інструкцій.

Ремонтно – тракторний цех підпорядковується головному механіку, який має в своєму підпорядкуванні бригаду водіїв.

Першим заступником директора є головний лісничий.

Заступник директора призначається керуючим закладом з погодження управління. Всі інші працівники звільняються і приймаються на роботу за рішенням директора, без згоди управління.

Завдання для трудового колективу озвучуються на ранкових зборах.

Головний лісничий – т. в. о. директора Галушка Тарас Григорович

Головний інженер – Дудник Сергій Васильович

Головний механік – Горбушов Валерій Олександрович

Інженер з охорони і захисту лісу – Питець Ігор Юрійович

Головний бухгалтер – Ліпулат Ольга Володимирівна

Головний економіст – Захарченко Ольга Юріївна

Старший інспектор з відділу кадрів – Коваленко Стелла Анатоліївна

Лісничий Вороньківського лісництва – Гозда Станіслав Григорович

Лісничий Лохвицького лісництва – Кравченко Руслан Олександрович

Лісничий Чорнухинського лісництва – Сова Андрій Володимирович

Лісничий Пирятинського лісництва – Куц Андрій Анатолійович

Лісове господарство здійснює володіння, користування землею і іншими природними ресурсами відповідно до мети своєї діяльності. Самостійно розробляє проекти плану своєї господарської діяльності і затверджує у директора підприємства, реалізує свою продукцію, послуги за цінами, що формуються у відповідності до умов економічної діяльності.

Обсяг виробництва та реалізації продукції є взаємозалежними показниками. Підприємство виробляє тільки ту продукцію, яку може реалізувати в повному обсязі.

В ДП «Пирятинське лісове господарство» за 2020 рік було реалізовано продукції на 24 441 000 тис. грн. Основні показники діяльності підприємства наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності ДП «Пирятинське лісове господарство» за 2020 рік\***

Показники	Одиниця виміру	2020 р.
Загальна площа лісового фонду	тис. га	20.6
Рентабельність діяльності	%	4.1
Заготовлено деревини	тис. куб. м	16.2
Вартість куб. м. заготовленої продукції	грн	1510
Вартість куб. м. реалізованої лісопродукції	грн	1468
Реалізація на 1 га площі держлісфонду	грн /га	1186,5
Товари народного споживання	тис. грн	554
Питома вага власних коштів на ведення лісового господарства	%	100
Середньомісячна зарплата штатних працівників	грн	13027
Рентабельність лісозаготівель	%	9
Питома вага зарплати у витратах	%	14.8
Питома вага витрат на лісозаготівлю	%	5.8
Питома вага адміністративних витрат	%	21.6
Питома вага витрат на збут	%	0.8
Фондовіддача	%	2.48

Примітка: \* Джерело: розроблено за даними підприємства.

Протягом всього періоду діяльності основним завданням підприємства залишається отримання максимальної економічної віддачі від усіх сфер діяльності. Продукція підприємства зарекомендувала себе як продукція високої якості.

## 2.2. Аналіз складу працівників підприємства

Аналіз чисельності працівників – це оцінка відповідності фактичних і планових показників чисельності та складу працівників організації, шляхом правильної розстановки і правильного використання робочої сили виявлення можливостей економії, скорочення потреби в працівниках на основі закріплення кадрів.

Важливим завданням економічної діяльності організації є контроль і правильне використання персоналу, що включає аналіз відповідності фактичних і планових показників чисельності персоналу, виявлення можливостей оптимізації шляхом правильної розстановки кадрів, скорочення потреби в працівниках шляхом закріплення кадрів.

Основною метою є: визначення доцільності та встановлення ефективності чисельності працюючих.

Доцільність впровадження системи управління розвитком персоналу необхідно проаналізувати на практиці. Державне підприємство «Пирятинське лісове господарство» займається веденням охорони, захисту, добросовісного використання та відтворення лісів та мисливського фонду на території мисливських

угідь, наданих у користування підприємству. Середня кількість працівників складає 87 особи [33].

Ефективне управління персоналу не можливе без оцінки стану персоналу структури і динаміки його чисельності.

У структурі ДП «Пирятинське лісове господарство» переважає частка персоналу робітничої групи[33]. Це зумовлено тим, що підприємство спеціалізується на охороні, збереженні та заготівлі лісоматеріалів.

В таблиці 2.1 наведено аналіз структури персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство за 2018-2020рр.

Таблиця 2.2

**Аналіз структури персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство»\***

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. у % до 2018 р.
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	
Загальна чисельність персоналу	82	100	86	100	91	100	111
Робітники	67	80	68	79	69	76	102
Фахівці	14	16	15	17	19	20	136
Керівники	3	4	3	4	4	4	133

Примітка: \*Джерело: розраховано за даними підприємства.

Результати аналізу показують, що склад працюючого персоналу змінився. Як видно за даними таблиці, чисельність персоналу у 2020 році порівняно з минулими роками збільшилась і становила 91 особи.

У 2020 році питома вага робітників у загальній чисельності зменшилась на 4%, порівняно з 2018 роком. Збільшилась частка керівників та фахівців.

Рух персоналу на підприємстві 2018-2020 рр. наведено у табл 2.2.

Таблиця 2.3

## Рух персоналу в ДП «Пирятинське лісове господарство»\*

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. +/- до 2018 р.
Склад працівників на початок періоду, осіб	82	86	91	+9
Прийнято, всього, осіб (оборот за прийомом)	6	8	7	+2
Вибуло всього, в т. ч., осіб	2	3	2	-1
за власним бажанням, осіб	1	1	2	+1
переведено на інші підприємства, осіб	1	1		
за скороченням штатів, осіб		1		
Склад працівників на кінець періоду, осіб	86	91	96	+10
Середньооблікова чисельність, осіб	82	86	91	+9
Кількість працівників, які пропрацювали рік, осіб	80	82	86	+4

Примітка: \*Джерело: розраховано на основі статистичних даних підприємства.

Оборот з прийому виріс, але при цьому оборот з вибуття зменшився на 1 людину. Спостерігаємо низьку плинність кадрів, За власним бажанням у 2020 році звільнили на 1 особу більше ніж у 2018 році.

Аналіз складу та структуру персоналу за наявністю вищої освіти, що є елементом оцінки професійного розвитку персоналу (табл. 2.3). Адже в пріоритеті кожного підприємства залучити до виробництва висококваліфікованих працівників.

Таблиця 2.4

**Склад та структура персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство» за освітою 2018-2020 рр.**

Показники	2018р.		2019р.		2020р.		2020 р. +/- до 2018 р.	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна чисельність працівників	82	100	86	100	91	100	+9	+11%
З них:	21	25	25	29	31	34	+10	+47%
- з повною вищою освітою	18	22	21	24	24	26	+6	+33%
- з неповною та базовою вищою освітою	43	53	40	47	36	40	-7	-16%
- з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою								

Примітка: \*Джерело: розраховано за даними підприємства.

За даними розрахунків у звітному році працівників з вищою освітою збільшилося на 9 осіб, або на 11%. Кількість працівників з неповною базовою вищою освітою збільшилась на 10 осіб, або на 47%. Кількість працівників з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою зменшилось на 7 осіб, або на 16%.

**Н** Підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що аналіз складу працівників підприємства ДП «Пирятинське лісове господарство» засвідчує, що загальна кількість персоналу за період 2018-2020 рр. збільшився. Працівники

**Н** Основну частку персоналу становлять робітники з неповною, базовою вищою освітою та з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою. Працівників з повною вищою освітою на підприємстві значно менше.

На підприємстві спостерігається низька плинність кадрів, що є результатом матеріальної мотивації працівників.

## **НУВІП України** 2.3. Організація розвитку персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство»

**НУВІП України** Організація управління розвитком персоналу та кар'єрою на підприємстві в умовах ринкових відносин розглядається з двох боків – як індивідуальна та управлінська організація. Перша пов'язана з актуалізацією потреби людини у забезпеченні власної безпеки та добробуту в умовах нестійкого середовища, друга – зі зростанням значення повного використання обмежених ресурсів, у тому числі, кадрового й інтелектуального потенціалу працівників. Тому розвиток персоналу вивчалася з точки зору двох підходів до визначення його сутності – індивідуальної й організаційної.

**НУВІП України** В даний час вітчизняні підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом та його розвитку. Це пов'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють категорію безробітних.

**НУВІП України** Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом,



кваліфіковано проводити добір і адаптацію працівників, організувати їх перепідготовку, навчання інноваціям.

Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників, стимулюванням розвитку персоналу тощо [30].

Складовими процесу розвитку персоналу організації є:

- професійне навчання персоналу;
- виробнича адаптація;
- оцінка й атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників.

Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та нематеріального стимулювання праці. Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно в межах організації або з її ініціативи поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за межі трудової діяльності в організації, відбуватися не тільки за рахунок її коштів, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів працівника.

Н Досліджуючи теоретичні аспекти щодо розвитку персоналу, то єдине поняття підібрати складно. Якщо узагальнити визначення вчених(39-41), які займаються дослідженням цього питання, можна сформулювати поняття розвитку персоналу – це безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівника з метою забезпечення гармонійного розвитку, підвищення ефективності діяльності організації в цілому. Розвиток персоналу надає можливість працівникам засвоювати нові знання, уміння та навички для ефективного виконання поставлених завдань, підвищує мотивацію у роботі, зацікавленість у справі, яку виконують.

Н Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, процесів, методик, що сприяють ефективному виконанню завдань у сфері трудової діяльності, а також задоволення запитів працівників у самореалізації, професійної підготовки і кар'єри. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності[42].

Завданнями розвитку персоналу організації можуть бути[42]:

- здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення повного використання здібностей, інтересів і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;
- проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення

взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації; формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Суб'єкти системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкти – професійно-кваліфікаційні, особистісні характеристики персоналу. Якщо на підприємстві присутня ефективна система розвитку персоналу – це надає йому ряд переваг(рис.2.1.)

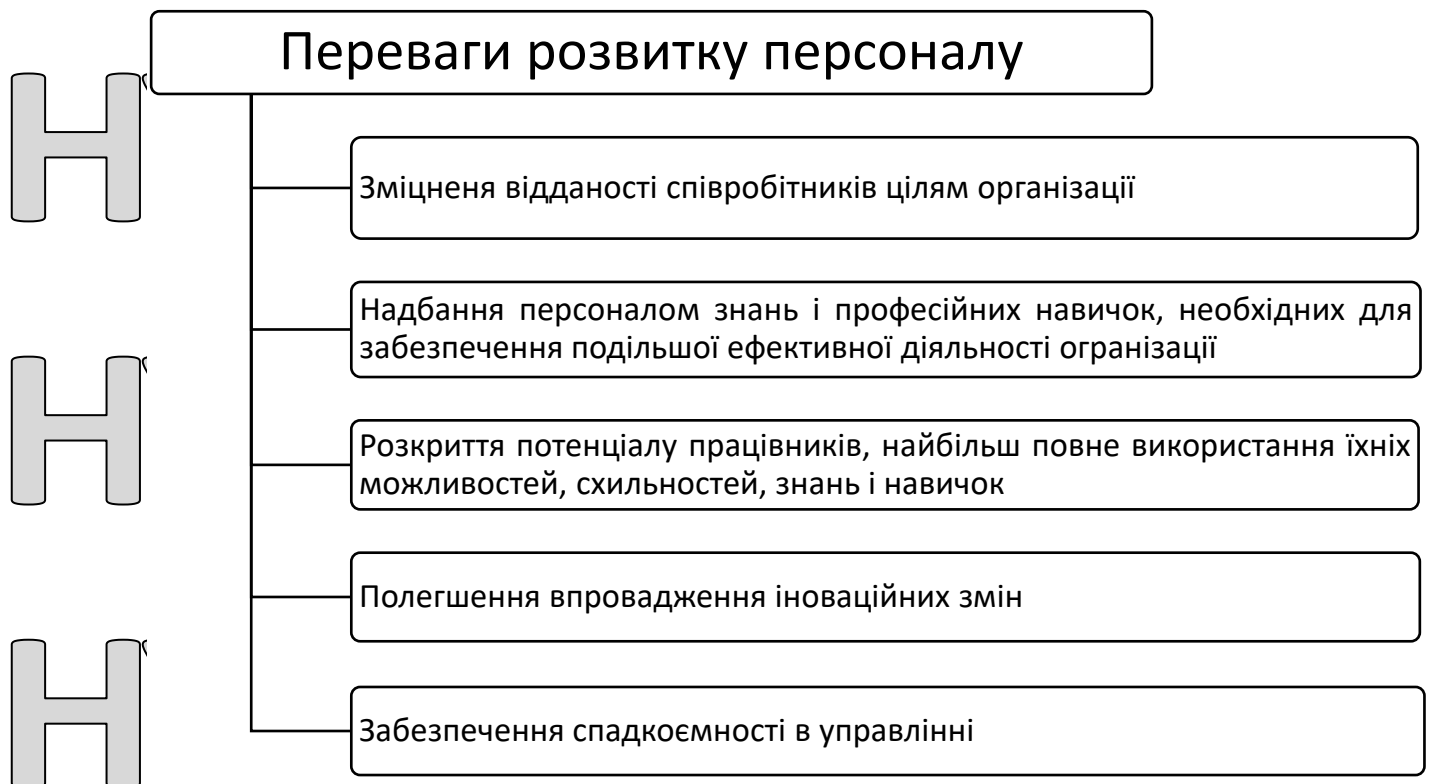


Рис. 2.1. Переваги розвитку персоналу\*

Примітка: \*Джерело: [44].

Управління розвитком персоналу являє собою розробку та реалізацію заходів, спрямованих на удосконалення якісних характеристик працівників, що є необхідними для розвитку підприємства.

Розвиток персоналу на будь-якому підприємстві, в тому числі і ДП

«Пирятинське лісове господарство» повинен здійснюватися в трьох напрямках: професійному, соціальному, особистісному (рис. 2.2.).

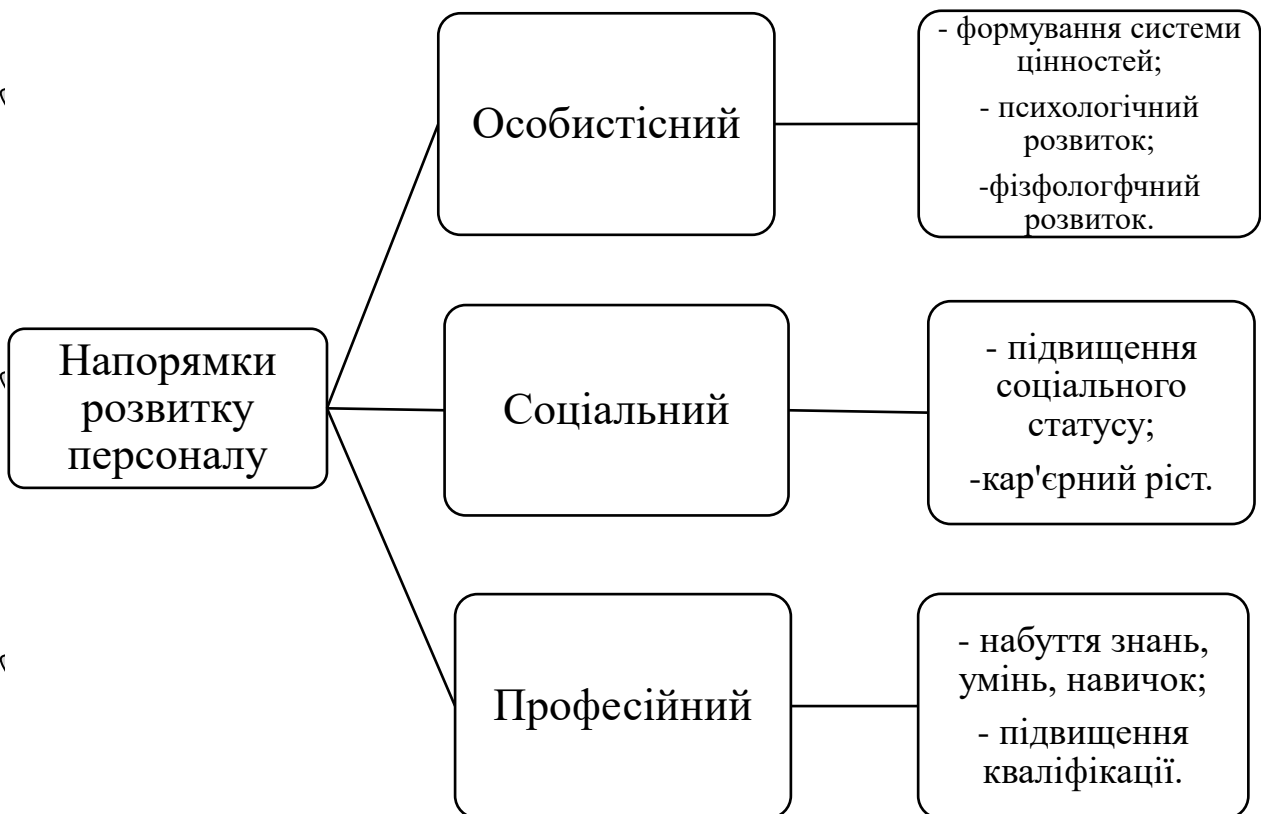


Рис. 2.2. Напрями розвитку персоналу\*

Примітка: \*Джерело: [43].

Управлінням розвитку персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство» здійснює відділ кадрів, який очолює начальник відділу Коваленко Стелла

Анатоліївна, що підпорядковується директору господарства. Відділ кадрів надає

підприємству необхідну кількість працівників, що мають відповідну кваліфікацію, оформлює прийом на роботу, переведення чи звільнення персоналу, організовує облік кадрів, а також навчання працівників.

Розвиток персоналу здійснюється у трьох напрямках: професійному, соціальному та особистісному. Проаналізуємо розвиток підприємства за даними напрямками.

Професійний розвиток здійснюється за допомогою професійного навчання, воно дозволяє поповнити відсутні знання та досвід працівників від зміни техніки та технології виробництва. У ДП «Пирятинське лісове господарство» виокремлюють такі види професійного навчання: підготовка кадрів, підвищення кваліфікації кадрів, перепідготовка кадрів.

Протягом останніх трьох років не приділялась увага професійному розвитку, про що свідчить зменшення персоналу на підприємстві, що проходив професійну підготовку, опановував суміжні професії. Зважаючи на це, доцільно розробляти плани професійного розвитку для покращення якості персоналу на підприємстві.

При навчанні персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство» потрібно звертати увагу на його системність та керуватись такими принципами:

- взаємозв'язок цілей, методів, форм навчання із стратегією розвитку підприємства;
- самостійність персоналу у виборі форм навчання;
- узгодження навчання із персональними потребами працівників та підприємства;
- вибір методів навчання в залежності від ситуації та можливостей підприємства;
- використання відповідного стимулювання персоналу;
- спрямованість навчання на систематизацію існуючих знань у працівників.

Формування ефективної системи навчання на основі перелічених принципів забезпечить зростання конкурентоспроможності підприємства.

У ДП «Пирятинське лісове господарство» керівництво турбується про своїх працівників і приділяє увагу питання соціального розвитку: надання медичної допомоги, допомога багатолітнім і малозабезпеченим сім'ям, забезпечення гідного рівня доходу працівників, формування системи корпоративної культури [31].

Також важливим напрямом розвитку персоналу підприємства ДП «Пирятинське господарство» є особистісний розвиток, який включає: цікаву роботу, позмінний графік роботи, час для відпочинку та обіду, підвищення відповідальності.

Отже, на підприємстві приділяється увага розвитку персоналу, але не в повному обсязі, що потребує здійснення необхідних заходів для покращення ситуації.

Розвиток персоналу у значній мірі залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників.

Водночас здійснення розвитку персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

ДП «Пирятинське лісове господарство» буде конкурентоспроможним, якщо володітиме кращими ресурсами та знатиме, як ними розпоряджатись. Вдосконаливши внутрішні процеси на підприємстві та забезпечивши підвищення загальної компетенції персоналу підприємство досягне цього.

Проведення системної оцінки персоналу допоможе визначити прогалини у знаннях, вибрати методи навчання та сформувавши мотивацію до розвитку працівників.

Управління заробітною платою з урахуванням кваліфікації працівників дає можливість для вибору управлінських рішень в галузі формування системи винагород.

Таблиця 2.5

## Система винагород працівників на основі компетенцій\*

Найменування	Сутність оплати
Оплата за різноманітністю компетенцій	Заробітна плата залежить від розвитку залежить від вертикальних і горизонтальних компетенцій, заохочує швидше багатofункціональність, чим професіоналізм
Оплата за спеціалізованими компетенціями	Заробітна плата вища, чим вищий професійний рівень співробітника в межах його посади
Оплата індивідуальних компетенцій	Заробітна плата формується з компетенцій, закріплених за конкретним робочим місцем
Оплата підтверджених компетенцій	Заробітна плата враховує індивідуальний досвід працівника
Оплата потенційних компетенцій	Заробітна плата формується з урахуванням компетенцій, якими володіє працівник, але на даному етапі не користується

Примітка: \*Джерело: [41].

За основу оплати праці залишається базова оплата заробітна плата. Додатково можуть виплачуватись надбавки за наявність потенційних компетенцій, які можуть знадобитись підприємству.

Постійна частина заробітної плати формує довгострокові мотиви у працівників і змушує думати про те, як змінити величину винагороди за працю.

Зміна оплати праці стимулює до інтенсивної праці і досягнення нових результатів.

Для ефективного управління процесом розвитку персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство», можна застосувати практику мотиваційного моніторингу.

Потрібно періодично проводити опитування робітників та управлінського персоналу підприємства, з метою визначення ієрархії їхніх мотивів та потреб.

Вважаємо, що мотиваційний моніторинг сприятиме визначенню найефективніших

на даний момент важлив і стимул впливу на поведінку працівників, метою яких є досягнення власних цілей, також цілей підприємства. Задоволеність виконуваною працею в сучасних умовах має бути важливою як для працівника так і для роботодавця.

Підсумовуючи викладене вище, поліпшенню трудового потенціалу підприємства сприятиме впровадження таких заходів:

- розкриття здібностей та можливостей працівників, стимулювання персоналу до саморозвитку, розроблення нових ідей та пропозицій;
- удосконалення мотиваційної політики, враховуючи побажання працюючих, з метою підвищення ефективності та продуктивності праці працівників;
- підвищення освітнього рівня працівників та сприяння навчанню;
- підвищення кваліфікаційного рівня шляхом участі в різних курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях, застосування обміну досвідом, в тому числі і міжнародним;
- надання консультаційних послуг щодо діяльності підприємства;
- формування сприятливої атмосфери в колективі та скорочення кількості конфліктних, стресових ситуацій.

Застосування цих заходів приведе до таких результатів на ДП «Пирятинське лісове господарство»:

- підвищення продуктивності праці та покращення якості продукції;
- зростання економічної та соціальної активності працівників, підвищення їх інноваційного потенціалу;
- зростання можливості залучення молодих спеціалістів та висококваліфікованих кадрів;
- зменшення плинності кадрів та збереження кадрового потенціалу;
- підвищення ефективності інвестицій у людський ресурс.



Розвиток персоналу має надзвичайно важливе значення у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, оскільки створює продукцію, яка реалізується і підприємство отримує прибуток, впроваджує нові методи виробництва та створює нові ідеї, формує імідж підприємства. Саме тому, персонал можна назвати одним із найголовніших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## Висновки до розділу 2

1. Склад персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство» задовольняє потреби підприємства. Але щоб підприємство працювало на повну віддачу потрібен контроль і правильне використання персоналу, що включає аналіз відповідності фактичних і планових показників чисельності персоналу, виявлення можливостей оптимізації шляхом правильної розстановки кадрів, скорочення потреби в працівниках шляхом закріплення кадрів

2. Проаналізувавши стан підприємства ДП «Пирятинське лісове господарство» було виявлено, що загальна чисельність персоналу протягом 2018-2020рр. зросла на 9 осіб. Низька плинність кадрів зумовлена збільшенням заробітної плати, запровадженням премій і бонусів.

3. 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.

Найголовнішим для розвитку персоналу є проходження курсів підвищення кваліфікації, адже зараз відбувається зміна застарілих технологій та обладнання, тому знання потрібно оновлювати.

Проведення навчання робітників без відриву від виробництва на ДП «Пирятинське лісове господарство» сприятиме підвищенню рівня підготовки працівників та продуктивності праці та доходу підприємства.

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ

ДП « ПИРЯТИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

### 3.1. Розробка заходів щодо професійного розвитку персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство»

Для досягнення успіху у роботі потрібно підібрати ефективну стратегію розвитку персоналу, оскільки працівники більшою мірою визначають успішність організації.

Без постійної участі вищого керівництва у визначенні завдань ефективне управління неможливе. Керівництво повинно приділяти більше часу саме управлінню кадрами, тому що люди є найбільш важливим ресурсом організації.

В рамках кадрового планування вирішуються питання стосовно забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою в необхідній кількості, ефективного використання персоналу, удосконалення соціальних відносин.

В українських і зарубіжних організаціях розповсюджена одна з форм оцінки персоналу – атестація. В Україні прийнято цілу низку нормативно-правових документів, що регламентують здійснення атестації персоналу в організаціях.

На мою думку, на підприємстві ДП «Пирятинське лісове господарство» доцільно буде скористатись періодичну оцінку персоналу - атестацію, для виявлення відповідності працівників займаній посаді, їхніх знань, умінь і навичок, частіше чим раз на рік.

Студенкіна М. С. вважає, що атестація – це визначення ділової та політичної кваліфікації робітника, характеристика його особистих якостей, оцінка результатів його службової діяльності[40].

В. Р. Кравець стверджує про атестацію як про порядок проведення перевірки кваліфікації робітника шляхом періодичної оцінки його знань, досвіду, навичок, здібностей, тобто його відповідності займаній посаді чи роботі, яку він виконує[19].

Рачинський А. П. розглядає атестацію як один із можливих шляхів просування по кар'єрному шляху. Під атестацією він розуміє діяльність, у процесі якої атестаційна комісія в межах установленої процедури виявляє ступінь відповідності працівника займаній посаді[38].

Атестація визначається як засіб стимулювання підвищення кваліфікації працівників, переміщення на інші посади, визначення відповідної плати праці. Інколи трактується як передбачена законом обов'язкова періодична перевірка та оцінка кваліфікації, особистих та моральних якостей працівника при переході на відповідну посаду, що виконується адміністрацією підприємства[40].

Атестація – процедура визначення рівня кваліфікації, знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення потенційних можливостей співробітників[22].

Атестація персоналу – це формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади[40].

На практиці використовують два види атестації. Перший – це контроль та оцінка діяльності працівників, результатом якої є стимулювання, покарання, просування в кар'єрі. Другий – це пошук шляхів удосконалення роботи та самореалізації працівника, що є приводом для підтримки співробітника, похвали та підвищення його мотивації до роботи.

Процедура атестації матиме право на користування, якщо буде знаходитись у системі розвитку персоналу. Якщо всі співробітники розуміють зміст та ціль

атестації, вона із задоволенням братимуть участь та надаватимуть достовірні результати власної діяльності.

У такому разі мета атестації полягатиме не просто у визначенні відповідності співробітника займаній посаді, а раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь [42].

Цілі атестації стосовно розвитку персоналу показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Детальна класифікація цілей атестації персоналу\***

Основні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виявлення невикористаного потенціалу та можливостей працівника.</li> <li>2. Вирішення питання про шляхи та форми навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації.</li> <li>3. Складання плану розвитку працівників.</li> <li>4. Отримання підстави планування кар'єри працівників.</li> </ol>
Додаткові	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями, здібностями.</li> <li>2. Перевірка мотивації до праці на даній посаді.</li> <li>3. Визначення перспективи розвитку кар'єри працівника.</li> </ol>
Загальні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поліпшення управління персоналом та підвищення ефективності кадрової роботи.</li> <li>2. Підвищення відповідальності та виконавської дисципліни.</li> </ol>
Специфічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виявлення недоліків у системі розвитку персоналу.</li> <li>2. Перевірка сумісності з колективом (уміння працювати в команді, лояльність до організації, керівництва).</li> <li>3. Поліпшення морального та психологічного клімату в організації.</li> </ol>

Примітка: \*Джерело: [42].

У зарубіжній практиці виділяють декілька видів атестації персоналу (рис 3.1.).

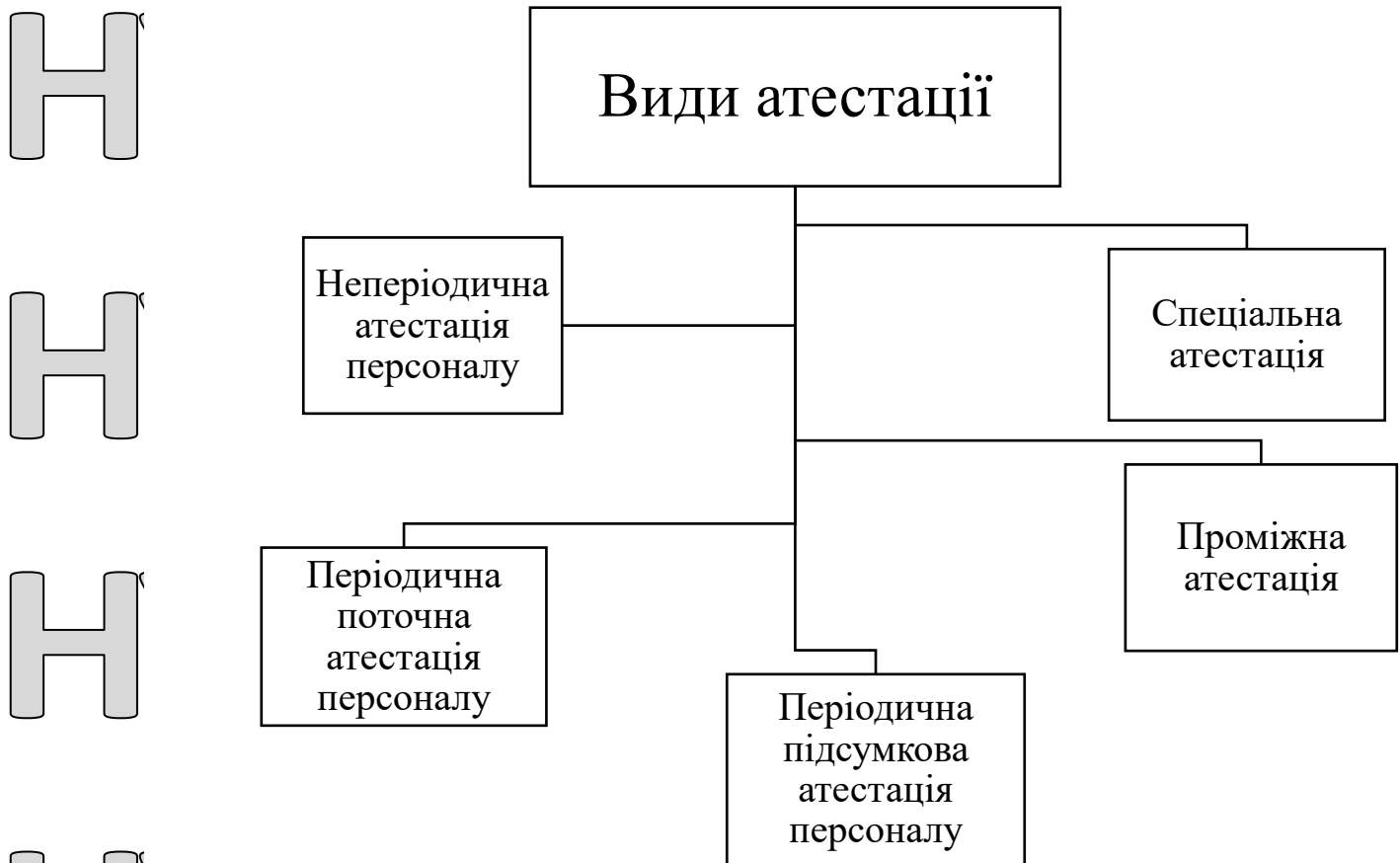


Рис. 3.1. Види атестації персоналу\*

Примітка: \*Джерело:[42].

Неперіодична атестація персоналу виконується при необхідності зміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, упровадження нових умов оплати праці.

Спеціальна атестація здійснюється у випадку направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду. Можна вважати, що періодична атестація схожа на спеціальну, тому що проводиться для вирішення певних кадрових завдань.

Періодична поточна атестація зорієнтована на підсумок роботи, здійснюється як правило раз на рік.

Періодична підсумкова поточна атестація проводиться у визначений час за встановленою формою, проводиться раз у 3-5 років.

Проміжна атестація здійснюється доволі часто для визначення ступеня досягнення завдань, поставлених попередньо.

Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну (рис 3.2.)



Рис. 3.2) Види атестації персоналу організації\*

Примітка: \*Джерело: [22].

Також існує думка, що є 4 види атестації: чергова, після завершення випробувального терміну, при просуванні в кар'єрі, при переведенні в інший структурний підрозділ[25].

Останні два види можна віднести до спеціальної атестації, пов'язаної з необхідністю прийняття кадрових рішень у сфері руху персоналу. Чергова атестація є обов'язковою для всіх працівників і має проводитись не рідше одного разу на два роки для керівного складу[37]. Метою атестації є опис виконаної роботи та формування підсумків діяльності.

Атестацію персоналу керівництво може проводити, але не зобов'язані[37].

Періодичність проведення атестації визначається колективним договором.

У колективному договорі ДП «Пирятинське лісове господарство» вказані: форми, системи, розміри заробітної плати, доплати, надбавок, премій; встановлення гарантій, компенсацій, пільг; умови виплат оплати праці.

Залежно від складності робіт та умов праці визначаються міжпосадові співвідношення розмірів посадових окладів.

Колективний договір укладається за проханням однієї зі сторін, роботодавця або працівників. Питання трудового договору наведено у Законі України «Про охорону праці»[36].

Атестацію працівників ДП «Пирятинське лісове господарство» на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці проводить не рідше ніж раз у три роки[34].

Керівництво має проінформувати працівників про умови праці, наявність шкідливих виробничих факторів на робочих місцях, права на пільги й компенсації.

Умови з охорони праці визначаються в колективному договорі. В ньому і вказується періодичність проведення атестації персоналу. Керівник відповідає за якісне проведення атестації.

Перед атестацією керівництво повинно видати наказ проведення атестації:

- визначити основні завдання;
- зазначити склад, голову та секретаря атестаційної комісії;
- затвердити строки та графіки проведення;
- визначити оцінки умов праці.

Атестація на підприємстві проводиться атестаційною комісією, яку призначає керівництво. В неї включаються головні спеціалісти організації, працівники відділу кадрів, охорони праці та здоров'я[34].

Комісія аналізує документи, оцінює працівника, його успіхи і недоліки, результати поточних оцінок. На основі цих даних дає одну з підсумкових оцінок відповідності працівника займаній посаді[20].

Персонал знайомиться в висновками комісії щодо сильних чи слабких сторін його роботи. Також може дати рекомендації для підвищення його кваліфікації. Засідання комісії заноситься до протоколу [19].

Атестація повинна проходити в позитивній обстановці, комісія має усвідомлювати відповідальність у постановці об'єктивної оцінки.

Просування працівників по кар'єрі, звільнення та інше наслідки підвищують ефективність атестації. Тому після проведення видається наказ, який фіксує результати та рішення про зміни у кадровому складі, також про оклади персоналу.

Результати атестації озвучуються та обговорюються на нарадах. Аналізуються підсумки та дотримання порядку проведення атестації. Приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків [19].

Залежно від цілей, які ставилися перед атестацією та від ступеня її досягнення, атестація, результати та проведення рекомендованих атестаційною комісією заходів відіграють важливу роль у забезпеченні розвитку персоналу організації. Атестація дозволяє виявити прогалини в професійному рівні працівників, визначити, яких саме навичок та знань їм не вистає для виконання поточної роботи і може не вистачити для виконання роботи в майбутньому, а також більш точно інвестувати в розвиток персоналу. Відповідно до наказу про результати атестації складається план відповідних заходів у сфері: формування кадрового резерву, установлення потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації, кадрових переміщень, зміни заробітної плати. Для реалізації потрібно висловлювати пропозиції, розробляти плани та програми і здійснювати відповідні кадрові заходи [20].

### 3.2. Оцінка ефективності запланованих заходів розвитку персоналу

Дієвість атестації в значній мірі залежить від того, наскільки ретельно продумані й чітко визначені вимоги, пов'язані з виконанням окремих етапів її



підготовки й проведення, оформленням необхідної документації.

Успішне проведення атестації для організації пов'язане з трьома групами ефектів:

### 1. Економічний ефект:

- зниження витрат, пов'язаних з помилками при розстановці кадрів, удосконалення кадрової структури організації;
- скорочення витрат, пов'язаних із недостатнім контролем за роботою ключових категорій персоналу;
- своєчасне виявлення і вирішення проблем, що заважають ефективній роботі ключових категорій персоналу;
- підвищення цінності людських ресурсів організації;
- підвищення якості управління за рахунок установа за допомогою атестації механізму зворотних зв'язків між керівництвом і персоналом[6].

2. Розвиток і більш повне використання потенціалу ключових категорій персоналу:

- точне і своєчасне виявлення потреби в навчанні та організація навчання ключових категорій персоналу;
- формування кадрового резерву та створення програми по роботі з кадровим резервом;
- підвищення ефективності праці ключових категорій персоналу за рахунок регулярного доведення до них вимог їхньої роботи і до робочої поведінки, оцінки готовності відповідати цим вимогам;
- підвищення рівня трудової мотивації працівників, які проходять атестацію.

### 3. Соціально-психологічний ефект[6]:

- підвищення рівня співпраці та довіри між керівництвом і персоналом, що атестується;

- підвищення ступеня інформованості працівників про цілі, стратегії, і поточну роботу організації;
- підвищення рівня прихильності працівників до своєї організації;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Потенційні вигоди від атестації може отримувати не тільки організація, а й працівник. Вони полягають у чому:

- визнання досягнень працівників з боку керівництва стимулює напружено працювати в інтересах організації;
- працівник отримує зворотній зв'язок, що дозволяє своєчасно внести необхідні зміни у свою роботу;
- працівник має змогу уточнити вимоги, що ставить до його роботи керівник;
- атестація дозволяє працівникам краще розуміти цілі та завдання організації;

- при правильному проведенні атестація підвищує рівень прихильності працівників до своєї організації.

Ведення лісового господарства не може існувати без нових методик освоєння сучасних технологій. Високий результат роботи може існувати тільки при достатньому рівні професійності працівників.

Підвищення кваліфікації на підприємстві ДП «Пирятинське лісове господарство» має бути проходити на постійній основі.

Організація навчання повинна здійснюватися за певною послідовністю: визначення цілей навчання, визначення необхідності у навчанні, формування бюджету, визначення змісту, форм, методів навчання, підбір викладачів, організація процесу навчання, оцінка ефективності [29].

Метою системи навчання ДП «Пирятинське лісове господарство» повинно бути відповідність професійного і кваліфікаційного рівня працівників реальним завданням підприємства.

На сьогодні у зв'язку певних фінансових проблем і об'єднання підприємства з ДП «Гадяцьке лісове господарство» доречно було б звернути увагу на більш традиційні методи навчання, а вже згодом, якщо це буде ефективно, використовувати більш нові.

Процес навчання може проходити за допомогою власних сил та із запрошенням зовнішніх фахівців для отримання свіжих знань [29]. Здійснивши моніторинг навчальних курсів, я вважаю, що найбільш ефективним закладом для навчання в галузі лісового господарства є Національний лісотехнічний інститут України.

Навчання можна проводити з відривом від виробництва або без. На мою думку, краще скористатись другим варіантом. При цьому не буде наслідків для підприємства від відсутності працівників на робочих місцях. В наш час можна проводити курси за допомогою комп'ютерних технологій (онлайн).

Результатами навчання ДП «Пирятинське лісове господарство» має стати удосконалення наявного досвіду та підвищення професійної кваліфікації.

Для розрахунків ефективності можемо скористатись методикою Філіпса, що базується на моделі Кіркпатріка [44].

Для розрахунку оцінку потрібно проводити на 4 рівнях: реакція, навчання, поведінка і результати.

Формула розрахунку:  $ROI = ((\text{дохід від навчання} - \text{витрати}) * 100\%$

Розглянемо більш чітко проходження курсів кваліфікації без відриву від виробництва. В таблиці 3.2. вказані витрати, що будуть використовуватись при підвищенні кваліфікації. Найбільше підвищення кваліфікації потребують робітники, тому що мають найнижчий рівень освіти. В підприємстві в минулому році працювало 69 робітників.

Розрахуємо витрати на навчання. Курс навчання «Лісове господарство» на одного працівника коштує 2600 грн [33]. Навчання проходить протягом 18 календарних днів.

Таблиця 3.2

## Витрати на підвищення кваліфікації робітників\*

Предмет витрат	1 робітник	Всі робітники
Вартість навчання	2600	179400
Оренда приміщення	Навчання може проводитись в актовому залі підприємства	0
Вартість витратних матеріалів	400	27600
Усього		207000

Примітка: \*Джерело: розраховано автором.

Отже загальні витрати на навчання складатимуть 207000 грн.

Заробітна плата не включається до бюджету навчання. Щоб розрахувати ефективність навчання необхідно визначити ключові показники ефективності.

Згідно рекомендацій авторів ННТУ України внаслідок застосування інноваційних технологій продуктивність має зрости до 12%[33].

Продуктивність робітника без проведення навчання в минулому році складала близько 3000 грн, то після проведення навчання вона становитиме 3360 грн.

Можливий чистий дохід ДП «Пирятинське лісове господарство» після проведення навчання: ЧД = продуктивність праці 1 робітника \* чисельність робітників = 3360 \* 69 = 231840 грн.

Навчання дасть змогу підвищити дохід на 24840 грн.

$$ROI = ((24840 - 207000) : 207000) * 100\% = 1190\%$$

Таким чином, підприємство отримає 11.9 тис. грн. доходу з кожного працівника.

Отже, розрахунки вказують на те, що кошти витрачені на підвищення кваліфікації окудається і є ефективним для організації.

Тому, ДП «Пирятинське лісове господарство» рекомендується проведення курсів підвищення кваліфікації, з періодичністю один раз на рік. Так як оновлення та вдосконалення умінь і навичок вимагає постійного розвитку.

### 3.3. Використання зарубіжного досвіду для підвищення ефективності розвитку працівників на підприємстві

Підготовка розвитку персоналу має спиратися на вітчизняний та зарубіжний досвід. У міжнародній практиці атестація персоналу є не стільки юридичним поняттям, а є синонімом регулярної формалізованої оцінки персоналу[9]. В країнах Європи і США більш розповсюдженим є поняття сертифікація персоналу. Є незалежною і проводиться третьою стороною, передбачає видачу працівникам після проходження процедури сертифіката.

У зарубіжних країнах оцінка персоналу здійснюється як лінійними керівниками, так і кадровими службами, які розробляють методики оцінювання, виходячи з корпоративної політики: запроваджується система оцінок, розробляються та реалізуються програми навчання, організовується зберігання всієї інформації в банках даних.

Фактична та оціночна інформація, яку збирають на більшості фірмах за найширшою програмою, є реальною базою для кадрового планування, розрахунку потреб як в основному, так і в допоміжному персоналі, організації конкурсного заміщення вакантних посад та безперечно оплати праці співробітників, прогнозування програм внутрішньофірмового навчання. У різних організаціях акцент на ті чи інші проблеми робиться залежно від кадрової політики. Кожен безпосередній керівник особисто вносить дані в оціночну форму.

За кордоном оцінку та атестацію проводять щорічно, особливо у випадку спрощеної процедури оцінювання. В більшості компаній вимагається від своїх

керівників здійснення обов'язкового поточного контролю за безпосередньою діяльністю підлеглих, проведення формальних співбесід та обговорення результатів діяльності в проміжку між щорічними оцінками. Особливо ретельний контроль здійснюється за новими, прийнятими на роботу працівниками та за тими, котрі отримали нове призначення.

Вирішальну роль при оцінюванні персоналу відіграє безпосередньо начальник, оскільки повинен добре знати своїх підлеглих, так як несе цілковиту відповідальність за результати в їхній діяльності, застосовуючи заходи заохочень чи покарань, за їхні навчання і розвиток.

Досвід проведення атестації зарубіжних країн можна використати в ДП «Пирятинське лісове господарство».

Визнаючи ліси національним багатством та враховуючи необхідність раціонального, ефективного використання лісових ресурсів, саме через систему державної атестації можна зберегти за собою механізми контролю якості професійної підготовки майбутніх керівників лісового господарства. Вона слугує одним з основних інструментів реалізації кадрової політики у сфері лісового господарства, спрямованим на підтвердження професійної компетентності кадрів цього профілю. За результатами атестації приймаються рішення про відповідність рівня їх підготовки реальним вимогам і викликам професійної діяльності в лісогосподарській галузі, необхідність підвищення кваліфікації, визначаються напрямки їх подальшого професійного зростання.

Атестації відводиться центральне місце в системі лісогосподарської освіти Австрії, адже вона слугує механізмом державного контролю за якістю професійної підготовки кадрового забезпечення галузі лісового господарства та допуску до самостійного керівництва лісогосподарськими структурами. Усвідомлюючи необхідність контролю за лісогосподарською діяльністю, використанням природних лісових об'єктів та забезпечення цієї галузі економіки

високоосвіченими, кваліфікованими працівниками, вже тоді австрійською владою законодавчо була утверджена ідея державної атестації як необхідної процедури для комплексного оцінювання готовності фахівців лісогосподарського профілю до продуктивної управлінської діяльності в галузі лісового господарства.

Вимоги, зміст та організація державної атестації майбутніх керівників лісогосподарських структур, своєю чергою, конкретизувалися відповідними постановами профільного міністерства. Їх аналіз доводить, що ці вимоги були досить жорсткими. Допуск до складання іспиту передбачав завершену професійну підготовку в середній лісогосподарській школі та дворічну практичну професійну діяльність в лісогосподарській галузі.

У Франції система оцінки кадрів є різними за складністю. На підприємствах середнього розміру велика свобода дій надана керівникам підрозділів, які зі схвалення керівництва практикують періодичні співбесіди з підлеглими.

На деяких організаціях існують системи, що практикують заповнення самим працівником, що атестується, робочого документа, де він підбиває підсумки своєї роботи, дає оцінку власним успіхам. Цей документ є базою для проведення співбесід.

На великих фірмах бесіди з підлеглими не обмежуються обговоренням робочих моментів, а й їхніми потенційними можливостями. Атестаційні документи підписують співробітник, що атестується і керівник. Передбачає ведення досьє на кожного опитуваного. Однак більшість оцінок, що містить досьє працівника, є «задовільними». Керівники не хочуть хвилювань у колективі, тому не відзначають незадовільних оцінок.

Соціологи відзначають, що кадрові служби Франції змінюють застарілу практику оцінки кадрів за системою шкільних балів, бо вона відлякує молодих фахівців при прийомі на роботу. На зміну довільним оцінкам проходять більш виважена і різнобічна оцінка працівників. Співробітник може звернутися до керівництва з протестом, якщо його не задовольняє винесене йому оцінка. Здебільш

про працівників судять не тільки за результатами виконаних ними службових обов'язків, а й за творчими можливостями. У Франції атестація застосовується більше на великих підприємствах, ніж на середніх і малих[45].

У Німеччині, щоб оцінити виконану працю протягом року використовують атестацію. Розробляються оціночні листи на кожного працівника. Питання вказані питання, що характеризують кваліфікацію працівника і його ставлення до роботи. На кожному питанні менеджер виставляє бали, після чого вони обговорюються з атестованим. У більшості випадках менеджер і працівник приходять до загальної згоди, але в разі не погоди можна звернутися до керівника. Оцінка праці проводиться щорічно і для всіх категорій працівників.

В Італії успішне проходження атестації надає працівникам шанс для отримання надбавок і премій. Керівник і співробітник розробляють план роботи, ставлячи конкретні завдання і термін їх виконання. Під час атестації перевіряється досягнення результату у поставлених задачах. Якщо результат успішний, то працівник отримує премію[20].

У Швейцарії атестація проводиться двічі на рік. На початку року співробітники отримують завдання, виконання яких оцінюватиметься в кінці року. Використовують близько 10 критеріїв оцінки на кожного співробітника. В даній країні присутні метод калібрації, що дозволяє об'єктивізувати результати атестації, тим що результати атестації можуть переглядати керівники всіх підрозділів організації, вносити зміни і доповнювати підсумкові дані[25].

У США використовується кілька термінів, для характеристики оцінки персоналу[20]:

1. Оцінка виконання (performance appraisal) – найбільш близька процедура до нашої атестації. Керівник проводить з співробітником співбесіду за результатами його роботи за певний період. Співбесіда чітко структурована і включає певний набір тем. Результати вносяться в спеціальну анкету за формою, установлену в даній компанії. В кінці вказуються зауваження та побажання до працівника,



робиться висновок про відповідність його займаній посаді, чи варто підвищувати кваліфікацію, переведення на іншу посаду [25].

2. У компаніях, де присутній принцип «або зростає, або йде» щорічно проводиться оцінка співробітників, за результатами якої персонал поділяють на 3 категорії:

- а) отримують підвищення;
- б) отримують попередження про необхідність працювати краще;
- в) отримують повідомлення про звільнення [25].

Також використовується поняття оцінка роботи. Спрямована не на оцінку самого працівника, а цінності його праці, посадової позиції або ролі. Це інструмент для визначення оплати праці.

Використовується, ще один варіант оцінки результатів роботи – управління по цілях. Проводиться не тільки оцінка праці за минулий рік, а керівник разом з підлеглим разом визначають цілі на квартал, півріччя, рік. У число цілей входять не тільки показники роботи, а підвищення кваліфікації, саморозвиток. Після завершення проводиться обговорення досягнутих результатів і визначаються нові цілі.

Атестація та оцінювання персоналу в зарубіжних країнах передбачає жорстку регламентацію та формалізацію всіх етапів і процедур, і насамперед самих оцінних форм, що забезпечені детальними інструктивними матеріалами. Служби управління персоналом контролюють реалізацію загальних принципів проведення атестації та оцінювання персоналу на практиці.

В Англії процесі атестації тісно пов'язаний із заповненням звітної анкети. Анкета містить такі частини:

- особисті дані;
- опис роботи на наступний рік;
- пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації;
- наміри чи пропозиції щодо службового переведення;

- думка працівника, який підлягає атестації, про підготовлений про нього звіт;
- деталізація та оцінка особистих якостей;
- оцінка можливостей службового росту;

- думка особи, яка затверджує звіт, про працівника, який атестується;

- підтвердження працівника, який контролює атестацію, що атестація пройшла згідно до встановлених правил.

Атестація персоналу забезпечує оцінку відповідності працівників займаним посадам, а також оцінити рівень виконання ними роботи. Це проводиться для більш ефективного використання наявного потенціалу працівників.

Для вдосконалення класичної вітчизняної моделі державної служби потрібно синтезувати всі переваги світового досвіду, виключаючи із них недоліки. Тому потрібно ґрунтуватись на тому, що динамічні процеси в соціально-економічних та

політичних змінах вимагають кардинально нових кадрів, котрі мають володіти:

знаннями з основ адміністративної науки, теорії ухвалення рішень, конфліктології, навичками управління інноваційними процесами. Саме тому варто створити більш ефективну систему оцінки: установлення «стандартів» діяльності відповідно до

кожного робочого місця, розробка чіткіших критерії та запровадження на практиці роботи з кадрами більш дієвих та актуальних методів.

### Висновки до розділу 3

1. Для розвитку підприємства потрібне постійне оновлення застарілих знань та умінь. Щоб виявити прогалини у професійній кваліфікації працівників потрібно проводити атестацію персоналу. Проте моделі атестації доволі різні, частина спрямована на якісну оцінку персоналу, а інша включає в себе кількісну.

Узагальненими показниками вважають: контроль за діяльністю працівників і її оцінка, результатом якої є стимулювання, покарання, просування по кар'єрі; пошуках шляхів удосконалення роботи й самореалізації працівника.

Індивідуальні та загальні плани та проекти професійного розвитку персоналу мають приносити результати і бути ефективними.

На підприємстві можна створити план професійного розвитку працівників. У ньому можна вказати спосіб, яким буде перевірятись ефективність розвитку персоналу.

2. Для того щоб підприємство було успішним, потрібно залучати нові ідеї, розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, залучення нового обладнання та технологій роботи.

Тому провівши розрахунки щодо розвитку персоналу підприємства ДП «Пирятинське лісове господарство» слід зазначити, що залучати курси підвищення кваліфікації ефективно. Кожен працівник зможе окупили своєю роботою, витрачені на його навчання кошти.

3. Досвід зарубіжних країн є досить цікавим і його варто було б застосовувати у вітчизняних підприємствах, хоча потрібно перейняти лише позитивні аспекти, виключаючи всі недоліки, оскільки кожна із систем показує, що в випадку недооцінки ролі консультацій перед підготовкою прийняття рішень, інформаційно-роз'яснювальною роботою, навчанням, існує ризик провалу будь-якого із нововведень.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було розглянуто питання управління професійним розвитком працівників підприємства ДП «Пирятинське лісове господарство».

Результатом дослідження є вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

1. Розвиток персоналу сприяє вдосконаленню умінь та оволодіння новими навичками та знаннями, підвищуючи професійний рівень; надає професійне, інтелектуальне, моральне, особистісне зростання працівників, розкриваючи їх інтелектуальний потенціал.

2. Основними напрямками професійного розвитку персоналу є підвищення освітнього рівня працівників, освоєння інновацій, розробка системи безперервної професійної освіти, використання методів організації навчання, створення умов для

кар'єрного зростання. Високий рівень професійного розвитку, мотивація до навчання й прагнення працівників до самонавчання та самореалізації формують кваліфікацію працівників підприємства.

3. Правильний підбір системи навчання формує професійну майстерність працівників. Розвиток персоналу означає набуття працівником нових здібностей, знань, умінь і навичок для використання в професійній діяльності; процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників для виконання виробничих функцій, завдань та відповідальності займаній посаді.

Навчання на робочому місці включає взаємодію працівника з роботою у звичайній виробничій ситуації. Дана підготовка організована спеціально для організації та лише її персоналу.

4. Склад персоналу ДП «Пирятинське лісове господарство» задовольняє потреби підприємства. Але щоб підприємство працювало на повну віддачу потрібен контроль і правильне використання персоналу, що включає аналіз відповідності фактичних і планових показників чисельності персоналу, виявлення можливостей

оптимізації шляхом правильної розстановки кадрів, скорочення потреби в працівниках шляхом закріплення кадрів

5. Проаналізувавши стан підприємства ДП «Пирятинське лісове господарство» було виявлено, що загальна чисельність персоналу протягом 2018-2020рр. зростає на 9 осіб. Низька плинність кадрів зумовлена збільшенням заробітної плати, запровадженням премій і бонусів.

6. Найголовнішим для розвитку персоналу є проходження курсів підвищення кваліфікації, адже зараз відбувається зміна застарілих технологій та обладнання, тому знання потрібно оновлювати. Проведення навчання робітників без відриву від виробництва на ДП «Пирятинське лісове господарство» сприятиме підвищенню рівня підготовки працівників та продуктивності праці та доходу підприємства.

7. Для розвитку підприємства потрібне постійне оновлення застарілих знань та умінь. Щоб виявити прогалини у професійній кваліфікації працівників потрібно проводити атестацію персоналу.

8. Для того щоб підприємство було успішним, потрібно залучати нові ідеї, розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, залучення нового обладнання та технологій роботи. Провівши розрахунки щодо розвитку персоналу підприємства ДП «Пирятинське лісове господарство» можемо сказати, що залучати курси підвищення атестації ефективно. Кожен працівник зможе окупити своєю роботою, витрачені на його навчання кошти.

9. Досвід зарубіжних країн є досить цікавим і його варто було б застосовувати у вітчизняних підприємствах, хоча потрібно перейняти лише позитивні аспекти, виключаючи всі недоліки, оскільки кожна із систем показує, що в випадку недооцінки ролі консультацій перед підготовкою прийняття рішень, інформаційно-роз'яснювальною роботою, навчанням, існує ризик провалу будь-якого із нововведень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова В. О. Дослідження проблем управління персоналом в готельному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. 2019. 153с.
2. Басва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації. 2015 URL: <http://personal.in.ua/article.php?id=134>
3. Балановська Т. І., Гоголя О.П., Драгнева Н. І., Новак О. В., Троян А. В., Слинчук К. П., Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2014. 299с.
4. Брюхова О. Ю. Розвиток персоналу: навчально-методичний посібник. - Київ 2016р. 276с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 501с.
6. Впровадження системи оцінки персоналу з метою ефективного управління персоналом організації. І.І. Полішук. 2013. с. 299-304.
7. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посіб. В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красносова. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.
8. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
9. Дудкало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031>
10. Егоришин А.Н., Управління персоналом: Учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с
11. Житник Т.П. Управління трудовими ресурсами: Методичні рекомендації. За ред. В.І.Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2007. 47 с.

12. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студентів екон. спеціальностей вищих навчальних закладів. 2003. 640с.

13. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 300с.

14. Звіти про працю ДП «Пирятинське лісове господарство» за 2016-2018 рр.

15. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. Под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. 2007. 632с.

16. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. О.А. Кириченко. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2002. 384с.

17. Клименко Є.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 527с.

18. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337с.

19. Кравець В.Р. Атестація державних службовців в Україні: Автореф. дис. канд.юрид.наук. Одеська національна юридична академія.- Одеса, 2004. с.14

20. Крымов А.А. Сучасні технології оцінювання персоналу. *Конспект семінару* URL: <https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu1.pdf>

21. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. Київ: Кондор - Видавництво, 2013. 28с.

22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор. 2003. 296с.

23. Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця. навч.посіб. 2-ге вид. Івано-Франківськ: Місто - НВ, 2008. 344с.

24. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. учеб. пособие для вузов, Москва: ЮНИТИ-ДАНА. 2007. с. 159

25. Менеджмент персоналу: навч. посіб. В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М.Петюха. вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ,

2006. 324с.

26. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. за заг. ред. В.М. Данюка, В. М.Петюха. Київ: КНЕУ, 2006. 520с.

27. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Київ: ЦП «Компринт». 2017. 323с.

28. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2007. 248с.

29. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Т-во Знання, КОО, 2003. 311с.

30. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Одеса: Пальміра, 2006. с. 96.

31. Осіпова А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 7, с135-141.

32. Офіційний сайт Національного лісотехнічного університету України  
URL: <https://nltu.edu.ua/index.php/home/rektorat-nd/itemlist/category/155-tsentr-dystantsiinoho-navchannia-ta-pisliadyplomnoi-osvity>

33. Полтавське обласне управління лісового та мисливського господарства: веб-сайт. URL: <https://upravles.gov.ua/struktura-galuzi/dp-piryatinske-lisove-gospodarstvo>

34. Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці, із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 741 ( 741-2016-п ) від 05.10.2016

35. Посидкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Харків : Вид-во НФаУ, 2015. 517с.

36. Про охорону праці: Закон України від 14.10.92 № 2695-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення 15.10.2021).



37. 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: 15.10.2021).

38. Рачинський А. Професіоналізм – як основа діяльності державних службовців. Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. 1999.

39. Савельєв О.С. Адміністративно-правові засади атестації працівників органів внутрішніх справ: автореф. дис. канд. юрид. наук. Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. Дніпропетровськ, 2008. с. 14.

40. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. - Київ: КНЕУ, 2002 р. 351 с.

41. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки. 2012. №12(138). с. 132-139.

42. Словник термінів управління кадровими ресурсами у державному секторі. URL: <https://www.nato.int/nato-static-files/2014/assets/pdf/2021/4/pdf/210401-bi-gloss-hrm-ps-uk.pdf>

43. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства. електронний ресурс. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=F&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRNSoc\\_Gum/Tiru/2012\\_33/Stelmash.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRNSoc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf)

44. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427с.

45. Теория и практика управления персоналом. Електронний ресурс. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mo\\_21.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mo_21.pdf)

46. Ткаченко О. М. Значення соціального пакету для українських підприємств у сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід 2011. № 8. с. 31-34

47. Управління персоналом : навч. посіб. А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283с.

48. Хейтце І. Теорія управління кадрами на ринковій економіці 1997. 243с.  
49. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 448с.

50. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. с. 130-133.

51. Юрик Н. Управління персоналом підприємства як елемент антикризової стратегії. Галицький економічний вісник. 2010. №3. с.121-126.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України