

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Кафедра технологій і управління

«До захисту допущено»

_____ Олена ЦИГАНЕНКО
(підпис)
«__» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент
на тему: _____
Управління розвитком персоналу підприємства

Здобувача (ки) групи Мз-91к Маншиліна Олексія Сергійовича
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Олексій МАНШИЛІН
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____ викладач, к.е.н., Ганна САМУСЬ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Консультант¹⁾ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Конотоп 2023

Примітки:

1) Зазначається за наявності

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Класичний фаховий коледж
 Кафедра технологій і управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ Олена ЦИГАНЕНКО
 (підпис)
 «_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача (ки) групи Мз-91к _____ інституту (центру) _____

спеціальності 073 Менеджмент

_____ Маншиліна Олексія Сергійовича _____

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи: Управління розвитком персоналу підприємства _____

Затверджено наказом по КФК СумДУ № 02-III _____ від «24» січня _____ 2023_ р.

Термін здачі здобувачем (кою) завершеної роботи «06» червня _____ 2023_ р.

Вихідні дані до роботи: нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

Зміст основної частини роботи (перелік питань для розроблення):

1. Розглянути теоретичні аспекти управління розвитком персоналу.

2. Провести оцінку кадрового складу персоналу.

3. Проаналізувати управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське».

4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське». _____

Дата видачі завдання: «20» лютого _____ 2023_ р.

Керівник _____ викладач, к.е.н., Ганна САМУСЬ _____
 (посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Консультант¹⁾ _____
 (посада, науковий ступінь, вчене звання ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Завдання прийнято до виконання «20» 02 2023_ р. _____ Олексій МАНШИЛІН
 (підпис) (ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Примітки:

1) Зазначається за наявності

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

на тему: Управління розвитком персоналу підприємства

(назва кваліфікаційної роботи)

Маншиліна Олексія Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача(ки))

Обґрунтуванням актуальності теми є те, що в сучасних умовах нестабільності економіки, для розвитку підприємств головною конкурентною перевагою є персонал. У зв'язку з цим важливими складовими стають якісні характеристики персоналу, його високий професіоналізм, креативне мислення. Отже, основним чинником є розвиток персоналу, так як він визначає конкурентні переваги компанії на ринку.

Мета роботи полягає у аналізі процесу управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське».

Відповідно до мети, вирішувалися такі задачі:

- розглянуто теоретичні аспекти управління розвитком персоналу;
- проаналізовано систему управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське».
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське».

При виконанні роботи використовувалися методи аналізу, узагальнення, анкетування, статистичний, системного підходу.

У результаті проведених досліджень встановлено, що на підприємстві навчання передбачено лише для службовців та управлінського персоналу, система навчання робітників практично відсутня. Співробітники мотивовані навчатися новому, довіряють компанії в своєму розвитку. Серед методів навчання та розвитку значна частина співробітників бажає бачити ділові ігри. Було визначено основні методи, які сприяють розвитку персоналу: дистанційне навчання, гейміфікація, комп'ютерне навчання, ділові ігри.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є персонал ТОВ «Петропавлівське».

Предметом досліджень є аспекти управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське».

Робота викладена на 40 сторінках, у тому числі включає 5 рисунків, 15 таблиць, список цитованої літератури із 23 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КАДРИ, НАВЧАННЯ, ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1 Сутність розвитку персоналу	8
1.2 Мета та підходи до навчання та розвитку персоналу	12
1.3 Форми навчання і розвитку персоналу	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕТРОПАВЛІВСЬКЕ».....	19
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	19
2.2 Аналіз кадрового складу персоналу	21
2.3 Аналіз технологій навчання і розвитку персоналу.....	25
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕТРОПАВЛІВСЬКЕ».....	30
3.1 Основні напрямки розвитку персоналу.....	30
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення технологій розвитку підприємства	33
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38

ВСТУП

Розвиток персоналу в сучасних економічних умовах набуває особливого значення, у зв'язку з тим, що діяльність компаній в умовах ринкової економіки потребує значних знань і досвіду кожного співробітника компанії. У той час, коли стрімко змінюються зовнішні (економічна політика держави, система оподаткування, законодавство, конкуренція на ринку) та внутрішні умови функціонування компаній (розвиток нових технологій, впровадження інновацій у діяльність та ін.) більшість компаній стоїть перед необхідністю підготовки персоналу до таких змін.

Крім того, на тлі економічної нестабільності в цілому економіки, гострої недостатності оборотних коштів підприємств для розвитку, головною конкурентною перевагою є персонал. У зв'язку з цим важливими стають якісні характеристики персоналу, його високий професіоналізм, креативне мислення. Основним чинником, який впливає на професіоналізм персоналу, є розвиток персоналу, що позначається на посиленні конкурентних переваг компанії на ринку.

Це ставить більшість сучасних організацій перед необхідністю підготовки персоналу до сьогоденних і завтрашніх змін. А для того, щоб зміни були ефективні, організація повинна йти в ногу з часом, застосовувати сучасні технології навчання та розвитку персоналу.

Вивченню питань розвитку персоналу посвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених: В. Адамчука, Л. Балабанової, Д. Богині, П. Дж. Друкера, А. Кібанової, С.Робінсона, В. Савченко, А. Томпсона, В. Щербака.

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «Петропавлівське».

Предметом дослідження є аспекти управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське».

Мета роботи полягає у аналізі процесу управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське».

Відповідно до мети, були поставлені наступні задачі:

- розглянути теоретичні аспекти управління розвитком персоналу;
- проаналізувати систему управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське».
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське».

Методологічною основою роботи є такі методи: аналізу, узагальнення, анкетування, статистичний, системного підходу.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти управління розвитком персоналу: сутність, мета, підходи та форми розвитку персоналу.

У другому розділі проведено аналіз управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське»: аналіз кадрового складу та аналіз технологій навчання та розвитку.

У третьому розділі запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське» за рахунок впровадження сучасних технологій навчання та розвитку.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність розвитку персоналу

На сьогоднішній день ринкове середовище стрімко змінюється, тому компаніям, які хочуть досягти успіху, необхідно удосконалювати методи своєї роботи до нового рівня. Великі організації збільшують інвестиції на підготовку кадрів, з метою підвищення рівня знань та вмінь. Недарма багато організацій вважають, що, збільшуючи вкладення в розвиток персоналу, вони стають конкурентоспроможніше у своєму середовищі. І якщо компанія вирішила навчати персонал – це ознака, її благо приємного розвитку на майбутнє. Великі організації витрачають на це до 10% фонду зарплати. При цьому вони розглядають це не просто як витрати, а як інвестиції у майбутнє, які принесуть великі прибутки [1, с.344].

Таким чином, головним ресурсом для організації є людський ресурс, який потребує постійного розвитку. Необхідно удосконалювати знання і навички співробітників, які вони зможуть використовувати в роботі і при цьому досягати успішних результатів в своїй професійній діяльності.

Навчання персоналу – це систематичний процес, ініційований та керований організацією для формування знань, умінь і навичок співробітників, щоб підвищити їх внесок в досягнення організаційних цілей та розвинути свої особистісні компетенції [2, с.121].

Розвиток – це набір заходів, які спрямовані на підвищення якості людського потенціалу організацій [2, с.137].

Розглянемо схожі та відмінні риси цих понять. Основні відмінності між навчанням і розвитком наступні:

-Навчання визначається як програма, яка організована для розвитку навичок у співробітників. Розвиток визначається як організована діяльність, в якій співробітники організації навчаються та ростуть.

-Навчання знайомить співробітників з технічними знаннями та навичками, пов'язаними з конкретною роботою. Розвиток – це процедура самооцінки.

-При навчанні робиться акцент на покращення і полірування здібностей кожного працівника. Розвиток – це поступовий процес, що стверджує розумове зростання та зрілість людей.

-Навчання – це процес навчання протягом обмеженого більш короткого періоду. Це дозволяє співробітникам відточувати свої навички та впізнавати нові речі відповідно до вимоги роботи. Розвиток – це освітня програма, що стосується загального зростання та становлення особистості співробітників.

-Навчання – це короткостроковий процес, в якому основна увага приділяється сьогоденню. Розвиток відомий, як довгостроковий процес, який також дозволяє зосередитися на майбутньому.

-Мотивація для навчання – це їх тренер. Він навчає співробітників орієнтуватися на їхню конкретну роботу. Мотивація до розвитку – це сама людина, тому що розвиток здебільшого приносить користь самій людині.

-Навчання орієнтовано на роботу, тоді як розвиток орієнтовано на кар'єру.

-Мета навчання – допомогти співробітникам освоїти новий процес навчання та освоїти ключові навички, необхідні для роботи. Мета розвитку – підготувати співробітників до будь-якої ситуації та виклику.

-Тривалість навчання коротша, і в ньому беруть участь кілька людей. Тривалість розвитку довгострокова, і зазвичай вона зосереджена на одній людині.

-Навчання здебільшого відноситься до керівних принципів, що стосується технічних та механічних операцій. Розвиток спрямовує освітні, філософські і теоретичні концепції.

Порівняльні характеристики навчання і розвитку персоналу представлені в таблиці 1.1. [3, с.163].

Таблиця 1.1– Порівняльні характеристики навчання і розвитку персоналу

Характеристики	Навчання	Розвиток
Спрямовано на	Програма будь-якої організації, спрямована на підвищення професійних навичок співробітників.	Організована діяльність, спрямована на загальне зростання людей.
Націлено на	Роботу та здібності	Кар'єру і можливості
Період	У найближчим майбутньому	Довгостроковий
Зміни в	Рівні майстерності	Рівні поведінки
Рівень навчання	Навчання на більш низькому рівні	Вище навчання
Розвиває	Навички співробітників	Особистісні якості співробітників
Сфера	Вузька спрямованість	Широка сфера

Навчання визначається як програма, яка знайомить співробітників з технічними знаннями та навичками, пов'язаними з конкретною роботою. Навчання дозволяє слухачам опанувати ключовими навичками, необхідними для роботи. «Навчання з заробітком» також називається процесом навчання. Це дозволяє співробітникам дізнаватися нові речі згідно з вимогами роботи.

Навчання здебільшого відноситься до керівних принципів, що стосується технічних і механічних операцій. Це короткостроковий процес від 3 до 6 місяців. Об'єм навчання обмежений і здебільшого орієнтований на роботу. Багато організацій проводять різні програми навчання для новобранців після їх відбору. Це допомагає їм дізнатися про процедури, що стосуються їх завдань та ставлення до потреб організації.

Навчання допомагає новим співробітникам краще вести себе зі своїм начальством, підлеглими і колегами. Це також призводить до зміни навичок людини. Цілі тренінгу – це вказівки по використанню плану або програми, придбання певних особистих здібностей чи навчання нової угоди. Навчання – це ініціатива, яку компанія розробляє і наймає для навчання наставника або експерта. Навчання зазвичай проводиться в групі. Типи навчання включають

вступний інструктаж, вестибюль, інтернатуру, професійну підготовку, професійну підготовку та просування по службі [4, с.153].

Цілі навчання[5, с.101]:

- надання можливості для завдання чи роботи;
- підвищення гнучкості персоналу;
- забезпечення безпеки та якості;
- розвиток потенціалу робочої сили;
- вища продуктивність;
- розвиток навичок у співробітників;
- підвищення продуктивності;
- зміцнення впевненості.

Розвиток ж визначається як систематична, організована та постійна діяльність, у якій управлінський персонал організації прагне вчитися та зростати. Це також відомо, як навчання співробітників високого рівня. Він орієнтований на кар'єру, тому має ширше охоплення. Розвиток – це систематична процедура в будь-якій організації, в якій управлінський персонал навчається розширювати свої теоретичні та концептуальні знання. Це підвищує ефективність їх роботи. Це освітня програма, спрямована на загальне зростання та формування особистості співробітників. Ціль розвитку – підготувати співробітників до будь-якої ситуації та виклику. Розвиток не тільки враховує справжнє, але і робить акцент на майбутньому. Тривалість розвитку є довгостроковою, і зазвичай він зосереджений на одній людині. Це призводить до загальної зміни у людині. Мотивація до розвитку – це сама людина, тому що розвиток здебільшого приносить користь самій людині. Метою «розвитку» є підвищення ефективності лідерства за допомогою планового і структурованого навчання[6, с.89].

Загальні методи розвитку включають коучинг, наставництво, консультування, ротацію посад, тематичне дослідження, навчання на конференціях. Персонал організації повинен оновлюватися за допомогою оновлених технологій. Розвиток допомагає у цьому відношенні, йдучи в ногу з

технологіями, що розвиваються. Крім того, розробка також допомагає окремим співробітникам купувати управлінські навички в організації. Різні організації в процесі розвитку навчають своїх співробітників навичкам, що дозволяє впоратися з будь-якої роботою, запропонованою агенцією [7, с.195].

Цілі розвитку [6, с.123]:

- виховання філософських та теоретичних концепцій;
- індивідуальність;
- підвищення можливостей та навичок;
- поліпшення лідерських якостей;
- зміна відносин;
- забезпечення майбутніх потреб.

Таким чином, можна зробити висновок, що навчання та розвиток – це два різні процеси функціонування та управління. Обидва ці види діяльності покращують навички та продуктивність співробітників, але відрізняються один від одного в залежності від їх масштабів, цілей, кількості людей, орієнтації, мотивації, способу поведінки та результатів.

1.2 Мета та підходи до навчання та розвитку персоналу

Мета навчання і розвитку з точки зору роботодавця:

- Підвищити якість роботи співробітників для збільшення продуктивності праці.
- Скоротити витрати від помилок у процесі виробництва.
- Підвищити рівень знань та навичок співробітників, які будуть відповідати перспективним вимогам до їх роботи.
- Підвищити рівень мотивації працівників.
- Підвищити лояльність співробітників до організації.
- Сформувати установки і цінності, які відповідають стратегії і цілям організації [8, с.201].

Мета навчання і розвитку з позиції працівника:

- Підвищити професійну кваліфікацію;
- Набути професійних знань поза сферою професійної діяльності;
- Розширити коло своїх компетенцій.
- Домогтися визнання керівництва.

-Збільшення знань і навичок з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

- Чітко побачити можливості подальшого просування організації.

Познайомитись з новими тенденціями в робочій сфері [8, с.207].

Порівнявши мету навчання і розвитку персоналу для організації і для співробітника, можливо зробити висновок, що вони мають одну загальну мету – це збільшення знань і навичок співробітників. Тільки використовувати цю мету вони хочуть по різному, організації – це необхідно для підвищення якості праці, отже, збільшення прибутку, а співробітнику для особистих цілей – кар'єрний ріст, підвищення заробітної плати та ін.

Мета навчання і розвитку можуть змінюватися з врахуванням змін в організації. Це може бути пов'язано з потребами компанії, змістом професійної діяльності, фінансовим становищем компанії та багатьох інших факторів, що впливають на мікро та макросередовище. Також вони можуть змінюватися з часом, при зміні ринкової ситуації та стратегії організації.

Існує три основних підходу до навчання та розвитку персоналу [9, с.68]:

Проблемно - ситуаційний підхід використовується у зв'язку з проблемою, що виникла, непередбаченою ситуацією, тобто спонтанно. Наприклад, несподівано звільнився співробітник, єдиний володів необхідними навичками для роботи з обладнанням, інші кадри низькокваліфіковані, тому незаплановано відправили на підвищення кваліфікації іншого працівника. Цей метод використовується в організаціях, які заздалегідь не дбають про підготовку своїх кадрів.

Тактичний підхід, який використовується у зв'язку із суттєвими змінами у бізнесі. Підхід орієнтований на вирішення поточних проблем для подальшого

успішного функціонування організації. Підхід досить гнучкий, тому що дозволяє співробітникам швидко підлаштуватися під нові умови.

Стратегічний підхід включає в себе розробку програм адаптації, розвитку і навчання персоналу, оцінку персоналу, відповідно з цілями організації, на довготривалий період. Цей підхід використовують організації, для яких людський ресурс є найважливішою складовою функціонування.

Виділимо сильні та слабкі сторони кожного підходу (табл.1.2) [9, с.72].

Таблиця 1.2– Сильні та слабкі сторони підходів до навчання та розвитку

Назва підходу	Сильні сторони	Слабкі сторони
Проблемно – ситуаційний	Очевидні прогалини у знаннях та навичках співробітників, тому чітко зрозуміла мета навчання (чому саме потрібно навчити співробітника).	Орієнтований лише на рішення конкретної проблеми, немає орієнтації на майбутнє, немає опрацьованої системи навчання та розвитку співробітників.
Тактичний	Миттєва реакція на зміни, сплановані заходи по навчанню персоналу; співробітники мають здібності, що дозволяють швидко адаптуватися до нових умов.	Орієнтований на короткострокові та середньострокові перспективи, але не на довгострокові, співробітники не мають специфічні навички для створення конкурентних переваг організації
Стратегічний	Інтегрований підхід до управління людськими ресурсами, людина – ядро організації, що володіє специфічними знаннями і навичками, орієнтація на майбутнє.	Вимагає великих фінансових вкладень у людський капітал організації, який завжди можна порахувати віддачу від інвестицій в навчання, а також термін окупності.

Розглянувши сильні та слабкі сторони різних підходів, можливо сказати, що організаціям, націленим на довге існування важливо використовувати стратегічний підхід до навчання персоналу, це дозволить скоротити витрати на непередбачені ситуації, виникаючі як всередині організації, так і за її межами. Проблемно - ситуаційний і тактичні підходи менше ефективні та дають нетривалий результат. При використанні даних підходів людські ресурси організації не розвиваються відповідно до вимог ринку.

1.3 Форми навчання і розвитку персоналу

Перш ніж говорити про форми, виділимо предмет, на який спрямовано навчання та розвиток персоналу:

- знання;
- вміння;
- навички;
- способи спілкування[10, с.34].

Існують різні форми навчання та розвитку персоналу, які представлені в таблиці 1.3 [11, с.35].

Таблиця 1.3– Форми навчання і розвитку персоналу

Критерій класифікації	Форма навчання
1. Кількість учасників	Групове навчання Індивідуальне навчання
2. Режим навчання	З відривом від роботи Без відриву від роботи
3. Місце навчання	Усередині компанії Поза компанією Мобільне навчання
4. Постачальник освітнього контенту	Внутрішній постачальник Зовнішній постачальник
5. Ступінь формалізації навчання	Формальне навчання Неформальне навчання

Наведена в таблиці 1.3 класифікація дозволяє упорядкувати різноманітність форм навчання, що полегшує складання плану навчання, аналіз підготовки і підвищення кваліфікації персоналу.

Групове навчання – це навчання, у якому беруть участь цільові групи організації та виникає ефект синергії, коли складання окремих елементів системи перевершує її математичну суму. Даний феномен виникає завдяки дії групових ефектів, через яких поведінка, мотивація і мислення, тих хто навчається суттєво змінюється. Знання даних механізмів дозволяє використовувати їх у процесі навчання.

Індивідуальне навчання передбачає, що співробітник:

- або навчається за індивідуальною програмою;
- або навчається окремо від інших працівників;
- як правило, може вносити зміни в навчальний процес, брати участь в виборі методу навчання;
- отримує більше персоніфіковані нові знання і навички;
- більше повно задовольняє свої конкретні потреби в навчанні.

Внутрішнє навчання персоналу – надання послуг по навчанню персоналу силами самої організації. Воно здебільшого орієнтовано на низовий персонал, фахівців і керівників середнього ланки [12, с.107].

Основними формами внутрішнього навчання є:

- інструкторсько-методичні заняття;
- семінари і лекції;
- круглі столи і конференції;
- огляди літератури;
- тренінги формування навичок;
- ротація;
- коучинг;
- наставництво [13, с.97].

Очевидні плюси внутрішньофірмового навчання:

- практична спрямованість навчання;
- облік специфіки організації у всій сукупності;
- невеликі витрати на навчання;
- можливість контролю за ходом навчання.

Однак внутрішньофірмове навчання має і свої мінуси:

- відсутність обміну досвідом і інформацією з працівниками інших підприємств;
- відволікання від навчання для виконання поточних справ.

Зовнішнє навчання персоналу здійснюється організаціями, які спеціалізуються на наданні послуг по навчанню і розвитку персоналу. Як

правило, в таких організаціях навчаються топ-менеджери компаній та працівники, яким потрібні вузькоспеціальні знання.

Існує кілька форм зовнішнього навчання:

- отримання другого вищого освіти;
- отримання додаткового вищого освіти;
- перепідготовка;
- курси підвищення кваліфікації;
- лекції і семінари;
- конференції;
- стажування на споріднених підприємствах, в тому числі і за кордоном

[14, с.31].

Зовнішнє навчання має безперечні переваги, оскільки співробітники отримують можливість:

- отримати нову інформацію та обмінятися ідеями;
- повністю відключитися від поточних справ;
- зробити порівняльний аналіз процесів.

Разом з тим, у зовнішнього навчання є свої мінуси:

- відзначається менша практична спрямованість;
- меншою мірою чи взагалі не враховується специфіка організації, де працює співробітник;

-зовнішнє навчання дорожче внутрішнього [14, с.32].

На підприємстві здійснюється оцінка ефективності системи розвитку персоналу, яка складається в зіставленні витрат на заходи щодо розвитку персоналу та результатів, отриманих від навчання співробітників. Дані результати включають:

- зміни грошового потоку, генерованого співробітниками;
- вартість санкцій зі сторони держави, в випадках, коли навчання наказано законом;
- зміна витрат на підбір і найм вже навченого персоналу.

Результати від проведення конкретних заходів по розвитку персоналу складно оцінити в грошовому виразі, оскільки:

-віддача від вкладень у навчання персоналу відбувається не миттєво, і виявляється довго з перебігом часу;

-вартість вкладених грошових коштів на навчання не дорівнює вартості грошових потоків, генерованих в результаті навчання в майбутньому;

-складно точно визначити ступінь впливу різних факторів на зміни якості та продуктивності праці. Крім навчання, стажувань, ротації і інших заходів щодо розвитку персоналу на результати праці працівників впливають умови праці, матеріально-технічне оснащення, система мотивації для підприємства, соціально-психологічна обстановка в колективі, фактори особистого характеру та ін.;

-навчання одного співробітника може вплинути на ефективність діяльності всього підрозділу, в якому він працює [15, с.22].

Виходячи з цього, загалом, систему розвитку персоналу можливо вважати ефективною, якщо різниця між зміною прибутку та витратами на навчання більше нуля[16, с.228].

При цьому зміна величини прибутку обчислюється як різниця між величиною прибутку, для періоду, після проходження навчання та аналогічними показниками для періоду, попереднього навчання. У випадку, якщо підрозділ не є центром прибутку, також можливо використання сучасних методів аналізу витрат для визначення зміни витрат на виконання тих самих функцій до і після навчання та подальшого зіставлення їх з витратами на навчання[17, с.51].

За підсумкам проведення навчальних заходів відбувається оцінка досягнутих результатів, визначення можливостей щодо покращення програми розвитку персоналом у майбутньому: винятку її непрацюючих компонентів, вдосконалення існуючих і впровадження нових.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕТРОПАВЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Петропавлівське» знаходиться за юридичною адресою 08130, Київська обл., Києво-Святошинський район, с. Петропавлівська Борщагівка, вул. Авіаторів, 41-А. Основним видом діяльності підприємства є підтримка у відповідності до санітарних норм екологічного стану села; постачання води, очищення і відведення стічних вод. Крім цього підприємство виконує загальне прибирання будинків [18].

Економічні показники діяльності ТОВ «Петропавлівське» за 2019 -2021 рр. відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1– Економічні показники діяльності ТОВ «Петропавлівське» за 2019 -2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення		Темп зростання, %	
				2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 до 2020 р.
Виторг від продажів, тис.грн.	18932	19001	19188	69	187	100,4	101
Собівартість продажів, тис.грн.	16979	17218	16515	239	-703	101,4	95,9
Прибуток від продажу, тис.грн.	1953	931	1636	-1022	705	47,6	175,8
Інші доходи	52	14	341	-38	327	27,6	2355
Інші витрати	659	324	477	-335	153	49,2	147,1
Податки на прибуток	293	432	429	139	-3	147,6	99,3
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1005	191	1067	-814	876	19	558,9
Основні засоби, тис.грн.	1778	2002	2006	224	4	112,6	100,2
Оборотні активи, тис.грн.	3076	3028	3810	-48	782	98,4	125,8
Чисельність персоналу, чол.	34	36	49	2	13	107,4	134,3

Продовження таблиці 2.1

Фонд оплати праці, тис.грн.	8241,6	9417,6	13230	1176	3813	114,3	140,5
Середньорічна заробітна плата, тис.грн.	20,2	21,8	22,5	1,6	0,7	107,9	103,2

Дані таблиці 2.1 свідчать, що виторг від реалізації послуг зростає рік у рік. Так станом на 2019 р. виторг становив 18932 тис.грн. У 2020 -2021 рр., зростання склало 69 тис.грн. та 187 тис.грн. відповідно, що у відсотковому відношенні становило 0,4 та 1% до рівня минулого року. Щодо собівартості продажів, то вони в 2020 р. зросли на 239 тис.грн. або на 1,4%, тобто випереджала темп зростання продажів послуг, а в 2021 р. собівартість знизилася на 703 тис.грн., що є додатковим позитивним фактором ефективності управління.

Найважливішим показником ефективності господарювання є прибуток. У ТОВ «Петропавлівське» прибуток від продажів склав у 2019 р. 1953 тис.грн., у 2020 р. він знизився до 931 тис.грн. або на 52,4%, у 2021 р. ситуація виправилася і прибуток від продажів зріс на 705 тис.грн. або 75,8% до рівня 2020 р. Збільшення показника прибутку від продажу свідчить про зниження витрат виробництва та обігу, збільшується прибутковість продажу. Показник чистого прибутку має аналогічні тенденції – різке зниження на 814 тис.грн. у 2020 р. та зростання на 876 тис.грн. у 2021 р. Збільшення чистого прибутку говорить про зростання ділової активності, стабілізацію фінансових потоків та ефективне управління підприємством.

Якщо говорити про чисельність персоналу, то помітне зростання середньооблікової чисельності співробітників, відповідно зростали й витрати на оплату праці, а також середньомісячна заробітна плата працівників. Так витрати на оплату праці зросли 2020 р. на 1176 тис.грн. (14,2%), а 2021 р. вже на 3813 тис.грн. (40,5%), що, однак, не відповідає темпам зростання продажів послуг, при зростанні продажів на 1%. оплата праці зросла на 405%. а

чисельність персоналу на 34,3%, що потребує додаткового аналізу ефективності.

2.2 Аналіз кадрового складу персоналу

Аналіз кадрового складу за категоріями посад представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2– Аналіз кадрового складу за категоріями посад ТОВ «Петропавлівське» за 2019 -2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення +/-		Темп зростання, %	
				2020р. від 2019р.	2021р. від 2020р.	2020 р. до 2019р.	2021р. до 2020р.
Керівники	7	7	8	-	1	100	106,66
Фахівці	3	3	6	0	3	100	200
Основні робітники	16	18	20	2	2	112,5	111,11
Допоміжний персонал	8	8	15	0	7	100	187,5
Всього	34	36	49	2	13	107,4	134,3

Чисельність персоналу з усіх його категорій з кожним роком зростає. Найбільша частка у структурі організації у 2020 р. припадає на основних робітників вони становлять 40% від загальної кількості персоналу.

За даними аналізу складу можна зробити висновок, що загальна чисельність працівників протягом трьох років зросла на п'ятнадцять штатних одиниць і дорівнювала 49 співробітникам.

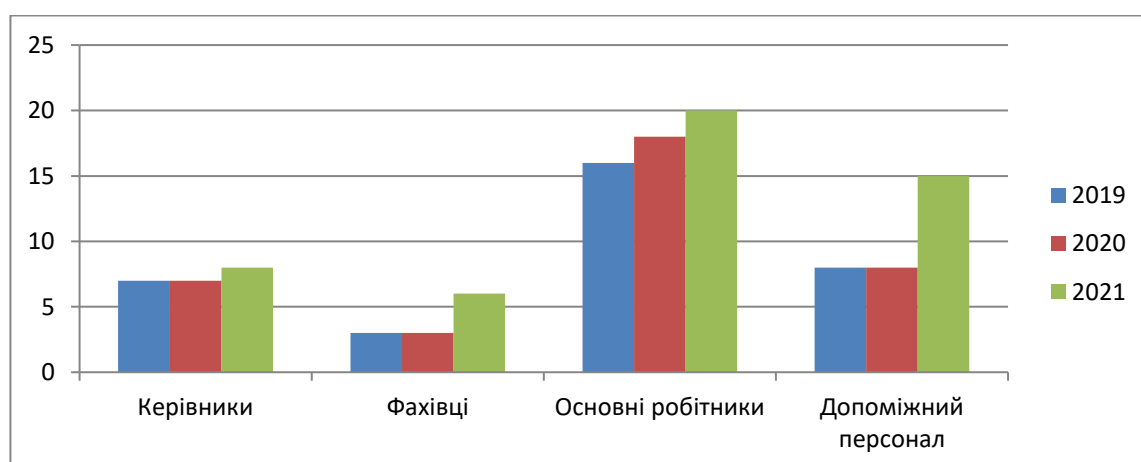


Рисунок 2.1 Характеристика складу персоналу ТОВ «Петропавлівське» за категоріями посад за 2019 – 2021 рр., чол.

Характеристика персоналу за рівнем освіти представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика персоналу за рівнем освіти ТОВ «Петропавлівське» у 2019 -2021 рр.

Показники	2019р.	2020 р.	2021р.	Відхилення, +/-		Темп росту, %	
				2020р. до 2019р.	2021 до 2020р.	2020р.до 2019р.	2021р.до 2020р.
Вища освіта	24	26	33	2	7	108,3	126,9
Професійно-технічна освіта	10	10	16	0	6	100	160

Поділ персоналу підприємства за рівнем освіти представлено на рисунку 2.2.

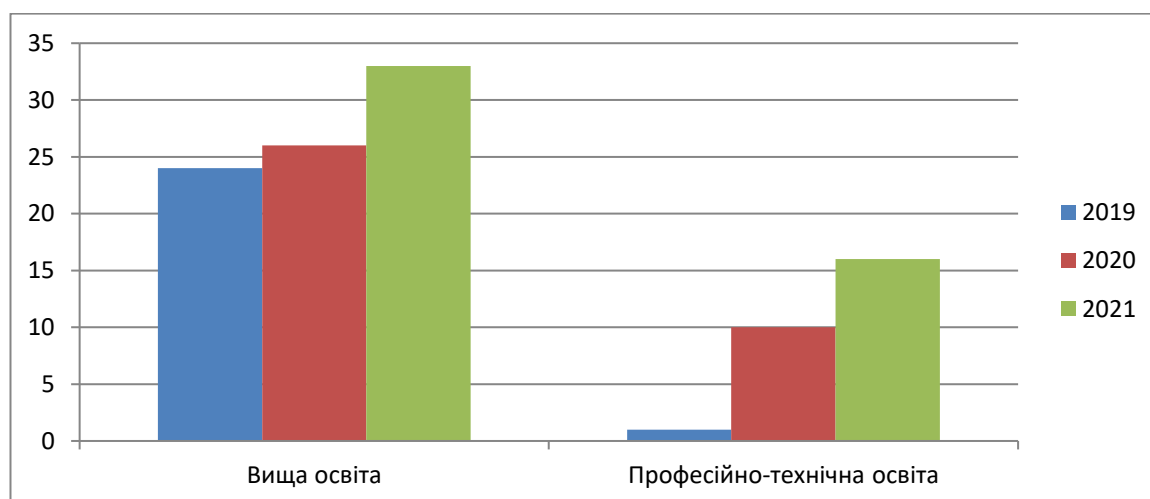


Рисунок 2.2 Поділ персоналу ТОВ «Петропавлівське» за рівнем освіти у 2019 – 2021 рр., чол.

Наведені дані показують, що дві третини всіх співробітників мають вищу освіту. З початку 2021 р. кількість працівників із вищою освітою збільшилась на 26,9%.

Вікова структура персоналу підприємства представлена в таблиці 2.4. та на рисунку 2.3.

Таблиця 2.4 – Вікова структура персоналу за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020р.	2021 р.	Відхилення +/-		Темп зростання, %	
				2020р. від 2019р.	2021 від 2020р.	2020р. до 2019р.	2021р. до 2020р.
до 20 років	1	1	3	0	2	100	300
від 21-30 років	7	9	12	2	3	128,57	133,33
від 31-40 років	16	17	20	1	3	106,25	117,65
від 41-50 років	3	2	6	-1	4	66,67	300
понад 50 років	7	7	8	0	1	100	114,29
Всього	34	36	49	2	13	107,4	134,3

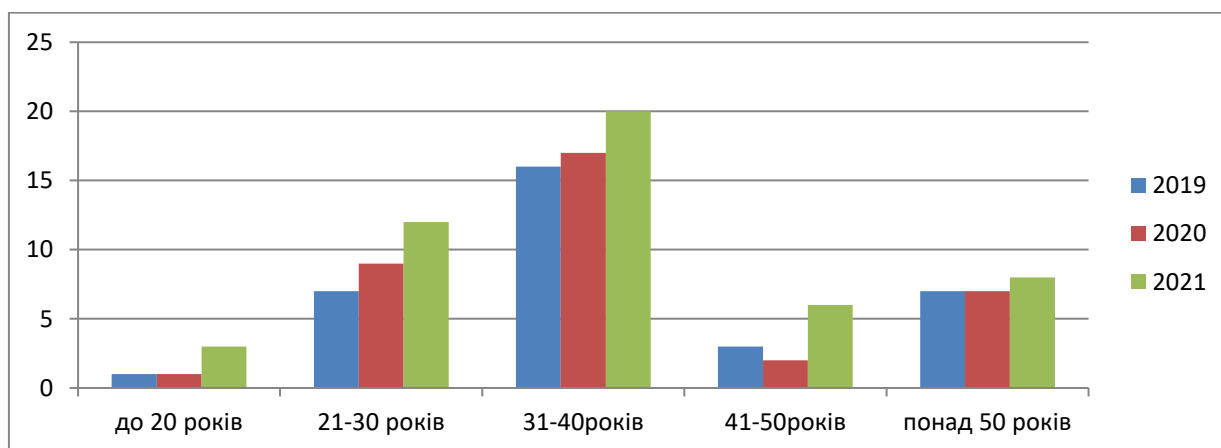


Рисунок 2.3 Вікова структура персоналу ТОВ «Петропавлівське» за 2019 - 2021 рр.чол.

Розглянемо структуру персоналу підприємства за стажем роботи (табл. 2.5, рис.2.4).

Таблиця 2.5– Структура персоналу ТОВ «Петропавлівське» за стажем роботи за 2019 – 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення +/-		Темп зростання, %	
				2020р. від 2019р.	2021р. від 2020р.	2020р. до 2019р.	2021р. до 2020р.
до 1 року	6	7	9	1	2	116,67	128,57
від 1 до 5 років	9	11	12	2	1	122,22	109,1
від 5 до 10 років	14	15	22	1	7	107,1	146,7
понад 10 років	5	3	6	-2	3	60	200
Всього	34	36	49	2	13	107,4	134,3

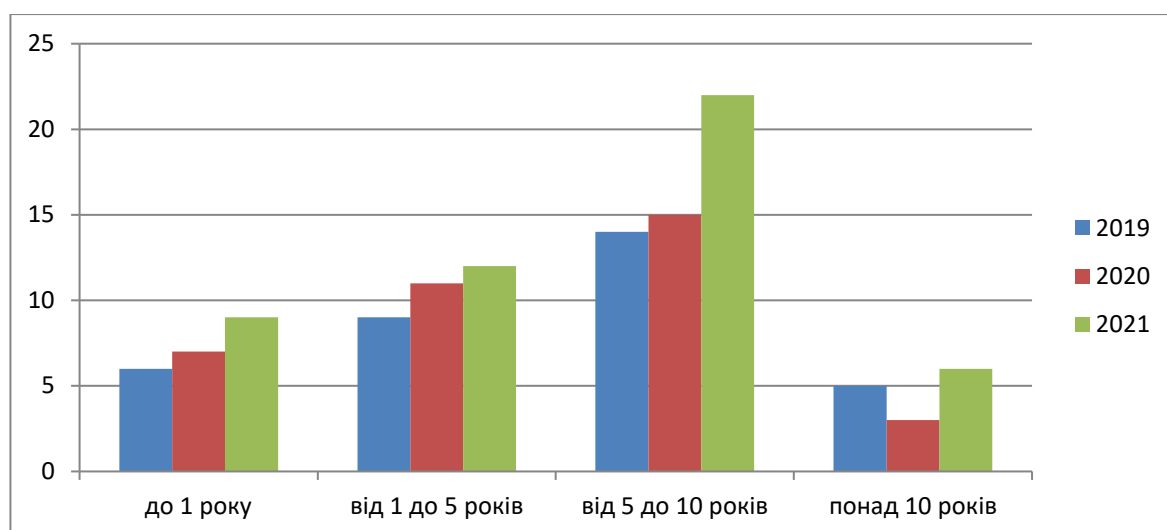


Рисунок 2.4 Структура персоналу ТОВ «Петропавлівське» за стажем роботи за 2019 - 2021 рр.,чол.

Проаналізувавши наведені дані, можна зробити висновок, що стаж персоналу безпосередньо залежить від його віку. Половина співробітників підприємства складається з молодих людей та людей середнього віку, тому їх загальний стаж роботи не перевищує 10 років.

Далі представлені узагальнені кадрові показники підприємства ТОВ «Петропавлівське» у таблиці 2.6, вони дозволяють оцінити ефективність використання персоналу та рух персоналу за даний період.

Таблиця 2.6 – Показники руху персоналу ТОВ «Петропавлівське» за 2019 – 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення +/-		Темп зростання, %	
				2020р. від 2019р.	2021р. від 2020р.	2020р. до 2019р.	2021р. до 2020р.
Чисельність персоналу на початку року,чол.	31	34	36	3	2	109,68	105,88
Чисельність персоналу на кінець року,чол.	34	36	49	2	13	107,4	134,3
Середньооблікова чисельність,чол.	33	36	48	3	12	109,09	133,33
- прийнято працювати,чол.	12	13	20	1	7	108,33	153,84
- вибули	9	11	8	2	-3	122,22	72,73

Продовження таблиці 2.6

- вибули, зокрема за власним бажанням,чол.	9	11	8	2	-3	122,22	72,73
Коефіцієнт обороту по прийому	0,36	0,38	0,42	0,02	0,04	105,56	110,52
Коефіцієнт обороту з вибуття	27,27	30,56	16,49	3,29	-14,07	112,06	53,96
Коефіцієнт плинності кадрів	27,27	30,56	16,49	3,29	-14,07	112,06	53,96
Коефіцієнт сталості кадрів	0,95	0,93	0,92	-0,02	-0,01	97,89	98,92

Проаналізувавши подані дані, можна зробити висновок, що в ТОВ «Петропавлівське» здійснюється недостатньо ефективна кадрова політика, оскільки за аналізований період спостерігається збільшення середньооблікової чисельності співробітників, але коефіцієнт сталості кадрів знижується.

Аналіз плинності персоналу, а також неефективність витрат на утримання персоналу стали базовими причинами зниження продуктивності праці та рентабельності у 2020 р. Отже, основні напрями реформування мають бути сконцентровані саме на питаннях забезпечення оптимального складу персоналу, зниження плинності та підвищення продуктивність праці.

2.3 Аналіз технологій навчання і розвитку персоналу

Ефективність роботи персоналу багато в чому залежить від рівня професійних якостей та досвіду роботи. Аналіз оцінки професійних якостей співробітників наведено далі. Результати атестації персоналу відображені у таблиці 2.7.

У ТОВ «Петропавлівське» проводиться атестація працівників, що належить до розряду періодичних (1 раз на три роки, остання була у 2021 р.). Атестація персоналу проходить у три етапи:

1. Підготовчий.
2. Проведення атестації.

3. Останній.

Таблиця 2.7 – Результати атестації персоналу ТОВ «Петропавлівське», ЧОЛ.

Категорії працівників	Штат 2021 р.	Усього атестовано	Оцінка комісії			Відповідність посади	
			висока	середня	низька	Так	Ні
Керівники	8	8	+			8	-
Фахівці	6	6		+		5	1
Основні робітники	20	20				17	3
Допоміжний персонал	15	15			+	5	10
Всього	49	49				35	14

Підсумки роботи комісії та результати атестації персоналу, затверджуються наказом керівника. Результати та прийняті рішення доводяться до відома працівника. На основі результатів атестації персоналу, працівники визнаються такими, що пройшли атестацію в тому випадку, якщо їх кваліфікація, рівень знань та умінь відповідають виконуваній роботі. Далі атестаційна комісія має скласти службову записку, в якій мають бути зазначені результати атестації, та рекомендації [18].

Аналіз даних атестації персоналу наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз даних атестації персоналу ТОВ «Петропавлівське», ЧОЛ.

Категорії працівників	Атестовані	Чи не відповід. посаді	Причина невідповідності		
			Низька кваліфікація	Низька дисципліна	Друга причина
Керівники	8	-	-	-	-
Фахівці	5	1	-	1	-
Основні робітники	17	3	2	-	1
Допоміжний персонал	5	10	5	5	-
Всього	35	14	7	6	1

На практиці основним документом, що регламентує процедуру, має бути Положення про проведення атестації, однак у ТОВ «Петропавлівське» розроблено лише локальні акти (накази) про проведення атестації персоналу.

Навчання персоналу ТОВ «Петропавлівське» здійснюється за такими напрямками:

- підвищення рівня професійної кваліфікації та розвитку професійних навичок;
- планування та контроль ділової кар'єри та професійного просування;
- формування та розвиток управлінських навичок.

З метою оптимізації та підвищення якості навчання виділено такі категорії працівників, для яких реалізується програми навчання: керівництво ТОВ «Петропавлівське» (директор, головний бухгалтер); керівники підрозділів АУП, зокрема керівники служб; спеціалісти з різних напрямків (наприклад, фінанси, бухгалтерія); працівники, включені до кадрового резерву, що відображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9– Існуючі напрями навчання у ТОВ «Петропавлівське»

Види навчання	Форми навчання	Цілі навчання	Категорії працівників, що пройшли навчання	Чисельність працівників, що пройшли навчання
Зовнішнє - за програмою Логістика	З відривом від виробництва	Підготовка за новими професіями	Зав. складом	1
Зовнішнє – навчальний семінар з податків	З відривом від виробництва	Підвищення кваліфікації	Бухгалтер	1
Зовнішнє – навчальний семінар для керівників малих підприємств	Без відриву від виробництва	Підвищення кваліфікації	Директор	1
Внутрішньофірмове - знову прийнятий співробітник - секретар	Без відриву від виробництва	Підвищення кваліфікації	Спеціаліст з кадрів	1

Можна відзначити, що навчання передбачено лише для службовців та управлінського персоналу, система навчання робітників практично відсутня.

Проведемо опитування співробітників по задоволенню станом розвитку персоналу. Результати опитування відобразимо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати опитування співробітників по блоку питань «Оцінка розвитку персоналу»

Показники	Задоволені,%	Незадоволені,%	Важко відповісти,%
Можливості просування по службі	87	0	13
Потреба в навчанні та вдосконаленні своїх навичок	93	4	3

Блок «Оцінка розвитку потенціалу працівника» показав, що можливості просування по службових щаблях чітко представляє собі більше половини опитаних співробітників. Ще значна частина має потребу в навчанні і вдосконаленні своїх навичок. Це вказує на те, що співробітники мотивовані навчатися новому, довіряють компанії в своєму розвитку. Не великий відсоток опитаних утруднюються відповісти на представлені питання.

Результати опитування співробітників по питанню блоку «Навчання в компанії» відображені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Результати опитування співробітників по блоку питань «Навчання в компанії»

Показники	Так ,%	Ні,%	Важко відповісти,%
Хотіли б мати можливість розвитку в компанії, професійне і кар'єрне зростання	100	0	0
Змотивовані Ви чи ні проходити навчання в компанії	91	0	9

Аналізуючи результати опитування по блоку «Навчання в компанії», можливо відзначити одноголосні позитивні відповіді співробітників про бажання мати можливість розвитку та професійного зростання в компанії, 91% опитаних мотивовані проходити навчання в компанії. Такі високі показники

кажуть про довіру співробітників до роботодавця та бажання розвиватися всередині організації. Компанії, які вкладаються в професійне розвиток персоналу, практично відразу отримують віддачу, коли отримані навички застосовуються в роботі. Негативних відповідей на поставлені питання не виявлено.

На рисунку 2.5 відображені результати опитування співробітників по питанням блоку «Бажані форми навчання в компанії».

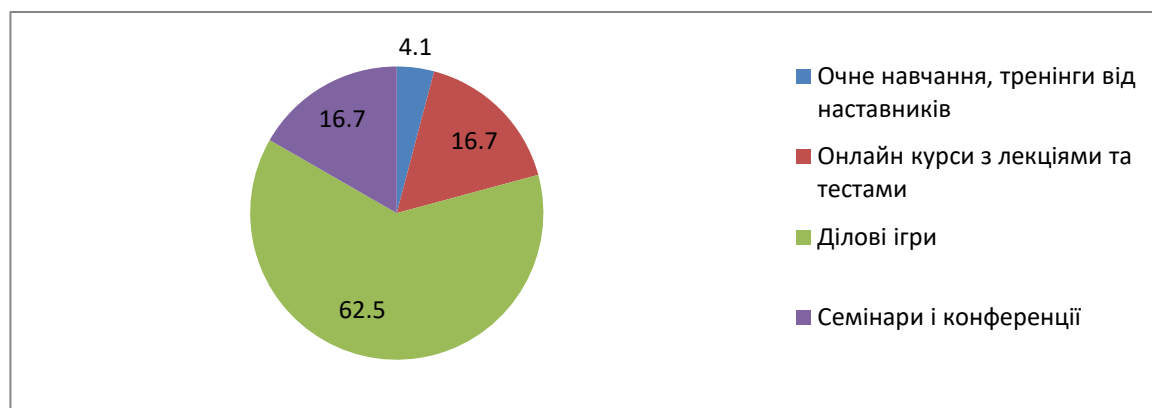


Рисунок 2.5 Результати опитування співробітників по питанням блоку «Бажані форми навчання в компанії»

Результати опитування співробітників по питанням блоку «Бажані форми навчання в компанії» показали, що значна частина співробітників бажає бачити в якості форм навчання ділові ігри. Також, кращими формами виявилися семінари, конференції, онлайн – курси з лекціями і тестами.

Співробітники бажають навчатися новому і розвиватися в компанії, реалізовувати свій внутрішній потенціал, це каже про високий ступінь лояльності персоналу по відношенню до компанії, що не може не претендувати на високий рейтинг серед компаній - конкурентів навчання персоналу, адже перспективним працівникам, що приносить прибуток компанії, подобається вчитися. Курси підвищення кваліфікації, стажування, семінари, ділові ігри і конференції в якості заохочення дозволяють працівнику підвищити свій власний рейтинг на ринку праці. Однак, тут важливо чітко розставити пріоритети та врахувати індивідуальні особливості працівників, щоб вилучити з їх навчання максимальну користь для компанії.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕТРОПАВЛІВСЬКЕ»

3.1 Основні напрямки розвитку персоналу

Якщо людина не розвивається, вона деградує. Аналогічно і компаніям важливо розвивати своїх співробітників, щоб зберегти і покращити результати бізнесу на мінливому ринку. Розвиток персоналу - обов'язкова умова зростання підприємства, це стосується і ТОВ «Петропавлівське».

Успіх будь-якого бізнесу залежить від кваліфікації команди. Є два способи сформувати сильну команду - найм все більш професійних фахівців або розвиток діючих співробітників, щоб вони поступово зростали. Якщо керівник обирає перший різновид, він буде безперервно перебувати в пошуку. Існування ідеального співробітника – це ілюзія. Завжди можна знайти когось краще за тих, хто є зараз, тому фокус уваги керівника буде перебувати за межами підприємства. Вигідніше направити його всередину бізнесу та підвищувати професіоналізм тих, хто вже працює в компанії. Людина, яка має реальний досвід у бізнесі, завжди ефективніше, чим новий професіонал [19, с.47].

Розвиток персоналу в організації – це регулярне підвищення професійних та особистісних компетенцій працівників. Наприклад, це відточування навичок, навчання новим технологіям роботи, розвиток особистісних якостей [20, с.23].

Для успішного розвитку персоналу ТОВ «Петропавлівське» необхідно враховувати наступні складові:

-Ефективність роботи. Людина отримує нові знання та навички, застосовує їх на практиці та покращує ефективність праці. Знижується кількість помилок в роботі. У результаті підтримується висока якість продукту або послуги компанії.

-Мотивація до зростання. Професійне та кар'єрне зростання - одна з причин, чому співробітники залишаються в компанії. Щоб залучити в компанію професіоналів або зберегти своїх цінних працівників, потрібно надати їм змогу розвиватися. Зацікавити новими викликами та більш складними завданнями.

-Лояльність працівників. Займаючись навчанням та розвитком персоналу, ви виявляєте турботу про працівників. Вони відчують подяку за те, що ви інвестуєте в них, і у відповідь на це намагаються виробляти цінний результат на робочому місці.

-Формування команди та загальних стандартів. Коли співробітники вивчають ту саму інформацію і працюють по однаковим технологіям, у них утворюється загальне інформаційне поле. Їм стає простіше взаємодіяти один з одним.

-Зміцнення репутації. Клієнти, які знають, що компанія розвиває експертність своїх співробітників, більше довіряють їй та спокійні за якість її продукту або послуги.

Якщо ви ухвалили рішення про запуск розвитку персоналу, можуть виникнути питання: яких співробітників навчати та яким знанням, як організувати процес розвитку та хто буде ним займатися. Можливо самостійно шукати питання на ці відповіді, а можливо звернутись до консультантів компаній, які спеціалізуються на корпоративному навчанні.

Виділяють три основних види розвитку співробітників, які можна використовувати, а деякі використовуються, для корпоративного навчання в ТОВ «Петропавлівське»:

-Первинна підготовка. Це навчання нових співробітників тим знанням, які необхідні для старту роботи на обраній посаді.

-Підвищення кваліфікації. Це поглиблення існуючих знань. Наприклад, у HR- менеджера який завжди виходить знайти кандидатів, що відповідають вимогам на посаду в організацію. Щоб покращити результати його роботи, потрібно підвищити його кваліфікацію, навчивши новій технології найму. Менеджер навчається і паралельно застосовує технологію в роботі.

-Перепідготовка. Це здобуття знань у суміжному чи взагалі іншому напрямку. Наприклад, ви плануєте підвищити менеджера по продажам до керівника відділу продажів. Для цього йому потрібно опанувати додаткові навички [21, с.95].

При плануванні навчальної програми розвитку співробітників ТОВ «Петропавлівське» потрібно відштовхуватися від цілей бізнесу. Щоб скласти програму, дайте відповідь на три питання:

-Які цілі стоять перед компанією на найближчі один два року?

-Як повинно змінитися поведінка та компетенції співробітників, щоб компанія досягла цих цілей?

-Які нові знання та навички повинен отримати співробітники, щоб змінилося їхня поведінка?

Відповідаючи на друге питання, слід скласти матрицю компетенцій - це таблиця, в якій вказуються цільові професійні та особистісні компетенції співробітників на кожній посаді. Склавши цільову модель працівників, оцініть реальний рівень компетенцій кожного працівника на даний момент. Різниця між реальним та бажаним рівнем повинна лягти в основу індивідуальних планів розвитку. Наприклад, одному керівнику потрібно вивчити інструменти для управління командою, а іншому опрацювати свої лідерські якості [22, с.53].

Слід виділити пріоритетні напрямки та посади для розвитку, щоб у короткі терміни запуснути навчальний процес.

Плануючи програму розвитку ТОВ «Петропавлівське», слід враховувати, що не всі працівники хочуть розвиватись. Щоб на першому етапі не зіткнутися з опором співробітників до навчання, визначте тих, хто хоче і готовий вчитися. Для цього, можливо провести опитування серед працівників у яких напрямках людині цікаво розвиватись, чому їй це цікаво, яку посаду він хоче обіймати за два роки. Слід врахувати їхні побажання і почати розвиток співробітників з самих зацікавлених.

Таким чином, в першу чергу потрібно навчати співробітників, які зацікавлені у розвитку та надають прямий вплив на досягнення цілей

підприємства. У надалі, можливо розширювати навчальну програму і підключати нових співробітників.

Розвиток співробітника, можливо організувати по різному - задіяти досвідчених спеціалістів компанії ТОВ «Петропавлівське» або найняти зовнішніх тренерів. Найчастіше малий та середній бізнес комбінують обидва формати. А великі компанії створюють корпоративні університети, які повністю покривають питання розвитку персоналу.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення технологій розвитку підприємства

У ТОВ «Петропавлівське» використовується традиційна форма навчання співробітників на робочому місці – це наставництво, тобто за співробітником закріплений наставник, який навчає його, спрямовує та контролює процес. Найчастіше - це людина цієї професії. Також організація використовує здебільшого лекції і семінари.

Отже, можливо зазначити, що організація переважно використовує традиційні технології навчання і розвитку персоналу, а саме лекції і семінари. Що стосується сучасних технологій - це тренінги, тренінги особистісного розвитку, яке компанія на даний момент активно впроваджує в свою систему навчання. І також ми з'ясували, співробітники проходять навчання здебільшого на робітником місці.

Для підвищення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ «Петропавлівське», слід приділити особливу увагу використанню сучасних технологій навчання та розвитку.

Це можливо обґрунтувати, ґрунтуючись на кількох аспектах, які характеризують це підприємство:

-Вік співробітників. Співробітники організації ТОВ «Петропавлівське»- це робітники у віковій категорії від 31 до 40 років Відповідно можна зробити висновок, що молоде покоління схильне до активного навчання та прагнення до

вивчення нових тенденцій сучасного, стрімкого розвиваючого технологічного процесу.

-Сфера діяльності. Чисельність співробітників організації складає 49 чол., з них 20 - це основні робітники. Відповідно, співробітникам цієї категорії важлива саме практична праця, а лекції та семінари для них матимуть найменше значення і не принесуть бажаного результату.

Крім традиційних методів навчання ми пропонуємо впровадити використання сучасних технологій навчання і розвитку персоналу в ТОВ «Петропавлівське». А саме, розвиток системи дистанційного навчання - сучасна технологія підготовки кадрів, яка передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій з можливістю виходу в інтернет і різні локальні електронні мережі. За допомогою дистанційного навчання розвиваються самостійні вміння організовувати свої заняття, обираючи для цього зручний час.

Впровадження такої сучасної технології навчання і розвитку співробітників, як гейміфікація. Гейміфікація - це процес включення ігрових елементів у робочий процес. Така практика підвищує залученість і мотивацію співробітників, дозволяє більш ефективно засвоювати матеріал. Сьогодні гейміфікацію з успіхом застосовують великі організації. Використання даної технології є важливою не тільки для співробітників адміністративного персоналу, але і співробітників основного виробництва, тобто гейміфікація спеціального обладнання [23, с.218].

Впровадити комп'ютерне навчання, коли співробітник може засвоювати матеріал в зручному для нього темпі. Що значно скоротить витрати і час на навчання співробітників.

Використовувати ділові ігри у процесі навчання та розвитку співробітників. Такі ігри відносяться до сучасних технологій і відіграють величезну роль в процесі розвитку співробітників. При ділових іграх моделюються певні аспекти професійної діяльності. Сама гра зазвичай проходить у три етапи – підготовка гри, її проведення та аналіз поведінки

гравців. Дуже важливо при проведенні ділової гри створити атмосферу, учасники якої хотіли б діяти творчо та ініціативно.

Підіб'ємо підсумки запропонованих сучасних методів навчання співробітників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1– Запропоновані сучасні методи навчання та очікуваний результат

Запропоновані методи	Очікуваний результат
Дистанційне навчання	Дозволить розвинути самостійні вміння організувати свої заняття, вибираючи для цього зручний час
Гейміфікація	Дозволить співробітникам придбати практичні навички
Комп'ютерне навчання	Скоротить час і витрати на навчання співробітників
Ділові ігри	Модельовання певних аспектів професійної діяльності співробітників організації.

Отже, ефективне використання сучасних технологій навчання і розвитку в ТОВ «Петропавлівське» на сьогоднішній день є важливим чинником стабільності організації, однією з основ розвитку в майбутньому. Її створення та вдосконалення – одне з основних завдань керівництва організації. При використанні таких технологій організація буде стрімко зростати і розвиватися, ставати більше конкурентоспроможною, а співробітники організації будуть висококваліфікованими і навченими відповідно до сучасних стандартів.

ВИСНОВКИ

У висновках відмітимо наступне:

1. Розвиток – це систематична процедура в будь-якій організації, в якій управлінський персонал навчається розширювати свої теоретичні та концептуальні знання.

2. Порівнявши мету навчання і розвитку персоналу для організації і для співробітника, можливо зробити висновок, що вони мають одну загальну мету – це збільшення знань і навичок співробітників. Розрізняють групове та індивідуальне навчання персоналу. Існує три основних підходи до навчання та розвитку персоналу: проблемно - ситуаційний, тактичний, стратегічний.

3. Існують різні критерії визначення форм навчання та розвитку персоналу: за кількістю учасників, за режимом навчання, за місцем навчання, за постачальником освітнього контенту, за ступенем формалізації навчання.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Петропавлівське» характеризується покращенням економічних показників діяльності. Помітне зростання середньооблікової чисельності співробітників, відповідно зростали й витрати на оплату праці, а також середньомісячна заробітна плата працівників.

5. На підприємстві відзначений високий коефіцієнт плинності персоналу, який знизився в звітному році тільки за рахунок прийому великої кількості нових співробітників. Дві третини всіх співробітників мають вищу освіту. Стаж персоналу безпосередньо залежить від його віку. Половина співробітників підприємства складається з молодих людей та людей середнього віку, тому їх загальний стаж роботи не перевищує 10 років. відомо, що стаж персоналу безпосередньо залежить від його віку.

6. У ТОВ «Петропавлівське» проводиться атестація працівників, що належить до розряду періодичних (1 раз на три роки, остання була у 2021 р.). Навчання передбачено лише для службовців та управлінського персоналу, система навчання робітників практично відсутня. Співробітники мотивовані навчатися новому, довіряють компанії в своєму розвитку. 91% опитаних

мотивовані проходити навчання в компанії. Значна частина співробітників бажає бачити в якості форм навчання ділові ігри. Також, кращими формами виявилися семінари, конференції, онлайн – курси з лекціями і тестами.

7. Виділяють три основних види розвитку співробітників, які можна використовувати, а деякі використовуються, для корпоративного навчання в ТОВ «Петропавлівське»: первинна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка.

8. За результатами проведеного аналізу були розроблені рекомендації для вдосконалення управління розвитком в організації, які при впровадженні дозволять посилити позиції та стати конкурентоспроможними за рахунок навчання та розвитку персоналу. Основні рекомендації – це впровадження таких методів як: дистанційне навчання, гейміфікація, комп'ютерне навчання, ділові ігри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзямучич М. І. Розвиток персоналу в постіндустріальній економіці. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 27-28 травня 2020 р). Харків: ХНУБА, 2020. С. 343–345.
2. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 512 с.
3. Красношарпа В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12(1). С. 162–165.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
5. Ворначев А. О., Кравець Ю. І. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. Київ: Педагогічна думка, 2012. 145 с.
6. Татаревська М.С., Савченко Г.О., Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с
7. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка: всеукраїнський науково-виробничий журнал*. № 6. 2013. С. 194–198.
8. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.
9. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом: Ч. 1. Одеса: Одеський нац. ун-т, 2016. 252 с.
10. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33–39.

11. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ "ДонНТУ", 2013. 159 с.
12. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 106–114.
13. Лихолобов Е. А. Розробка технології управління персоналом підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць*. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. № 3 (31). С. 96–104.
14. Коpecь Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 720: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 30–37.
15. Бабенко А.Г. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія: УМСФ, 2016. 328 с.
16. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
17. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
18. Товариство з обмеженою відповідальністю «Петропавлівське» URL: <https://petropavlyvske-tzov.business-guide.com.ua> (дата звернення: 05.05.2023).
19. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50.
20. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 22–26.
21. Дроздова А. О. Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку*

- виробничої сфери*: матеріали X Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2012. Т. 1. С. 94–96.
22. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014. № 4. С. 52–54.
23. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. *Фундаментальні дослідження*. 2015. № 3. С. 217–223.