

НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	4
1.1 Сутність поняття «кадровий потенціал».....	4
1.2 Основні види, типи і форми навчання персоналу.....	8
1.3 Планування та організація навчання працівників.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ФГ «МАЛИНІВКА».....	16
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	16
2.2 Аналізування якісних і кількісних показників кадрового потенціалу ФГ «Малинівка».....	20
2.3 Аналізування та оцінювання системи навчання персоналу на ФГ «Малинівка».....	22
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ФГ «МАЛИНІВКА».....	24
3.1 Моделювання процесу навчання і розвитку персоналу ФГ «Малинівка».....	24
3.2 Шляхи удосконалення системи навчання персоналу на фермерському господарстві «Малинівка»	27
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність дослідження. В час постійного розвитку науки та техніки, неабиякого значення набуває розвиток людського потенціалу. Для досягнення високого рівня даного потенціалу необхідно приділяти багато уваги організації навчання персоналу. В сучасних умовах персонал підприємства повинен бути висококваліфікованим та володіти стратегічним мисленням заради успіху організації. Саме тому підприємству необхідно вкладати кошти у професійний розвиток свого персоналу. Сьогодні навчання і розвиток персоналу є важливим елементом системи управління персоналом. Професійні знання працівників потребують постійного оновлення. Впровадження системи навчання персоналу допомагає швидко та якісно підвищити рівень знань працівників, а також набути нових умінь та навиків необхідних для роботи. Впродовж останніх років все більше організацій почало приділяти увагу та вкладати кошти у розвиток та навчання працівників.

Об'єктом дослідження наукової роботи є працівники ФГ «Малинівка».

Предметом дослідження є організування системи навчання персоналу на ФГ «Малинівка» та шляхи її удосконалення.

Метою написання наукової роботи є аналізування та дослідження методів навчання персоналу ФГ «Малинівка» та визначення шляхів покращення системи навчання персоналу.

Основними **завданнями** даної роботи є:

- дослідження суті поняття «кадровий потенціал» та видів, типів і форм навчання персоналу;
- дослідження планування та організації навчання персоналу;
- аналізування фінансово-економічного стану ФГ «Малинівка»;
- оцінювання якісного та кількісного складу персоналу та організування системи навчання на фермерському господарстві «Малинівка»;
- розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи навчання на ФГ «Малинівка».

Наукова новизна. На основі проведеного дослідження виявлено основні проблеми організації системи навчання персоналу на ФГ «Малинівка», запропоновано наукові підходи покращення методів навчання персоналу на досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження. Методологічну основу дипломного дослідження становлять наукові дослідження вчених-економістів, а саме Кузьміна О.Є., Захарчин Г.М., Струтинської Л.Р., Савченка В.А., Барського Ю.М., Виноградського М.Д., Босака О.В. та ін.

При написанні дипломної роботи були використані наступні методи дослідження: порівняльний аналіз (при порівнянні діяльності організації за останні три роки), методи економічного аналізу (при оцінюванні фінансово-економічного стану організації).

Практичне значення роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо введення нових методів навчання персоналу та шляхів зростання ефективності професійного розвитку працівників.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти навчання персоналу як складової підвищення кадрового потенціалу

1.1 Сутність поняття «кадровий потенціал»

На сьогоднішній день кадровий потенціал організації є важливою складовою розвитку будь-якої організації. Оскільки працівники організації організовують та здійснюють виробничий процес, можна зробити висновок, що розвиток кадрового потенціалу організації - це складова зростання ефективності діяльності організації загалом [1].

Щоб зрозуміти сутність кадрового потенціалу, необхідно розглянути основні поняття та їх взаємозв'язок.

Робоча сила – це сукупність навичок та вмінь людини, які вона використовує у процесі виробництва.

Трудовими ресурсами є частка працездатного населення, яка володіє необхідними знаннями та здібностями для виконання корисної діяльності.

Людський розвиток є важливою частиною підвищення рівня ефективності і конкурентоспроможності організації. Від рівня кваліфікованості персоналу залежить фінансова стабільність, імідж організації та показники фінансово-економічної діяльності [2].

Персонал підприємства – це усі працівники, які володіють необхідним рівнем знань, умінь та навиків для якісного здійснення заданого обсягу робіт.

Трудовим потенціалом називають трудові можливості, які визначають кількісними та якісними характеристиками персоналу організації. Кадровим потенціалом називають трудові можливості персоналу підприємства, його рівень освіти, кваліфікація, професійні навички, здатність до креативного мислення. Кадровий потенціал підприємства займає важливу роль у ефективності господарювання організації. У час інноваційної економіки та активного розвитку інформаційних технологій, кадровий потенціал працівників відіграє неабияку роль у досягненні цілей організації [3].

Проаналізувавши такі поняття, як кадровий потенціал, трудові ресурси і трудовий потенціал, можна дійти до висновку, що кадровий потенціал -це вужче поняття, яке є складовою трудового потенціалу, який у свою чергу, є складовою трудових ресурсів (рис. 1.1)

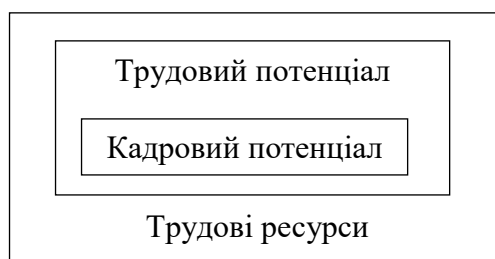


Рис. 1.1. Взаємозв'язок економічних категорій [4]

Сьогодні, для багатьох організацій, на перше місце виходить персонал та його розвиток. Управління кадровим потенціалом – одна з найважливіших функцій організації. Правильне управління кадрами дозволяє досягти високих результатів у роботі усього підприємства.

Визначальною метою створення кадрового потенціалу в організації є забезпечення підприємства трудовими ресурсами, здатними до вирішення конкретних питань та досягнення цілей підприємства [5].

Розвиток кадрового потенціалу - це необхідна умова розвитку підприємства загалом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові розвитку кадрового потенціалу організації

Кадровий потенціал є надзвичайно мінливим, що пов'язано зі зміною умов зовнішнього середовища. Зміна величини кадрового потенціалу організації виникає за рахунок: зміни мотивації кадрів; руху кадрів; навчання персоналу, зміни рівня кваліфікації; створення необхідних умов для прояву потенціалу працівників; виникнення на підприємстві конфліктних ситуацій.

Можна виділити такі фактори, які впливають на розвиток кадрового потенціалу організації: зовнішні (впливають на кількісні і якісні характеристики кадрового потенціалу); внутрішні (пов'язані з іншими системами управління) [6].

Отже, кадровий потенціал – це сукупність можливостей працівників підприємства та потенційних можливостей, які використовуються і можуть бути використаними у майбутньому, для забезпечення розвитку підприємства та підтримці його конкурентоспроможності [4].

В управлінні кадровим потенціалом важливим завданням є розвиток та закріплення персоналу. Завдання включає: створення плану професійної

кар'єри працівників підприємства, просування працівників згідно з оцінкою результатів їх роботи, регулярне навчання персоналу, створення умов для ефективної роботи та ін. [7].

Кадровий потенціал організації оцінюють за допомогою якісних і кількісних показників. До якісних показників належать: соціально-психологічний клімат, кваліфікаційний потенціал працівника, організаційна культура підприємства, індивідуальні професійні характеристики. До кількісних показників належать: чисельність працівників, загальний стаж роботи на підприємстві, віковий склад персоналу, статевий склад, рівень руху кадрів, професійно-кваліфікаційний склад [8].

Серед завдань кадрової політики виділяють наступні: раціональне використання працівників; забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом; створення умов для реалізації прав і обов'язків громадян; розробка принципів організації трудового процесу; розробка методів навчання, підготовки та перепідготовки персоналу; створення дієвої системи мотивації персоналу; підтримка та формування ефективної роботи підприємства [9].

Під кадровим потенціалом можна розуміти здібності та можливості працівників організації використовувати свої знання та уміння задля розвитку організації. Основні елементи, які формують кадровий потенціал організації зображено на рисунку 1.3.

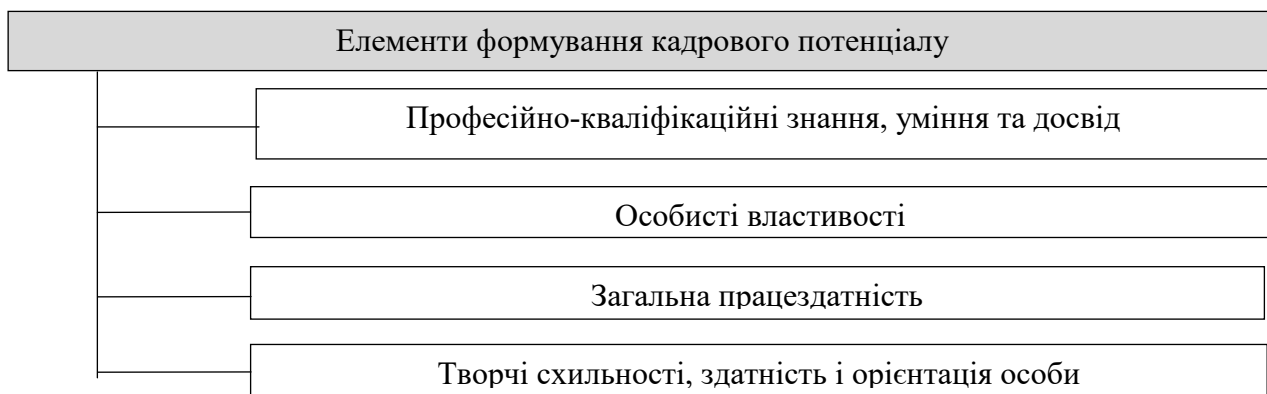


Рис. 1.3. Елементи формування кадрового потенціалу [10]

Отже, розвиток кадрового потенціалу - важлива складова розвитку будь-якого підприємства. Саме тому він полягає у підвищенні кваліфікації працівників, розвитку знань, навиків та умінь, за рахунок оцінки внеску у кінцевий результат, що в свою чергу позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей організації, економічному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності [11].

1.2 Основні види, типи та форми навчання персоналу.

У наш час в управлінні персоналом, високі результати отримують в тому випадку, якщо працівники підприємства є достатньо кваліфікованими та володіють необхідними навичками та компетентностями. Тому важливе місце в розвитку кадрового потенціалу повинне займати професійне навчання персоналу. Задля досягнення цілей організації, розвиток персоналу повинен розглядатися як інвестиції у майбутнє організації [12].

Саме тому кадровий потенціал організації є вагомим стратегічним фактором, адже у результаті він визначає успішність діяльності організації. Однією із складових кадрового потенціалу підприємства є навчання персоналу.

Отже, навчання персоналу – це діяльність спрямована на розвиток персоналу задля підтримання його професійних навичок на належному рівні та підвищення його конкурентоспроможності [13].

Метою навчання персоналу підприємства є досягнення максимального рівня ефективності роботи персоналу за допомогою підвищення рівня знань та професійних навичок працівників [14].

В умовах сучасних змін, розвиток персоналу є важливою умовою для функціонування організації. Підвищення кадрового потенціалу, за допомогою навчання персоналу, сприяє зростанню рівня розвитку персоналу, що позитивно впливає на результативність діяльності підприємства.

Отже, навчання персоналу – це комплексний процес, який включає наступні етапи:

1. Визначення головної мети навчання працівників;
2. Визначення необхідності у навчанні персоналу;
3. Створення бюджету навчання працівників організації;
4. Визначення змісту програми навчання персоналу;
5. Вибір форми професійного навчання;
6. Навчання персоналу організації;
7. Набуття працівниками організації необхідних знань, умінь та навиків;
8. Вибір показників оцінювання ефективності навчання працівників;
9. Оцінювання результатів навчання персоналу [15].

В економічній літературі виділяють такі три основні типи навчання персоналу організації [16]: за межами робочого місця; безпосередньо на робочому місці; самостійна підготовка працівників.

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

У випадку самостійної підготовки, повинен складатися персональний план навчання, який затверджує безпосередньо керівник. За такого типу навчання, організація може організувати впровадження різних методів матеріального і нематеріального стимулювання.

Згідно ЗУ «Про освіту» професійне навчання працівників включає [17]:

1. Первинна підготовка працівників.
2. Перепідготовка працівників.
3. Підвищення кваліфікації працівників.

Сутність первинної підготовки полягає у наданні працівникам основних знань по необхідній спеціальності. Перепідготовкою персоналу називають навчання працівників новим знанням задля оволодіння ще одною спеціальністю. Підвищення кваліфікації – це додаткове навчання після

отримання певної освіти, спрямоване на вдосконалення знань, умінь та навиків кожного працівника.[18]

Вибір видів і форм навчання працівників необхідно визначати умовами та метою організації (табл. 1.1) [18].

Таблиця 1.1

Види навчання

Класифікаційна ознака в залежності від:	Види навчання за ознаками:
Учасники процесу навчання	самонавчання (розробляє і проводить працівник сам);
	внутрішнє (розробляють і проводять співробітники підприємства);
	зовнішнє (розробляють і проводять зовнішні працівники).
Кількість слухачів	індивідуальне (окремо для кожного працівника);
	групове (навчання проводиться для групи працівників)
Цільове призначення	первинна підготовка (навчання працівників без освіти);
	перепідготовка (навчання працівників, які мають освіту, нової спеціальності);
	підвищення кваліфікації (працівник одержує нові знання та навички в межах своєї професії чи спеціальності);
	адаптаційне навчання (навчання працівника з метою його адаптації).
Поєднання процесу роботи і навчання в організації	з відривом від роботи (звільнення від роботи, на час проходження навчання);
	без відриву від роботи (поєднання навчання та виконання професійних обов'язків).
Термін навчання	короткострокове (до 5-ти днів);
	середньострокове (до 6-ти місяців);
	довгострокове (більше ніж 6 місяців).

Також для покращення професійного навчання персоналу використовують конкретні форми навчання працівників.

Форма навчання персоналу – це вид організації роботи учнів у групах, окремих слухачів між собою, з викладачами серед різних видів занять.

При навчанні на робочому місці підготовка персоналу повинна орієнтуватися на конкретну організацію та її персонал. Застосовуючи таку форму навчання як інструктаж, досвідчений працівник може пояснити новачку

всі нюанси роботи. Дана форма навчання персоналу характеризується короткими термінами. Учніство або копіювання - це така форма навчання, за якої учень копіює усі дії свого наставника [20].

Ротація – це тимчасове переведення працівника на інше місце роботи, що дає змогу оволодіти декількома професіями та поглибити свої знання. Така форма навчання персоналу є короткотривалою.

Наставництво сприяє підготовці висококваліфікованого персоналу. Зазвичай наставником обирають більш досвідченого працівника, який зможе ознайомити та навчити нюансам виконання певної роботи.

Метод ускладнення завдань допомагає краще опановувати конкретну спеціальність. У результаті працівник зможе сам виконувати більш складні завдання без допомоги наставника.

Навчання на робочому місці економічно виправдане тоді, коли є достатня чисельність працівників [21].

Друга група форм професійного навчання включає:

Лекція – усна форма навчання, за якої учні на слух сприймають конкретну інформацію, яку намагається донести лектор.

Розгляд практичних ситуації дозволяє формувати необхідні для роботи уміння та навички за допомогою практики.

Ділові ігри дозволяють аналізувати результати прийнятих рішень за допомогою колективної гри і якій учасники виконують певну роль для розгляду ділової ситуації. До ділових ігор відносяться: локальні та глобальні [22].

Моделювання – це відтворення робочих умов у реальному вигляді за допомогою макетів.

Тренінгом сенситивності називають таку форму навчання, яку проводить психолог, що дає змогу працівнику краще взаємодіяти з тими, хто його оточує.

Самостійне навчання, як зрозуміло із назви, являє собою засвоєння знань працівником самостійно [23].

Відкрите навчання - це вивчення значного обсягу матеріалу дистанційно. Перевірити результати навчання, за такої форми, можна за допомогою тестів та модулів. Самостійне та відкрите навчання є найбільш доступними, так як не потребують значних вкладень від організації та дозволяють накопичувати знання, які працівники пізніше використовують на практиці.

Навчання за межами робочого місця дозволяє освоїти нові знання та методики, які не практикуються в організації. Саме тому вони вважаються більш ефективними [19].

Отже, навчанням персоналу називають процес формування у працівників знань, навичок та умінь, які вони зможуть використовувати на практиці, що дасть змогу підвищити їх продуктивність праці та вплине на результативність функціонування підприємства в цілому [24].

Навчання – це можливість працівників добитися нових кар’єрних висот та стати професіоналами своєї справи.

1.3 Планування та організація навчання працівників

Ефективність діяльності підприємства залежить від рівня професійного розвитку працівників організації. Стратегія організації повинна включати навчання персоналу [25]. Місце навчання персоналу у загальній системі управління персоналом організації зображено на рисунку 1.4.

Проаналізувавши економічну літературу можемо виділити наступні основні принципи навчання персоналу [27]: загальна оцінка потенціалу всіх учнів; розвиток особистості за сферами діяльності; підготовка на основі навчальних модулів; двосторонній зв'язок із слухачами; залучення методів активного навчання працівників; залучення кваліфікованих керівників; застосування індивідуально-групових методів навчання персоналу; використання сучасних технологій для навчання персоналу.

Щоб визначити потребу у навчанні необхідно використовувати різні джерела інформації, серед яких: проходження атестація, ділова оцінка, анкетування, думка керівництва.

Також щоб визначити потребу у навчанні, необхідно проаналізувати роботу кожного працівника підприємства. У таблиці 1.2 наведено методи визначення потреби у навчанні, їх переваги та недоліки [28].

При виборі методів навчання необхідно врахувати побажання персоналу, щодо їх навчання [29].

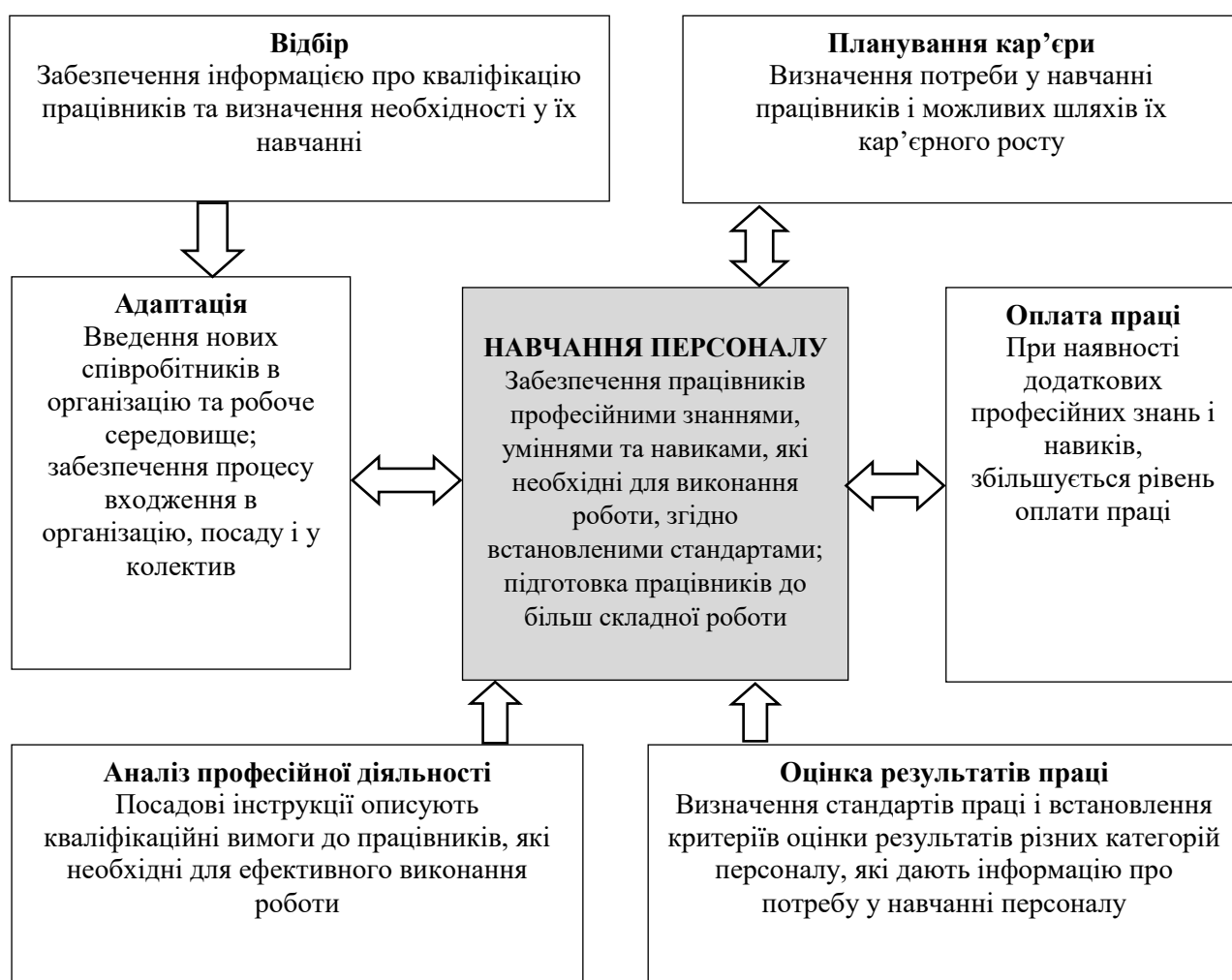


Рис. 1.4. Місце навчання у загальній системі управління персоналом підприємства [26]

**Переваги та недоліки методів визначення потреби у навчанні
працівників організації**

Метод	Переваги	Недоліки
Заявки керівників	Враховуються особисті якості кожного працівника. Заявка на навчання показує реальні потреби організації. Невеликі витрати.	Керівники, які подають заявку, можуть бути: суб'єктивні; орієнтовані на короткострокові цілі; недостатньо кваліфікованими.
Пропозиції працівників	Враховують побажання працівників на основі: знання власних переваг і недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку власної кар'єри.	Працівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: недостатнє знання цілей і стратегії організації; формалізм і скептицизм.
Атестація персоналу	Можливості оцінювання потенціалу кожного працівника. Регулярність процесу.	Існує загроза задати занадто загальні критерії і одержати узагальнені оцінки.
Аналіз результатів роботи працівників	Забезпечуються: наочність і конкретність оцінок; зв'язок навчання із цілями і стратегією організації; підвищується мотивація працівників до ефективної праці.	Неможливо застосувати до топ-персоналу.
Аналіз посадових інструкцій	Можливість оцінити відповідність вимог професійним якостям працівника.	Складність оцінювання майбутньої роботи працівника.
Експертна оцінка незалежного консультанта	Консультант дає оцінку на основі: глибокого розміщення цілей і стратегії навчання; спеціальних професійних знань і досвіду.	Обмеженість знань консультанта по конкретній організації.
Психологічна оцінка	Забезпечується: зв'язок навчання із цілями і стратегією організації; індивідуальний підхід до працівників; безпосередня оцінка якостей конкретних працівників; висока точність оцінки персоналу працівників.	Високі затрати. Не всі працівники бажають пройти тестування й брати участь у тренінгах.

На кожному підприємстві повинен бути затверджений план навчання персоналу. Він має містити: ПІБ працівників, теми навчання, періодичність та термін навчання і дату навчання.

Планування навчання персоналу має спрямовуватись на розкриття здібностей працівника. Планами та програмами навчання на підприємстві займаються працівники, сфера діяльності яких відповідає темі програми навчання, а досвід роботи за даним напрямком не менш як три роки [19].

Реалізація плану навчання, насамперед, залежить від самого працівника підприємства. Також необхідно врахувати умови, які дають можливість реалізовувати даний план. Успішність реалізації плану навчання може залежати і від керівника підприємства, який оцінює роботу та потенціал працівника [30].

Перепідготовка робітників – навчання, на якому працівник може оволодіти новою професією.

Перепідготовка персоналу здійснюється на спеціалізованих курсах.

Структурний підрозділ, який займається навчанням персоналу повинен забезпечувати контроль за процесом навчання та своєчасним початком занять.

Також можна застосовувати такі методи контролю: визначення рівня знань працівників, бесіди з наставниками та учнями, вивчення ділових якостей працівників та перевірка наявності документації.

Після реалізації плану навчання персоналу необхідно оцінити ефективність навчання працівників. Це можна зробити на основі таких двох чинників: якісна оцінка персоналу та оцінка засобів забезпечення навчання [32].

Оцінка має відповідати таким вимогам [33]: бути доступною для розуміння. бути універсальною; бути економічною; забезпечувати простоту оцінки результатів навчання персоналу.

Для оцінювання навчання працівників використовують особисті картки обліку навчання персоналу, які містять інформацію про [34]:

1. Атестацію.
2. Кваліфікацію та освіту працівника.
3. Трудову діяльність і стаж роботи.
4. Зовнішнє навчання.
5. Внутрішнє навчання.

6. Викладацький статус.

Отож, оцінюючи ефективність навчання працівників маємо змогу [35]: обрати найкращу програму навчання; здійснити порівняння та оцінку чого більше навчилися працівники; визначити плюси та мінуси програми навчання; оцінити якість організації процесу навчання; розробити систему аналізу результативності навчання; Таким чином висновки про результативність даної програми навчання, можна поставити в основу для створення стратегії управління персоналом організації [36].

РОЗДІЛ 2. Аналізування навчання персоналу ФГ «Малинівка»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Фермерське господарство «Малинівка» створене і діє відповідно до законів України «Про фермерське господарство» [37], Земельного, Цивільного та Господарського кодексів України.

Метою діяльності фермерського господарства є виробництво товарної сільськогосподарської продукції і сировини та їх реалізація для отримання прибутку.

Оскільки вивчення ринку показало, що овочі борщового набору завжди користуються попитом та є найбільш споживаними продуктами харчування протягом року, було прийнято рішення обрати основним видом діяльності вирощування овочів та баштанних культур, бульбоплодів та коренеплодів. А також велику роль відіграло те, що фермерське господарство знаходиться на території Пустомитівського району Львівської області, де ґрунтово-кліматичні умови сприяють вирощуванню цих культур.

Фермерське господарство «Малинівка» засноване 24.01.2000 р.

З 2011 року по 2015 рік ФГ «Малинівка» співпрацювало з данським проектом міжнародної технічної допомоги «Надання послуг з управління двома ланцюгами додаткової вартості сільськогосподарської продукції в Україні», скорочена назва якого «Агро-Львів». Завдяки цьому проекту вдалося закупити

нове обладнання та модернізувати старе овочесховище, що дало змогу збільшити обсяги виробництва.

Аналізування розмірів виробництва показав, що з кожним роком обсяг виробленої продукції з одного гектара зростає. Цьому сприяє впровадження нових технологій у вирощуванні овочевих культур, посадка картоплі елітних сортів. Трудові ресурси фермерського господарства досить стабільні. Так у 2016 році працювало 14 осіб, у 2017 році – 12 осіб, у 2018 році середня чисельність працівників становила 11 осіб. У серпні 2018 року збільшилась кількість засновників до трьох осіб.

Сьогодні ФГ «Малинівка» займається вирощуванням зернових культур та овочів (картопля, морква, буряк та капуста) на 200 гектарах землі та постачає свою овочеву продукцію у супермаркети та ресторани Львівської області. Також вирощує картоплю для виготовлення чіпсів відомої в Україні торгової марки. Крім основного виду діяльності фермерського господарства займається ще й іншими видами діяльності, а саме: допоміжною діяльністю у рослинництві, оптовою торгівлею зерном, неспеціалізованою оптовою торгівлею, іншими видами роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, роздрібною торгівлею з лотків і на ринках іншими товарами

Станом на 2019 рік, у ФГ «Малинівка» функціонує три підрозділи (Рис.2.1)



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Підприємство можна поділити на основні та допоміжні підрозділи. До основних можна віднести виробничо-рільничу бригаду, а до допоміжних – машинно-тракторний парк та бухгалтерію.

Служба управління персоналом на фермерському господарстві окремо не виділена, її функції покладені безпосередньо на голову ФГ.

Для характеристики виробничо-господарської діяльності фермерського господарства «Малинівка» ми розглянемо динаміку основних економічних показників. (додаток Б)

Як бачимо у додатку Б, за останні роки підприємство активно розвивалося. Значно зріс обсяг реалізованої продукції. Також зросла і собівартість реалізованої продукції. Прибуток підприємства зріс більше як у два рази, що позитивно характеризує дане фермерське господарство. Обсяг виробництва теж зріс, максимальним він був у 2017 році. А чисельність працівників, за останні роки, навпаки знизилась на три особи.

Продуктивність праці = Обсяг реалізованої продукції / Чисельність працівників

ПП 2016 = 5789 / 14 = 413,5 тис. грн.

ПП 2017 = 6986 / 12 = 582,167 тис. грн.

ПП 2018 = 7598 / 11 = 690,727 тис. грн.

На рисунку 2.2 зображено динаміку продуктивності праці за останні роки.

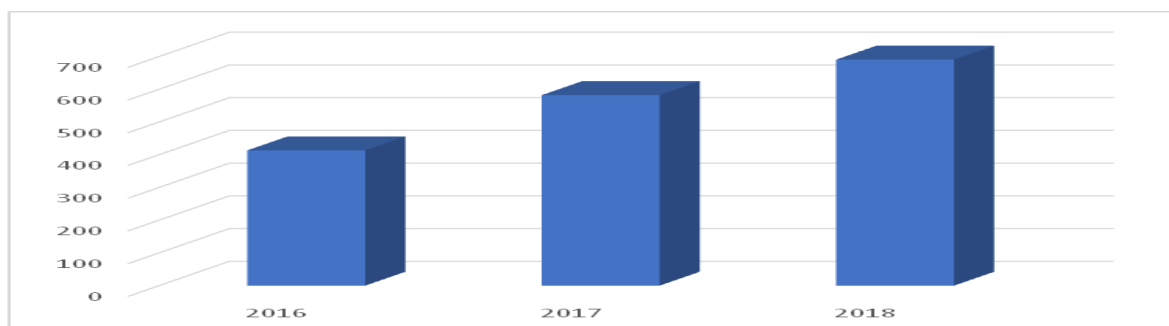


Рис. 2.2. Динаміка продуктивності праці ФГ «Малинівка» за період 2016-2018рр.

Як бачимо з попередніх розрахунків, за останні три роки значно зросла продуктивність праці, що позитивно характеризує дане підприємство та означає стабільне вдосконалення людьми економічної діяльності, знаходження

можливості працювати краще, виробляти більше якісніших благ при тих самих або й менших затратах праці.

Зростання продуктивності праці, можна пояснити активним навчанням працівників, що призводить до підвищення їх кваліфікації.

Працівники фермерського господарства відвідують виробничо-технічні курси, які проводять з метою підвищення рівня кваліфікації, поглиблення та розширення знань, навичок і вмінь робітників за наявною в них професією до рівня, що відповідає вимогам виробництва.

Динаміка показників продуктивності праці наведена у додатку В.

Як бачимо з наведеного додатку В, за останні роки виробіток значно зріс в той час як трудомісткість навпаки зменшилась. У зв'язку зі зростанням продуктивні праці та зменшенням кількості працюючих, можна зробити висновок про ефективне використання робочої сили на підприємстві.

Якщо звернути увагу на додаток В та попередні розділи, ми можемо зробити висновок про високу кваліфікацію та рівень мотивації працівників фермерського господарства «Малинівка».

За попередній рік звільнився лише один працівник. Отже можна зробити висновок, що показник плинності кадрів є невисоким для даного підприємства.

*Коефіцієнт плинності кадрів = Кількість звільнених / Середньоспискова чисельність працівників * 100% = 1 / 11 * 100 = 9,09 %*

У нижче наведеній таблиці ми можемо побачити штатний розпис підприємства та кількість наявних робочих одиниць станом на 2019 рік (додаток В)

Як бачимо з додатку В, на даному підприємстві є три структурні підрозділи. У бухгалтерії працює двоє людей, у підрозділі машинно-тракторний парк – п'ятеро та у виробничо-рільничій бригаді четверо осіб. Отже на ФГ «Малинівка», станом на 2019р., працює одинадцять працівників. Згідно штатного розпису, запланована чисельність працівників дорівнює вісімнадцяти.

На ФГ «Малинівка» оплата праці здійснюється за простою погодинною формою оплати праці.

Щодо режиму роботи, то у даному фермерському господарстві встановлюється робочий тиждень з п'ятиднів із робочим часом – 40 годин, 8 годин на день, із вихідними днями – субота та неділя. При прийомі на роботу, а також у подальшому за угодою між працівником і адміністрацією може встановлюватися режим роботи з неповним робочим часом з оплатою відповідно до відпрацьованого часу.

Для окремих категорій працівників встановлюється скорочена тривалість робочого часу. Напередодні свят тривалість робочого дня скорочуються на одну годину [38]. Динаміку персоналу наведено у додатку А.

За останні роки склад персоналу дещо змінився, у зв'язку з впровадженням нових технологій, відпала потреба у посаді сторожа. Також з'явилася потреба у посаді інспектора з персоналу.

Соціальну ефективність корпоративної культури ФГ «Малинівка» можна оцінити за цими показниками:

*Коефіцієнт стабільності = Працівники, які працюють більше 3-х років /
Загальна чисельність працівників * 100% = 3 / 11 * 100 = 27,3%*

*Коефіцієнт порушень трудової дисципліни = 1 – Кількість порушень /
Загальна чисельність працівників = 1 – 0 / 11 = 1*

*Коефіцієнт освітнього рівня = Кількість працівників з освітою /
Загальна чисельність працівників * 100% = 6 / 11 = 0,54*

Отже можна зробити висновок, що персонал підприємства є надзвичайно дисциплінованим та освіченим. Коефіцієнт стабільності не є дуже високим.

2.2 Аналізування кількісних і якісних показників кадрового потенціалу ФГ «Малинівка»

Рівень якісного і кількісного складу персоналу впливає на ефективність функціонування підприємства, так як від особистих якостей працівників та їх

освіти залежать результати роботи організації. Аналіз якісних і кількісних показників передбачає вивчення персоналу за віком, статтю, стажем роботи, освітнім рівнем та ін.

Далі наведемо результати анкетування (додаток Д, Е) щодо якісних і кількісних показників складу персоналу на ФГ «Малинівка».

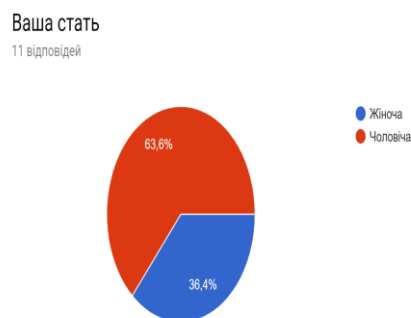


Рис. 2.2. Структура працівників ФГ «Малинівка» у 2018р. за статтю

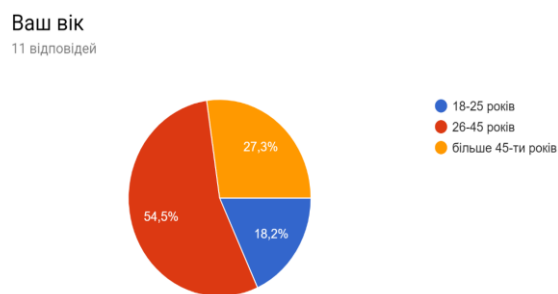


Рис. 2.3. Структура працівників ФГ «Малинівка» у 2018р за віком

На ФГ «Малинівка» кількість персоналу дорівнює одинадцяти особам. У загальній структурі чисельності персоналу 63,6% - чоловіки та 36,4% - жінки.

Саме такий гендерний склад персоналу на підприємстві у зв'язку зі складністю роботи. Таким чином на фермерському господарстві працює чотири жінки та семеро чоловіків.

У віковій структурі підприємства 18,2% займають працівники віком від вісімнадцяти до двадцяти п'яти років, 54,5% - працівники віком від двадцяти шести до сорока п'яти років та 27,3% займає персонал віком більше сорока п'яти років.

Отже, найбільшу частку у віковому складі персоналу ФГ «Малинівка» займають працівники віком від двадцяти шести років до сорока п'яти.

Більше 45% працівників на фермерському господарстві отримали середню освіту. 18,2% складу персоналу мають вищу незакінчену освіту та 36,4% працівників мають вищу освіту.

45,5% персоналу підприємства працюють на фермерському господарстві від одного до трьох років. 27,3% працівників працюють на даному підприємстві менше одного року та 27,3% кадрів працюють на ФГ «Малинівка» більше трьох років.

Щодо загального стажу працівників організації, то найбільшу частку у складі діаграми займають працівники зі стажем роботи від п'яти до десяти років. 27,3% займають працівники зі стажем від одного до п'яти років. Таку ж частку займає персонал, досвід роботи за спеціальністю, якого складає більше десяти років. Найменша частка 9,1% - це працівники зі загальним стажем роботи менше одного року.

72,7% персоналу на даному підприємстві – це робітники. 27,3% складу персоналу – спеціалісти. Службовці на даному фермерському господарстві відсутні. Їх обов'язки розподілили між собою інші працівники організації. Це пов'язано з невеликими розмірами підприємства.

45,5% працівників ФГ «Малинівка» складають підрозділ машинно-тракторний парк. Виробничо-рільнича бригада займає 36,4% складу персоналу. 18,2% працівників відносяться до підрозділу бухгалтерія.

2.3. Аналізування та оцінювання системи навчання персоналу на ФГ «Малинівка»

Кваліфікований персонал – це складова успіху будь-якого підприємства. Саме тому організація повинна відповідально ставитися до навчання свого персоналу. Необхідно вчасно проводити інструктажі, направляти працівників на лекції, семінари, тренінги, надавати інформацію для самостійного вивчення та ін. Згідно ЗУ «Про професійний розвиток працівників» [40] , кожен працівник повинен проходити курси підвищення кваліфікації, хоча б раз у п'ять років

Нижче наведено результати анкетування працівників ФГ «Малинівка» щодо навчання персоналу. Анкета подана у додатку Д.

Які види навчання проводилися на вашому підприємстві?

11 відповідей

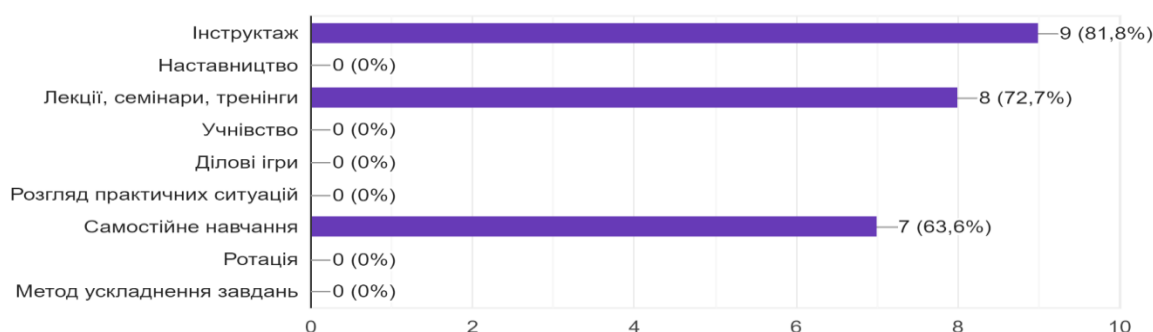


Рис. 2.4. Види навчання, які проводяться на ФГ «Малинівка» [39]

З результатів опитування можна побачити, що (додаток Є) основними методами навчання на підприємстві є: інструктаж, лекції, семінари, тренінги та самостійне навчання. Найбільш поширеним методом на ФГ «Малинівка» є інструктаж. Майже 82% персоналу отримали інструктаж. 18,2% працівників не отримали. 54,5% персоналу підприємства відвідували лекції, семінари та тренінги пов'язані з роботою на підприємстві. Слід відмітити, що 63,6% персоналу підприємства доводилося проходити самостійне навчання, для 36,4% працівників у цьому не було необхідності.

Курси підвищення кваліфікації проходили лише 18,2% персоналу, тобто двоє осіб. Для дев'яти працівників, судячи з досліджених даних, у цих курсах не було необхідно. Більшість, а це 45,5% персоналу, не впевнені у необхідності додаткової спеціальності для них. 36,4% працівників підтвердили бажання освоїти нову професію. 18,2% кадрів підприємства, відмовилися від додаткової спеціальності.

Судячи з результатів опитування, більшості працівників підприємства до вподоби такий метод навчання персоналу як інструктаж. 27,3% кадрів віддали свій голос за самостійне навчання. 18,2% працівників найбільш до вподоби лекції та 9,1% персоналу оцінили тренінги.

Із проведеного дослідження періодичності проходження навчання (додаток Є) бачимо, що 54,4% працівників, за час роботи на ФГ «Малинівка», проходили навчання від двох до п'яти разів. 27,3% персоналу підприємства – лише один раз. 18,2% проходили навчання більше п'яти разів. Це пов'язано зі стабільністю персоналу. Більшість працівників на фермерському господарстві працюють від одного до трьох років. Лише троє осіб працюють довше трьох років. 50% працівників погодилися, що навчання, яке вони проходили було ефективним. 50% вирішили, що навчання було ефективним частково. Більшість, а це 63,6%, працівників задоволені результатами пройденого ними навчання. 36,4% задоволені не дуже, тобто частково. Жодний працівник не був незадоволеним результатами навчання. Бажання і далі проходити навчання виявили 36,4% персоналу, 63,6% вважають за потрібне інколи проходити навчання. Жоден працівник не виявив бажання надалі не проходити професійне навчання.

РОЗДІЛ 3. Розроблення рекомендацій щодо навчання персоналу ФГ «Малинівка»

3.1 Моделювання процесу навчання і розвитку персоналу ФГ «Малинівка»

У сучасних умовах, коли науково-технічний прогрес відчутно пришвидшує процес старіння професійних знань і навиків, процес навчання і розвитку персоналу повинен проходити систематично та спрямовуватись на своєчасну та якісну підготовку працівників заради підвищення рівня ефективності діяльності організації.

Оцінювання інформації. На даному етапі до уваги береться вся наявна інформація у кадровій службі про кожного працівника організації, а саме: професійний досвід, рівень освіти, стаж роботи, попереднє проходження працівником професійного навчання персоналу, результати оцінювання професійних знань та ін.

На рисунку 3.1 зображена схематична модель навчання і розвитку персоналу ФГ «Малинівка».

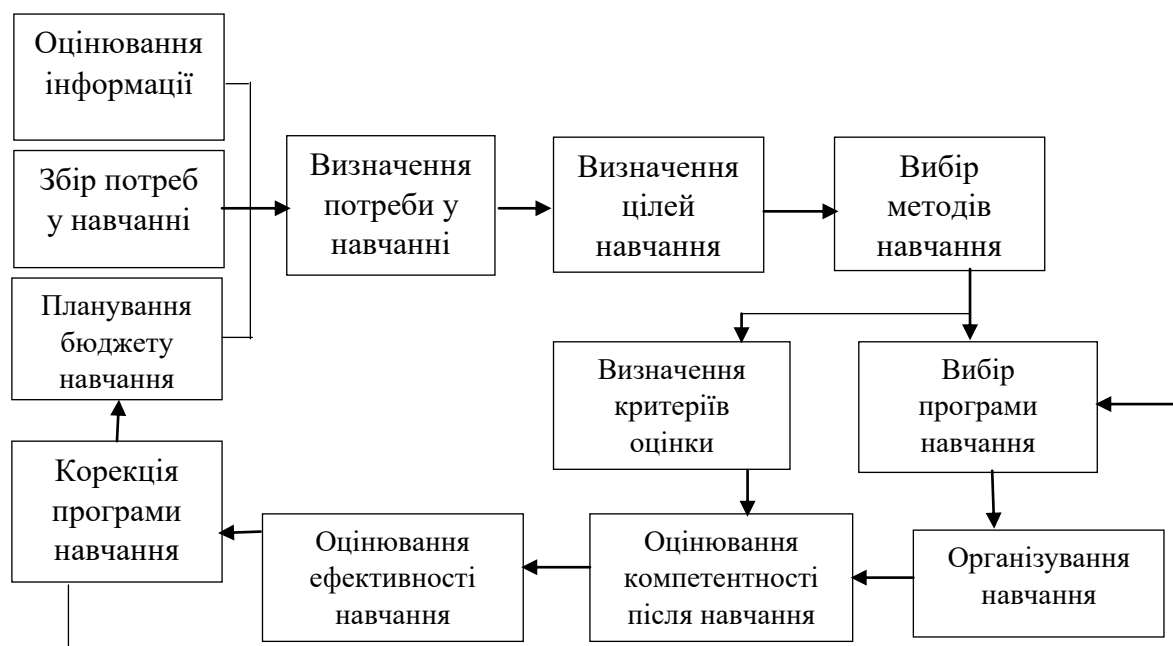


Рис. 3.1. Схематична модель навчання і розвитку персоналу ФГ «Малинівка»

Збір потреб у навчанні. Під час цього етапу розглядають усі заявки на проходження професійного навчання персоналу. Визначають потребу у навчання за допомогою результатів роботи працівників. Звертають увагу на дату останнього проходження навчання кожного працівника та на успішність проходження попереднього навчання.

Планування бюджету навчання працівників. Навчання персоналу пов'язане з витратами зі сторони підприємства, саме тому формування та контроль за виконанням плану бюджету є дуже важливим елементом в управлінні навчанням працівників. Бюджет навчання формують на основі визначених потреб та фінансової спроможності підприємства.

Визначення потреби у навчанні персоналу. Під час цього етапу на підприємстві визначають необхідність проведення навчання персоналу. Встановлюється відповідність між наявними та необхідними для роботи знаннями, уміннями та навичками працівників. При визначенні потреби у

навчанні береться до уваги стан навколишнього середовища, конкурентоспроможність продукції та розвиток техніки і технологій.

Визначення цілей навчання. Для визначення цілей необхідно чітко розуміти, які результати ми хочемо отримати, встановити зв'язок між методами навчання та нашими цілями, визначити вимоги до учнів. Завдяки чіткому розумінню цілей навчання персоналу на підприємстві визначають зміст програми навчання та обирають методи навчання персоналу.

Вибір методів навчання. Під час цього етапу інспектор з кадрів, на основі змісту програми та цілей навчання, обирає відповідні методи навчання, серед яких: лекції, семінари, тренінги, інструктаж та самостійне навчання. При визначенні методів навчання також звертають увагу на персонал, який буде проходити навчання, а саме наявну інформацію про кожного працівника, адже необхідно обрати метод, який буде найбільш ефективним саме для цих працівників.

Вибір програми навчання. На цьому етапі формується конкретна ціль для кожної програми навчання. В залежності від визначеної потреби у навчанні, на ФГ «Малинівка» формують вимоги до бажаних знань, умінь та навичок, які повинні отримати працівники під час проходження навчання. На основі цих конкретних вимог до запланованих результатів навчання і визначається зміст програми.

Визначення критеріїв оцінки. На основі попередніх етапів, на підприємстві визначають критерії оцінки за якими будуть оцінювати результати пройденого працівниками навчання персоналу та які максимально детально зможуть відобразити результати навчання та показати його успішність.

Організування навчання. На цьому етапі організовуються навчання персоналу та проходить безпосередньо сам процес навчання на основі визначених потреб у навчанні персоналу, програми навчання, обраних методів та раніше зібраної інформації. Під час навчання, працівники, які його

проходять, отримують певні знання та навички необхідні їм для виконання роботи.

Оцінювання компетентності після навчання. Під час цього етапу, на основі оцінки робочих результатів, виявляють сильні та слабкі сторони кожного працівника та виявляється необхідність додаткового навчання для тих працівників, які не мають необхідних знань або показали низькі результати під час оцінки їх роботи.

Оцінювання ефективності навчання. Під час цього етапу, на основі визначених критеріїв, оцінюється результат навчання пройденого працівниками, формуються висновки про обрані методи та змісти програм. Також, після застосування на практиці отриманих знань та навичок, оцінюють ефективність їх використання для організації. Визначають відповідність знань наявних у працівників та вимог до посади, яку вони займають. Цей етап є важливим елементом управління розвитком персоналу, так як витрати на навчання персоналу розглядають як інвестицію у майбутню організації, відповідно чекають покращення результатів діяльності підприємства у вигляді зростання прибутку та реалізації цілей організації.

Корекція програми навчання. На основі оцінки ефективності навчання, де звертається увага на результати професійного навчання, відповідність запланованих результатів наявним знанням та навикам працівників, корегують раніше обрану програму навчання задля отримання кращих результатів навчання працівників для зростання ефективності роботи підприємства. Корекція програми навчання дозволяє змінити зміст раніше обраної програми навчання.

3.2. Шляхи вдосконалення системи навчання персоналу на фермерському господарстві «Малинівка»

Навчання персоналу – це важлива складова для досягнення цілей організації та її розвитку. Персонал підприємства – це цінний ресурс, який необхідно розвивати задля майбутнього організації.

Саме тому фермерському господарству «Малинівка», як і багатьом іншим підприємствам, необхідно звернути активну увагу на розвиток власного персоналу. Для цього необхідно впроваджувати нові методи навчання персоналу.

Рекомендую використовувати на ФГ «Малинівка» такі методи професійного навчання персоналу:

1. Одним з методів навчання, який можна застосувати на ФГ «Малинівка», я вважаю **ротацію**. Ротація – це тимчасове переведення працівника на інше місце роботи, або зміна посадових обов'язків без зміни посади, яку займає працівник. що дає змогу оволодіти декількома професіями та поглибити свої знання. Така форма навчання персоналу використовується є короткотривалою.

Ротація персоналу дозволить: придбати працівникам нові компетенції та розвинути мотивацію для максимально ефективної праці; скоротити чисельність персоналу, за рахунок розширення функціональних обов'язків; придбати співробітникам підприємства чітке бачення їх особистих професійних перспектив; підбирати мотивованих і лояльних працівників, які бачать своє професійне зростання у цій організації. Цей метод навчання можна застосувати для усіх категорій працівників наявних на підприємстві.

2. **Наставництво** – метод навчання за якого більш досвідчений працівник може передати свої знання іншому працівнику. Наставництво, як метод навчання, дозволить: швидко та якісно передати знання досвідченого працівника новачку; отримати певні вміння та навички під час проходження навчання; на практиці освоїти знання, необхідні для виконання посадових обов'язків наставника; ознайомитися з роботою організації. Цей метод навчання персоналу можна застосовувати для будь-якої категорії працівників, за умови наявності достатньо компетентного наставника.

3. Ще один метод навчання, який можна порекомендувати фермерському господарству «Малинівка» - це **навчання із застосуванням інформаційно-**

комп'ютерних технологій. За цього методу навчання, інформація подається у вигляді текстової інформації, показу об'єкта вивчення у динаміці, графіків, відеосюжетів. Плюсами даного методу є: можливість повторного вивчення вже пройденого матеріалу; навчання у зручний час; можливість навчатися частинами, зручними для сприйняття; віддалене навчання у зручному місці; висока економічна ефективність.

4. Наступний метод навчання, який можна застосувати на ФГ «Малинівка» є **модульне навчання.** Даний метод навчання є досить ефективним та зручним для сприйняття. Плюсами цього методу є: можливість ділити навчальний матеріал на відносно самостійні частини (модулі); можливість міняти послідовність навчальних модулів; гнучкість навчального матеріалу; можливість обирати необхідні модулі та вивчати повторно.

5. Наступний рекомендований метод навчання – це навчання **методом розбору конкретних випадків (кейсів).** За даного методу можна: всебічно проаналізувати ситуацію; організувати продуктивну дискусію; отримати додаткові знання; підвищити мотивацію працівників. Найкраще цей метод застосовувати у групі, для більш повного та всебічного аналізу конкретного випадку.

6. **Ціннісне орієнтування.** Ще один рекомендований метод навчання, який має на меті ознайомлення з традиціями та правилами організації. Даний вид навчання: сприяє адаптації нових працівників; знайомить працівників з культурними особливостями підприємства; формує лояльність нових співробітників до організації; слугує для підвищення згуртованості колективу. Так як штат працівників на ФГ «Малинівка» повністю не укомплектований, а інспектор з кадрів займається пошуком працівників, то цей метод буде актуальним. За рахунок цього методу, під час адаптації нових співробітників, новачки ознайомляться з культурою даного підприємства та зможуть швидше та якісніше влитися у колектив.

7. **Навчання за допомогою рефлексії дії.** При даному методі навчання аналізуються помилки та продуктивні рішення. Під час таких зустрічей розробляються заходи для вдосконалення діяльності підприємства. Під час навчання за допомогою рефлексії дії: персонал вчиться приймати самостійні рішення; підвищується відповідальність персоналу; аналізуються допущені помилки; формуються навички планування цілей. При даному методі навчання підвищується відповідальність кожного окремого працівника, але при тому колектив стає більш згуртованим.

8. Наступний метод навчання – це **розбір «завалів»**. При цьому методі навчання імітуються ситуації, які часто зустрічаються на практиці. Завданням учнів є: швидко і якісно розібратися з ситуацією. За цього методу навчання працівники зможуть: розвинути аналітичні здібності; навчитися вирішувати професійні питання; на практиці ознайомитися з роботою. Даний метод навчання дозволяє працівникам підготуватися до різних ситуацій, які можуть виникнути під час роботи.

9. Навчання за **методом «обміну досвідом»**. Даний метод навчання є різновидом методу ротації. Під час навчання за цим методом працівника тимчасово переводять на інше робоче місце після чого повертають на старе. За цього методу навчання: посилюється згуртованість колективу; поліпшуються комунікативні навички працівника; зростає компетентність працівника.

10. Ще один метод навчання, який можна порекомендувати для запровадження на ФГ «Малинівка» - це **«Летючка» (планерка, оперативка)**. Метод навчання при якому вирішуються поточні питання за рахунок обміну думками. Даний метод навчання характеризується: можливістю підвищення професійного досвіду; залученістю колективу; аналізом поточних питань. Цей метод навчання слугує для згуртування колективу та його активної участі у вирішенні поточних питань.

11. Наступний рекомендований метод – це **консультування**. За цього методу працівники звертаються за допомогою до більш авторитетного фахівця.

Даний метод дозволяє працівнику: отримати поради щодо вирішення питання від більш кваліфікованого співробітника; поглибити власний досвід; отримати знання, не відриваючись від роботи. Даний метод не потребує фінансових вкладень та дозволяє поглиблювати досвід працівника без відриву від роботи.

12. Ще один метод навчання персоналу, який можна порекомендувати – **учнівство (копіювання)**. За даного методу навчання до кваліфікованого співробітника приставляють учня, який повинен копіювати усі дії свого наставника. При цьому методі навчання персоналу: учень отримує знання та розробляє навички, які йому знадобляться у майбутньому; з'являється працівник на заміщення, за такої необхідності; учень ознайомлюється з роботою підприємства.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день все більше організацій почало приділяти увагу навчанню та розвитку персоналу. Персонал підприємства – це важлива складова будь-якої організації. Саме тому людський розвиток посідає вагомe місце у зростанні ефективності діяльності організації.

Управління кадровим потенціалом – важлива функція організації, адже правильне управління кадрами дозволяє досягти максимальних результатів у роботі усього підприємства. Таким чином, навчаючи власний персонал, підприємство досягає високо рівня ефективності роботи персоналу за допомогою підвищення рівня знань, умінь та навиків своїх працівників.

Існують такі три типи навчання працівників: самостійна підготовка працівників, навчання в межах робочого місця і навчання за межами робочого місця. Серед основних форм навчання: інструктаж, лекції, тренінги, наставництво, ротація, моделювання, самостійне навчання та ін.

ФГ «Малинівка» займається вирощуванням зернових культур та овочів (морква, буряк, капуста та картопля) та постачає свою продукцію у супермаркети та ресторани Львівської області. На ФГ «Малинівка», функціонують три структурні підрозділи: бухгалтерія, машинно-тракторний

парк та виробничо-рільнича бригада. Станом на 2019 рік, на даному підприємстві, працюють одинадцять осіб, серед яких чотири жінки та семеро чоловіків.

За останні три роки на підприємстві значно виріс обсяг реалізованої продукції, а прибуток даної організації зріс більше як у два рази, у той час як чисельність працівників навпаки скоротилася на три особи.

Також можна спостерігати позитивну динаміку показника продуктивності праці. Якщо у 2016 році вона становили 413,5 тис. грн., то у 2018 році цей показник зріс до 690,727 тис. грн.. Зростання продуктивності праці можна пояснити активним навчанням працівників підприємства, що привело до зростання рівня їх кваліфікації та розширення знань. За останні роки також покращилися показники продуктивності праці, а саме: виробіток та трудомісткість праці. Виробіток на одного працівника зріс, у той час як трудомісткість праці навпаки скоротилася, що говорить про ефективне використання робочої сили на досліджуваному підприємстві.

Щодо плинності кадрів, то станом на 2019 рік, він становив 9,09%, що є невисоким показником для даного підприємства, враховуючи загальну кількість персоналу.

18,2% працівників організації віком від вісімнадцяти до двадцяти п'яти років, 54,5% - працівники віком від двадцяти шести до сорока п'яти років та 27,3% - персонал віком більше сорока п'яти років.

Щодо освіченості працівників, то 18,2% складу персоналу мають вищу незакінчену освіту та 36,4% працівників отримали вищу освіту. Більше 45% персоналу отримали загальну середню освіту.

Семеро працівників ФГ «Малинівка» працюють на даному підприємстві від одного до трьох років. Двоє працівників працюють менше одного року та ще двоє – більше трьох років. 72,7% персоналу на даному підприємстві – це робітники. 27,3% складу персоналу – спеціалісти.

У підрозділі бухгалтерія працюють двоє осіб, у підрозділі машинно-тракторний парк – п'ятеро осіб та у виробничо-рільничій бригаді працюють четверо працівників організації.

На фермерському господарстві «Малинівка» існують такі методи навчання: інструктаж, лекції, семінари, тренінги та самостійне навчання. Одним з найбільш поширених методів навчання на підприємстві є інструктаж.

Майже 82% персоналу підприємства отримали інструктаж. 45,5% працівників відвідували лекції, семінари чи тренінги за професійним напрямком. 63,6% складу персоналу організації проходили самостійне навчання. Лише двом працівникам підприємства доводилося проходити курси підвищення кваліфікації.

Щодо процесу навчання, то більшості працівників організації до вподоби інструктаж як основний метод навчання. 36,4% персоналу підприємства хотіли б отримати додаткову спеціальність. Більшість працівників підприємства, за час роботи на ФГ «Малинівка» проходили професійне навчання персоналу від двох до п'яти разів. Більше половини працівників організації задоволені результатами свого навчання та вважають за потрібне і надалі проходити професійне навчання.

Отже, навчання персоналу – це важлива складова для досягнення цілей організації та її розвитку, а персонал підприємства – це цінний ресурс, який необхідно розвивати заради майбутнього організації.

На основі проведених висновків, розроблені наступні рекомендації щодо навчання персоналу ФГ «Малинівка»:

1. Метод навчання, який можна запровадити на даному підприємстві – це ротація. Ротація персоналу дозволить працівникам отримати нові знання, навички та уміння, які будуть корисними для їх подальшої роботи на підприємстві.
2. Ще один рекомендований нами метод навчання персоналу – це наставництво, що дозволяє швидко та якісно передавати необхідні знання від більш досвідченого працівника менш досвідченому.

3. Навчання із застосуванням інформаційно-комп'ютерних технологій. Це метод навчання доволі зручний, так як дозволяє навчатися у будь-якому місці, у будь-який час з можливістю повторного вивчення пройденого матеріалу.

4. Модульне навчання теж досить зручний метод, який дозволяє учням самостійно обирати послідовність модулів та ділити навчальний матеріал на зручні для вивчення частини.

5. Ще одним рекомендованим нами методом навчання є навчання методом розбору конкретних випадків, який дозволяє всебічно проаналізувати ситуацію та отримати додаткові знання.

6. Ціннісне орієнтування – метод, за якого нових працівників ознайомлюють з культурою підприємства та який слугує згуртованості колективу організації.

7. Наступний рекомендований метод за якого працівниками аналізуються власні помилки та продуктивні рішення – це навчання за допомогою рефлексії дії.

8. Ще один метод навчання – це розбір «завалів». При цьому методі навчання імітуються ситуації, які часто зустрічаються на практиці, що дозволяє працівникам розвивати аналітичні здібності та вирішувати професійні питання.

9. Метод «обміну досвідом», завдяки якому посилюється згуртованість колективу та поліпшуються комунікативні навички працівників.

10. Метод навчання «Летючка» при якому вирішуються поточні питання за рахунок обміну думками, що позитивно впливає на розвиток професійних знань працівників..

11. Наступний рекомендований метод – це консультування. Даний метод навчання дозволяє поглибити власний досвід працівника та отримати знання не відриваючись від роботи.

12. Та останній рекомендований нами метод навчання – це учнівство або копіювання. За цього методу навчання учень може детально ознайомитися з роботою підприємства та отримати потрібні для роботи знання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
2. Кравченко І.М. Аналіз категорії "трудовий потенціал" в контексті категорій "робоча сила", "людський потенціал", "людський капітал" та "трудові ресурси" / Кравченко І.М. // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. – С. 124–131.
3. Ковальова О.М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання / Ковальова О.М., Скрипка Д.О. // Класичний приватний університет. – 2018. – С. 218–222.
4. Касіч-Пилипенко Т. М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т.А. // БізнесІнформ. – 2011. – С. 147–150.
5. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.
6. І. М. Дашко. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку / І. М. Дашко. // Економіка та держава. – 2017. – С. 65–68.
7. Закаблук Г.О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства / Закаблук Г.О. // Класичний приватний університет. – 2013. – С. 61–67.
8. Михайлов О.О. Кадровий потенціал підприємства: теоретичні та практичні аспекти [Електронний ресурс] / Михайлов О.О. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf>.
9. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. – К.:ЦП «Компринт», 2017 – 323 с.
10. Комаров А. Элементы формирования кадрового потенциала [Электронный ресурс] / А. Комаров. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/>.

11. Долга Г.В. Кадровий потенціал - важливий чинник економічного розвитку підприємства / Долга Г.В.. // Інтелект ХХІ. – 2018. – С. 67–71.

12. Барський Ю. М. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства / Ю. М. Барський, М. В. Саган // Економічний форум: [наук. журнал]. – Луцьк: ЛНТУ, 2014. – Вип. 3. – С. 150-159.

13. Сорочан Т. Актуальні проблеми післядипломної педагогічної освіти у вимірі сьогодення / Т. Сорочан // Післядипломна освіта в Україні. - 2014. - №1С.13.

14. Положення про навчання персоналу [Електронний ресурс] // Консультант кадровика. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu>.

15. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник: Навчальне видання. – К.: КНЕУ, 2009. – 450 с.

16. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб./Захарчин, Галина Миронівна; Струтинська, Леся Романівна; Любомудрова, Надія Петрівна; Винничук, Роксолана Олександрівн; Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2013. — 259 с.

17. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>

18. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації / О. В. Босак // Управління людським потенціалом. – Київ. – 2012. - № 3. – С. 320-323.

19. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах / Т. О. Галайда, І. М. Савицька // Економіка і регіон. – Полтава. – 2011. - № 2 (29). – С. 118- 122

20. В.М.Данюк. Управління персоналом: Підручник / В.М.Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.. – Краматорськ: КНЕУ, 2013. – 665 с.

21. Короцинська Я. А. Методи професійного навчання та розвитку персоналу [Електронний ресурс] / Яна Антонівна Короцинська // Наукове мислення. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannya-i-rozvitku-personalu>.

22. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві / О. М. Нестеренко // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 87–88.

23. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.

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

25. Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства / Марченко В.М, Хондока В.А.. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – С. 440–443.

26. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом / Я. В. Кудря// Проблеми науки. – 2011 -№7. – с. 21 -26.

27. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. - №6. – С.35-38.

28. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М. О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 2. – С. 54-59.

29. Любомудрова Н. П. Управління персоналом: Навчальний посібник /Г.М. Захарчин, Л.Р. Струтинська, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук. _ Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. – 260 с.

30. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом. – К.: КНЕУ, 2010. – 403 с. [Електронний ресурс] / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб // - Режим доступу до книги: <http://buklib.net/>
31. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 502 с.
32. Любомудрова Н. П. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 284с.
33. Моторна І. Персонал як основний ресурс нової економіки – економіки знань / І. Моторна // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. - №7. – С.32-39.
34. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: КОНДОР, 2012. - 324 с
35. Одегов Ю.Г. Кадрова політика та кадрове планування: Планування розвитку персоналу [Електронний ресурс] / Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г.. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/66349/menedzhment/planuvannya_rozvitku_personalu.
36. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Балабанова Л.В., Сардак О.В.. – Київ: Цент учбової літератури, 2011. – 468 с.
37. Закон України "Про фермерське господарство" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>.
38. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/>
39. Анкетування: Навчання персоналу на ФГ"Малинівка" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://docs.google.com/forms/d/1fC42iFeJZT9zxZ4Zu4FKP4zhXxOOluSXmHAXYwKNlMw/edit>.
40. Закон України «Про професійний розвиток працівників». Редакція від 01.01.2013 р., підстава 5067-17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

ДОДАТКИ

Кількість персоналу в період 2016-2018рр.

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади	Чисельність, осіб			Відносне відхилення	
			2016р.	2017р.	2018р.	2017р. від 2016р.	2018р. від 2017р.
1	Бухгалтерія	Економіст	1	1	-	0	-100
		Бухгалтер	1	1	1	0	0
		Інспектор з кадрів	-	-	1	-	100
2	Машинно- тракторний парк	Механік	1	1	-	0	-100
		Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва	2	2	2	0	0
		Водій автотранспортних засобів	2	2	2	0	0
		Слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування 1-го розряду	1	1	1	0	0
		Сторож	2	-	-	-200	-
3	Виробничо- рільнич бригада	Агроном	1	1	-	0	-100
		Робітник фермерського господарства	3	3	4	0,00	33,33
	Разом		14	12	11	-14,29	-8,33

**Аналізування динаміки показників
виробничо-господарської діяльності
ФГ «Малинівка» за період 2016-2018рр.**

Показник	Значення показника			Відносне відхилення	
	2016р.	2017р.	2018р.	2017р. від 2016р.	2018р. від 2017р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	5789	6986	7598	20,68	8,76
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4300	4250	5060	-1,16	19,06
Прибуток, тис. грн.	1230	3790	2970	208,13	-21,64
Обсяг виробництва, центнери					
зернові	3156	4550	3283	44,17	-27,85
картопля та інші овочі	16985	19726	18420	16,14	-6,62
Чисельність працівників	14	12	11	-14,29	-8,33

**Аналізування динаміки показників
продуктивності праці ФГ «Малинівка» за період 2016-2018рр.**

Показник	Значення показника			Відносне відхилення	
	2016р.	2017р.	2018р.	2017р. від 2016р.	2018р. від 2017р.
Продуктивність праці, тис. грн.	413,5	582,17	690,73	40,79	18,64
Виробіток					
зернові	225,43	379,17	298,46	68,19	-21,28
картопля та інші овочі	1213,2	1643,8	1674,6	35,49	1,86
разом	1438,6	2023	1973	40,61	-2,47
Трудомісткість					
зернові	0,0044	0,0026	0,0034	-40,54	26,89
картопля та інші овочі	0,0008	0,0006	0,0006	-25,61	-1,63
разом	0,0053	0,0033	0,004	-38,21	21,53

Штатний розпис ФГ «Малинівка» на 2019р.

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади	Кількість штатних одиниць	Кількість наявних одиниць
1	Бухгалтерія	Економіст	1	-
		Бухгалтер	1	1
		Інспектор з кадрів	1	1
2	Машинно-тракторний парк	Механік	1	-
		Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва	4	2
		Водій автотранспортних засобів	2	2
		Слюсар з ремонту сільськогосподарських хмашин та устаткування 1-го розряду	1	1
3	Виробничо-рільнича бригада	Агроном	1	-
		Робітник фермерського господарства	7	4
	Разом		18	11

Навчання персоналу на ФГ "Малинівка"

Анкета на професійне спрямування працівників ФГ "Малинівка"

Ваша стать

- ☐ Жіноча
- ☐ Чоловіча

Ваш вік

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

Ваша освіта

- ☐ Вища
- ☐ Вища незакінчена
- ☐ Середня

Стаж роботи на ФГ "Малинівка"?

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

Ваш загальний стаж роботи за спеціальністю?

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

Ваша спеціальність і посада?

- ☐ Робітник
- ☐ Спеціаліст
- ☐ Службовець

У якому підрозділі працюєте?

- ☐ Бухгалтерія
- ☐ Машинно-тракторний парк
- ☐ Виробничо-рільнича бригада

Які види навчання проводилися на вашому підприємстві?

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

Чи проводили для Вас інструктаж?

☐ Так

☐ Ні

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

☐ Так

☐ Ні

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

☐ Так

☐ Ні

Чи доводилося Вам проходити курси підвищення кваліфікації?

☐ Так

☐ Ні

Чи хотіли б Ви освоїти додаткову спеціальність?

☐ Так

☐ Ні

☐ Не впевнений(на)

Який вид навчання Вам найбільш до вподоби?

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

Як часто Вам доводилося проходити професійне навчання?

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

Чи було навчання на роботі для Вас ефективним?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

Чи задоволені Ви результатами Вашого професійного навчання?

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

Чи хотіли б Ви і надалі проходити професійне навчання?

- ☐ Так
- ☐ Інколи
- ☐ Ні

Результати проведеного анкетування

Ваша освіта
11 відповідей

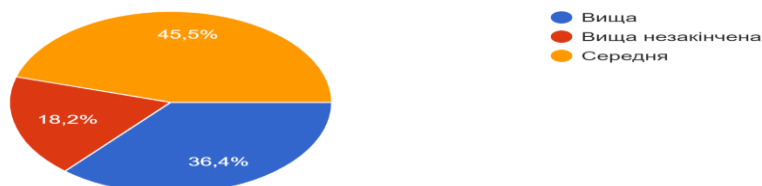


Рис. 1. Структура працівників ФГ «Малинівка» за рівнем освіти у 2018р.

Стаж роботи на ФГ "Малинівка"?
11 відповідей

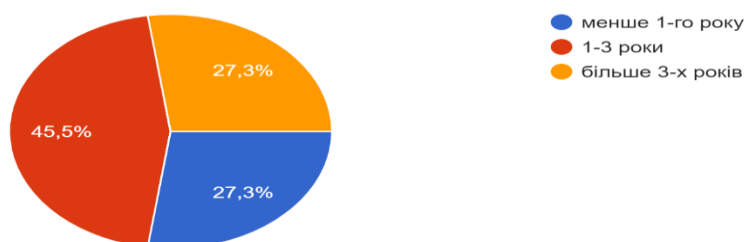


Рис. 2. Структура працівників ФГ «Малинівка» за стажем роботи на даному підприємстві у 2018р.

Ваш загальний стаж роботи за спеціальністю?
11 відповідей

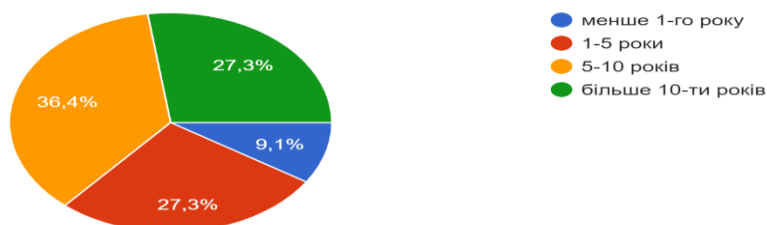


Рис. 3. Структура працівників ФГ «Малинівка» за загальним стажем роботи за спеціальністю у 2018р.

Ваша спеціальність і посада?

11 відповідей

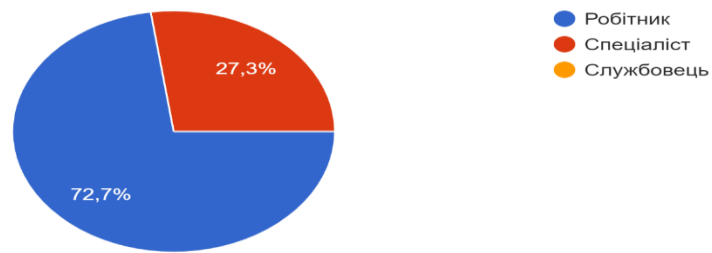


Рис. 4. Структура працівників ФГ «Малинівка» за спеціальностями та посадами у 2018р. [39]

У якому підрозділі працюєте?

11 відповідей



Рис. 5. Структура працівників ФГ «Малинівка» за приналежністю до конкретного виробничого підрозділу у 2018р. [39]

Чи проводили для Вас інструктаж?

11 відповідей

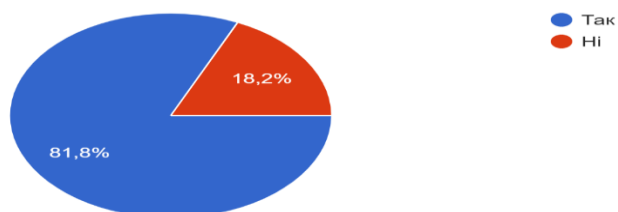


Рис. 1. Частка працівників, які отримали інструктаж на ФГ «Малинівка» у 2018р.

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

11 відповідей

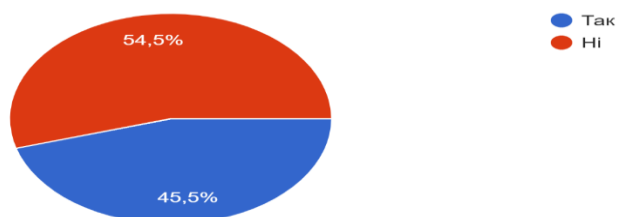


Рис. 2. Частка працівників, які відвідували лекції, семінари або тренінги у 2018р.

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

11 відповідей

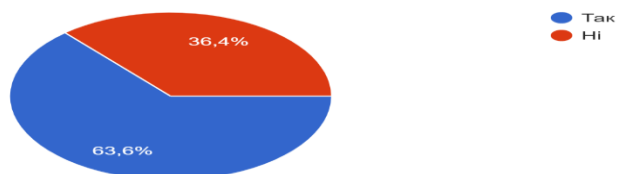


Рис. 3. Частка працівників, які проходили самостійне навчання у 2018р.

Чи доводилося Вам проходити курси підвищення кваліфікації?

11 відповідей

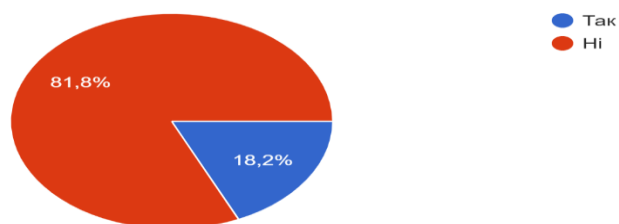


Рис. 4. Частка працівників, які відвідували курси підвищення кваліфікації у 2018р.

Чи хотіли б Ви освоїти додаткову спеціальність?

11 відповідей

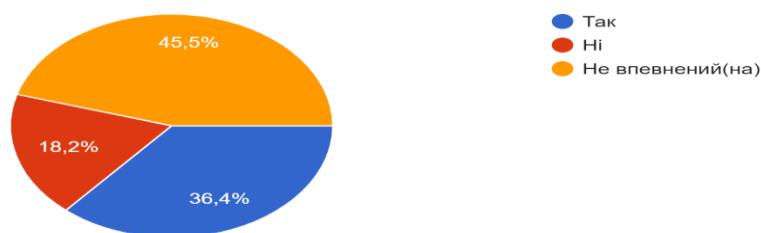


Рис. 5. Частка працівників, які хотіли б отримати додаткову спеціальність у 2018р.

Який вид навчання Вам найбільш до вподоби?

11 відповідей

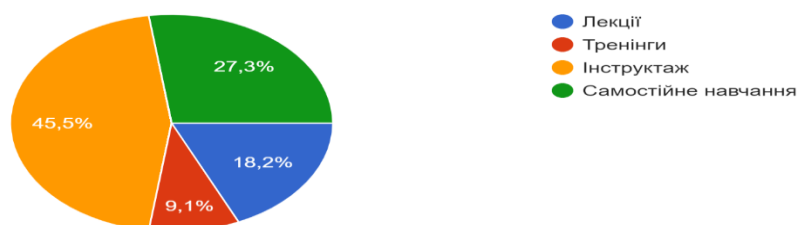


Рис. 6. Структура уподобань працівників щодо методів навчання персоналу у 2018р.

Як часто Вам доводилося проходити професійне навчання?

11 відповідей

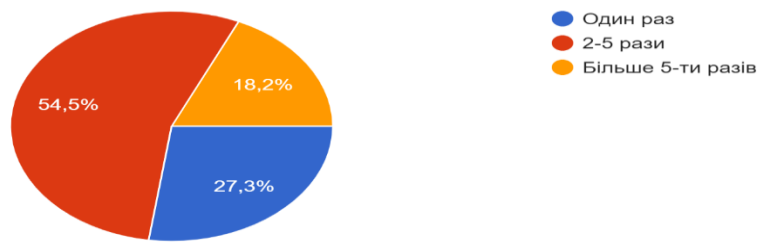


Рис. 7. Структура періодичності проходження навчання, персоналом підприємства

Чи було навчання на роботі для Вас ефективним?

10 відповідей

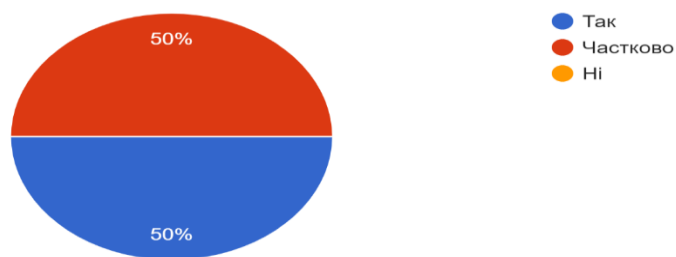


Рис. 8. Ефективність навчання, на думку працівників у 2018р.

Чи задоволені Ви результатами Вашого професійного навчання?

11 відповідей



Рис. 9. Результативність навчання, на думку працівників у 2018р.

Чи хотіли б Ви і надалі проходити професійне навчання?

11 відповідей

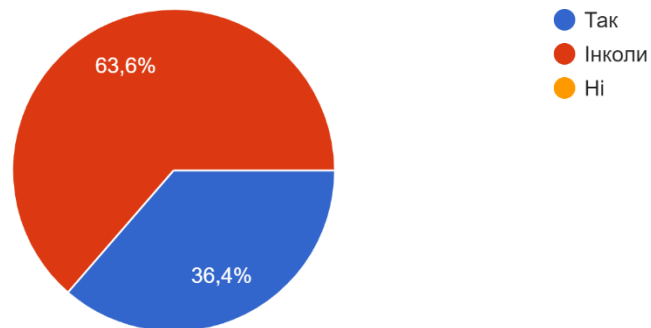


Рис. 10. Бажання працівників надалі проходити професійне навчання