

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

Карпин Назарій Іванович
«ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК І ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ
ПЕРСОНАЛУ»

(на матеріалах ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»)

Спеціальність 8.03050501 — управління персоналом та економіка праці
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи ЕЕУПм-21
Н.І. Карпин

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., професор Є.П. Качан

(підпис)

Дипломну роботу допущено
до захисту

«__» _____ 200__р.
Зав. кафедри

(прізвище, ініціали) (підпис)

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ I. Теоретико-методологічні аспекти дослідження професійного розвитку і організації навчання персоналу в умовах ринкового господарювання.....	6
1.1. Сутність понять «професійний розвиток» і «навчання персоналу».....	6
1.2. Основні чинники професійного розвитку і організації навчання персоналу в Україні	12
1.3. Показники ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу.....	17
Висновки до першого розділу	21
РОЗДІЛ II. Особливості дослідження ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія».....	22
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2. Аналіз та оцінка ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія».....	30
2.3. Критерії та показники ефективності використання персоналу підприємства.....	44
Висновки до другого розділу.....	50
РОЗДІЛ III. Основні напрями та резерви зростання ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу.....	51
3.1. Шляхи зростання ефективності професійного розвитку в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія».....	51
3.2. Резерви та шляхи підвищення ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу на вітчизняних підприємствах.....	59
Висновки до третього розділу.....	67
Висновки до дипломної роботи.....	69
Список використаних джерел і літератури	73
Додатки.....	83

Вступ

Актуальність дослідження. На етапі становлення ринкової економіки для України надзвичайно важливо усвідомити вирішальну роль людського капіталу в її економічному розвитку, а також те, що людина при цьому є кінцевою метою будь-якого виробництва.

Особливість сучасного стану української економіки полягає в тому, що процеси ринкових перетворень здійснюються в умовах глибокої затяжної кризи та коли нагальною є необхідність подолання значного відставання в науково-технічній сфері.

Актуальність дослідження професійного розвитку й організації навчання персоналу зумовлена негативними тенденціями, що сьогодні спостерігаються в нашому суспільстві, а саме: брак цілеспрямованої державної стратегії і політики у сфері професійної підготовки кадрів, зокрема з урахуванням як галузевої специфіки, так і особливостей господарської діяльності великих, середніх і малих підприємств, з метою забезпечення високої конкурентоспроможності національної робочої сили; незабезпеченість підприємств методичними матеріалами щодо організації процесу навчання кадрів на підприємстві; незацікавленість і фінансова неспроможність роботодавців забезпечувати професійну підготовку, перенавчання і підвищення кваліфікації своїх кадрів; низький рівень стимулювання професійного розвитку працівників; відсутність єдиної системи професійних кваліфікацій і стандартів із професійної підготовки; відсутність інфраструктури щодо професійної підготовки кадрів на підприємствах.

Це, в свою чергу, зумовлює потребу ґрунтовного дослідження організації професійного навчання персоналу на підприємстві, на підставі чого можливе розроблення науково обґрунтованої політики щодо регулювання розвитку системи професійного навчання на конкретному підприємстві.

Ступінь опрацювання проблеми. Проблеми професійного розвитку і організації навчання персоналу займають дуже важливе місце в економічній науці та досліджувалися багатьма вченими. Свої роботи питанню професійного

розвитку й організації навчання персоналу присвятили такі вчені: К. Альдерфер, М. Армстронг, В. Врум, Е. Мейо, Л. Портер, О. Ситник, Ф. Тейлор та багато інших.

Дослідження, представлені у публікаціях вітчизняних вчених за останні роки свідчать про розуміння зростання ролі професійного розвитку й організації навчання персоналу для підвищення конкурентоспроможності національної економіки, формування конкурентоспроможності робочої сили, яке не можливе без якісного професійного навчання.

Метою роботи є дослідження процесів професійного розвитку та організації навчання персоналу та їх вдосконалення в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія».

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти професійного розвитку та організації навчання персоналу підприємства;
- розглянути чинники та проблеми професійного розвитку й організації навчання персоналу на підприємстві як засобів підвищення їх конкурентоспроможності;
- провести аналіз професійного розвитку і організації навчання персоналу всіх категорій працівників в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення професійного розвитку та організації навчання персоналу в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія».

Об'єктом дослідження магістерської роботи є персонал ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія».

Предметом дослідження є наявна система професійного розвитку та організації навчання персоналу в ТОВ.

Методологічною і теоретичною основою дослідження є положення теорії управління людськими ресурсами. Широко використовувались праці вітчизняних і закордонних фахівців в галузі професійного розвитку та організації навчання

персоналу, статистичні матеріали та звітність ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія», ін.

Методи дослідження. Статистичного аналізу, графічні методи аналізу та синтезу.

Наукова новизна. Новизна досліджень полягає у:

розумінні наукових підходів до вивчення професійного розвитку та організації навчання персоналу в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»;

аналізі та оцінці ефективності професійного розвитку та організації навчання персоналу в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»;

визначенні шляхів зростання ефективності професійного розвитку персоналу в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія».

Практичне значення роботи. Матеріали магістерської роботи можуть бути використані в діяльності ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія».

Структура роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та 8 додатків. Містить 4 таблиці, 9 рисунків. Виконана на 92 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РИНКОВОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність понять «професійний розвиток» і «навчання персоналу»

Щоб компанія чи організація розвивалась, необхідно розвивати її головний потенціал – працівників, оскільки лише висококваліфікований персонал зможе вивести компанію на лідируючі позиції у своїй сфері, залишивши конкурентів далеко позаду. Тому система професійного розвитку та навчання персоналу дозволяє формувати і підтримувати кадровий склад в організації в «робочому тонусі», тобто підвищує професійну майстерність працівників, формує у них сучасне економічне мислення та вміння працювати в команді. Завдяки процесам навчання та розвитку підвищується продуктивність праці та ефективне функціонування організації в цілому.

В цілому професійний розвиток розглядають як процес підготовки працівника до виконання нових трудових функцій, посідання нових посад, вирішення нових завдань.

Більшість учених під розвитком персоналу розуміють процес накопичення людського капіталу шляхом безпосередньої передачі професійних знань і навичок працівникам організації [12; 78].

Але у кожного вченого своє трактування даного поняття.

Так під системою розвитку персоналу Н. Том розуміє «цілеспрямований комплекс освітніх, інформаційних та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників підприємства, установи, організації відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників» [14, с. 58]. У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають «розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу» [14, с. 240]. Таке розуміння дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу, але не заперечує думки Н. Тома.

З іншої позиції розглядає це поняття А. Я. Кібанов, який вважає що: «Розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом» [41, с. 434].

Сьогодні професійне навчання перетворилося на велику індустрію як стосовно задіяних коштів, так і числа провайдерів і користувачів навчання. За деякими даними річний бюджет навчання тільки американських компаній сягає 100 млрд дол. Найбільші витрати на навчання виділяються в компаніях, зайнятих в сфері комунікацій, транспорту і послуг. Від них не набагато відстають виробничі компанії.

Для великих компаній річний бюджет професійного навчання нерідко складає суму, що перевищує мільярд американських доларів. Провідні організації світу витрачають на професійне навчання значні кошти – від 2 до 10% фонду заробітної плати і надають своїм працівникам в середньому 3,4 днів тренінгу на рік. Серед світових лідерів навчання – IBM, Pfizer, Intel, Моторола [78; 111].

Навчання персоналу є тим напрямком в роботі з персоналом, в якому найбільш органічно поєднуються інтереси роботодавця, трудового колективу і конкретного працівника. Переваги, які відкриває навчання для кожної з цих категорій, є переважно в економічній і соціально-психологічній сферах (табл. 1.1).

У науковій літературі важливе значення приділяється проблемі чинників, які мають надзвичайний вплив на форми та методи навчання персоналу. Вони представлені на рис. 1.1.

Як показує практика, кожна організація чи підприємство здійснюють професійне навчання персоналу, яке найчастіше відбувається у вигляді первинної професійної підготовки працівників, перепідготовки або підвищення кваліфікації працівників та фахівців.

Таблиця 1.1

Переваги навчання [80]

Суб'єкт	Економічна сфера	Соціально-психологічна сфера
Роботодавці	Підвищення продуктивності праці	Покращення стосунків між роботодавцем і працівниками
	Отримання додаткової вартості	Мотивований і лояльний персонал
Трудовий колектив	Зростання колективної винагороди	Створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі
Окремі працівники	Зростання індивідуальної винагороди	Підвищення самооцінки і впевненості
		Налаштованість на особисте удосконалення
		Можливості кар'єрного зростання
		Збільшення професійної «цінності» працівника і його конкурентоспроможності на ринку праці

Мета професійного навчання – підготувати працівника до виконання виробничих обов'язків на посаді, яку він обіймає, покращити певні аспекти його діяльності, або досягти відповідності корпоративним стандартам обслуговування клієнтів [80].

Професійний розвиток означає набуття нових компетенцій, які знадобляться працівникові в майбутньому, на цьому або іншому робочому місці, яке він зможе в перспективі зайняти. Розвиток персоналу не обмежується покращенням діяльності працівника на його теперішній посаді. На відміну від навчання, яке більше зорієнтоване на поповнення дефіциту потрібних в даний час професійних знань і навичок, розвиток спрямований на довгострокову перспективу. Його мета – допомога працівникові підготуватися до майбутніх вимог роботи чи досягти певних цілей кар'єрного зростання [112].



Рис. 1.1. Чинники впливу на форми та методи навчання [49]

Навчання персоналу має бути ефективним. Виходячи з цього, необхідно враховувати відмінності індивідуальних стилів навчання, допомагаючи учням у проходженні всіх стадій навчального циклу [80].

Знання набуваються через формальне і неформальне навчання.

- 30% знань людина отримує через формальні програми професійної підготовки (вузи, курси, семінари). Це так звані програмовані знання, що набуваються в неробочій обстановці, за певними учбовими програмами і не завжди повною мірою відповідають індивідуальним потребам людини і цілям підприємства чи організації;

- 70% знань отримується через неформальне навчання на робочому місці, практичний досвід і взаємодію з іншими людьми. Це означає, що найбільшу за обсягом інформацію стосовно своєї професійної діяльності працівники отримують за допомогою процесів, в які компанія не вкладала грошей і не

організовувала їх спеціально. На відміну від формальних, неформальні знання набуваються в прийнятному для працівника форматі, швидко впроваджуються в практику, відповідають індивідуальним потребам і цілям організації [113].

Навчання персоналу необхідно розглядати системно, в форматі загального плану розвитку як організації/підприємства, так і самого співробітника. Погано узгоджені, хаотичні дії у сфері навчання, спрямовані на досягнення короткотермінових цілей, матимуть мінімальний ефект. Усвідомлення цього все більше змінює підходи до проведення навчання вітчизняними організаціями. Загалом в даний час спостерігається стала тенденція переходу від разових, мало пов'язаних між собою тренінгів до системного навчання [111].

Загалом професійне навчання виступає безперервним процесом, який складається з послідовних етапів (рис. 1.2).

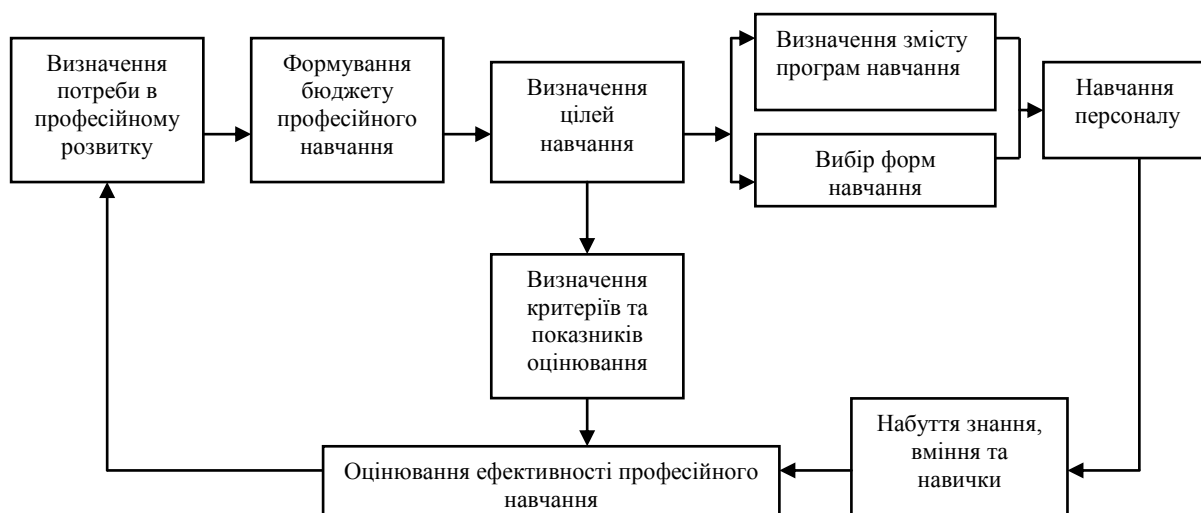


Рис. 1.2. Модель професійного навчання персоналу організації [55, с. 126]

Один із основних елементів реалізації системного підходу до навчання є його планування.

Успішність навчального процесу багато в чому залежить і від того, наскільки чітко і правильно встановлені критерії досягнення цілей. Такими критеріями можуть бути стандарти професійної поведінки чи рівень компетенцій [111].

Не всі складові компетенцій однаково легко піддаються розвитку в результаті навчання. Як правило, основами навчання виступають знання, вміння, навички та установки. На етапі формулювання цілей навчання необхідно якомога точніше встановити, які саме знання і вміння повинні бути засвоєні, які аспекти поведінки змінені в результаті навчання, щоб працівники змогли покращити результати своєї діяльності.

1.2. Основні чинники професійного розвитку і організації навчання персоналу в Україні

Сьогодні в Україні суттєво змінилась структура власності, значно збільшилась частка приватної, з'явився ефективний власник, який вже усвідомлює гостроту проблеми нестачі кваліфікованих кадрів, які безпосередньо задіяні у створенні доданої вартості. Комплексне вирішення цієї проблеми полягає у системному підході та об'єднанні зусиль роботодавців, інтереси яких представляють дев'ять Всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців.

Кабінетом Міністрів України було внесено проект Закону України «Про професійний розвиток персоналу на виробництві».

Основною метою законопроекту є створення та забезпечення ефективного функціонування системи професійного розвитку персоналу на виробництві. Основним завданням встановлюється визначення нормативних та методологічних підходів щодо професійного розвитку персоналу, зокрема, організації та проведення професійного навчання персоналу підприємств, удосконалення його науково-методичного, організаційно-інформаційного та кадрового забезпечення; визначення правових засад щодо проведення його атестації та сертифікації.

Разом з тим, даний законопроект не відповідає меті та основним завданням правового регулювання.

На наш погляд суттєвими недоліками законопроекту є такі положення:

- проектом Трудового кодексу окремою главою передбачається встановлення порядку проведення атестації працівників, які відповідно до класифікації професій належать до відповідних категорій керівників, професіоналів і фахівців. Одночасно проектом Трудового кодексу передбачається врегулювання питань професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Зважаючи на те, що Трудовий кодекс України має врегульовувати відносини щодо професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, перевірки професійного рівня та кваліфікації працівників, їх відповідності займаній посаді, відповідальності роботодавців і працівників, пропозиції проекту Закону України «Про

професійний розвиток персоналу на виробництві» є недоцільними, оскільки ці відносини є предметом регулювання Трудового кодексу України та не потребують додаткового законодавчого врегулювання окремим законодавчим актом;

- законопроектом пропонується надати ряд повноважень окремим центральним органам виконавчої влади у сфері праці та соціальної політики, в галузі освіти і науки тощо та пропонується створення нової структури, відповідальної за реалізацію запропонованих у проекті норм щодо професійного розвитку персоналу на виробництві. Реалізація такої пропозиції може призвести до утворення надструктури і надмірної централізації процесу професійного розвитку персоналу на виробництві;
- декларуючи, що відносини щодо професійного розвитку персоналу на виробництві мають поширюватися на підприємства всіх форм власності та фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності, законопроектом, не визначається, як ці норми будуть реалізовуватися на підприємствах державної та недержавної форми власності, якими будуть наслідки їх невиконання тощо;
- законопроект встановлює завдання формування резерву керівників, але не визначає правових наслідків зарахування працівників до цього резерву. Є незрозумілим доцільність його створення для підприємств в цілому і для малих підприємств зокрема. Із законопроекту вбачається, що формування резерву керівників є тільки формальністю. Так, внаслідок позитивних результатів атестації (за цим законопроектом) комісія рекомендує керівнику: зарахувати працівника до кадрового резерву; присвоїти чергову категорію; встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір;
- законопроект декларує права працівників на професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації за рахунок коштів роботодавця, просування по службі після професійної перепідготовки чи підвищення кваліфікації, але не встановлює відповідальності роботодавців за порушення цих прав. Не встановлюючи гарантій забезпечення прав працівників законопроектом

одночасно передбачено обов'язок працівників щодо підвищення свого професійного рівня та кваліфікації з метою забезпечення відповідності працівника займаній посаді або виконуваних робіт [113].

Розглянемо ситуацію, яка склалася на сьогоднішній день в Україні.

По-перше, з одного боку, сьогодні роботодавці розуміють, щоб отримати кваліфікованого робітника, вони повинні найперше сформулювати кваліфікаційні вимоги до нього, які стануть основою кваліфікаційної характеристики професії, яку саме роботодавці повинні погоджувати та, який стане відправним моментом для Міністерства освіти і науки України щодо розробки начальних програм.

З другого боку, роботодавці існують у консервативному законодавчому полі, яке не враховує сучасні виклики розвитку економіки та інтереси роботодавців, міжнародний досвід та світові тенденції розвитку.

Практично відсутній законодавчо врегульований, зрозумілий та прозорий механізм участі роботодавців у процесі професійного навчання.

По-друге, відповідно до вимог Закону України «Про професійно-технічну освіту» (ст. 6) до органів державного регулювання професійно-технічною освітою належить зокрема Міжгалузева рада з професійно-технічної освіти, склад якої сформований представниками органів державної влади в кількості 20 осіб та лише двома представниками роботодавців.

Проектом Закону України «Про професійний розвиток працівників на виробництві» (ст. 14) передбачалося створення Міжгалузевої ради з професійного розвитку працівників на виробництві, але знову відсутня чітка роль роботодавця у процесі формуванні та реалізації державної політики.

По-третє, Закон України «Про зайнятість населення» (ст. 28, 29) передбачає жорстке регулювання реалізації державної політики у сфері професійного навчання та формуванні державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітників.

Сьогодні необхідно спочатку визначитись стратегічно, яку систему професійної освіти нам необхідно мати, а тільки потім почати її реформувати.

Це тільки попередній аналіз базових нормативних документів щодо

соціально-трудових відносин. Існує безліч підзаконних актів, які роблять систему професійного навчання забюрократизованою, інертною до змін.

Сьогодні важливим документом є «Національний класифікатор України «Класифікатор професій» ДК 003:2010». Він успадкував принципи та підходи ще з Радянського Союзу. І знову, як у попередньому, реальні роботодавці до його створення жодного відношення не мали. А на його основі розробляються навчальні програми, навчаються люди, витрачаються значні кошти.

Сьогодні надзвичайно важливою проблемою є відсутність державної програми щодо формування позитивного іміджу робітничої професії: навчатись у ПТЗ або працювати робітником є не престижно. Виходячи з цього, ще у школі необхідно впроваджувати профорієнтацію, спрямовану на підготовку учнів до праці.

Надзвичайно актуальною залишається проблема нестачі наставників на виробництві, майстрів навчання у навчальних закладах («розрив поколінь»). Ця проблема тісно пов'язана із негативним іміджем робітничої професії.

Всі ці питання потребують термінового обговорення і взаємного узгодження та врегулювання на законодавчому рівні.

Проаналізувавши законодавчу базу професійного навчання в Україні, можна надати такі пропозиції [113]:

- законодавчо надати право роботодавцям погоджувати кваліфікаційні характеристики професій, які будуть обов'язковими для Міністерства освіти і науки України щодо розробки навчальних програм;
- провести аудит державного класифікатора професій з метою його приведення до сучасних вимог ринку праці;
- законодавчо забезпечити та поширити практику цільової підготовки працівників на тристоронній основі робітник – підприємство – учбовий заклад, що задовольнить вимоги всіх сторін та підвищить відповідальність кожного. Працівник отримає необхідну кваліфікацію та місце роботи, учбовий заклад – гарантоване працевлаштування та проходження виробничої практики, роботодавець – висококваліфікованого робітника, який прийде на робоче місце

вже підготовлений саме для цього робочого місця. Але також необхідно передбачити певну відповідальність: працівника – сумлінно оволодівати навичками, підвищувати свою компетентність та відпрацювати на виробництві встановлений час, учбового закладу – надати необхідний рівень знань, роботодавця – забезпечити виробничу практику, працевлаштування та гідну заробітну плату. До речі, організація виробничої практики на базі підприємства вирішує дві проблеми: невідповідності матеріально-технічної бази учбового закладу сучасному рівню розвитку економіки та адаптації вчорашнього учня до реальних умов виробництва, трудового колективу;

- створення системи фінансування професійно-технічної освіти за напрямками (програмами) професійної підготовки, які повинні враховувати потреби територій у кількісному та якісному складі персоналу;

- необхідно ввести відповідальність учбових закладів за ефективність використання коштів, як із державного бюджету, та і приватних інвестицій.

1.3. Показники ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу

Оцінка ефективності навчання персоналу є центральним моментом управління професійним навчанням у сучасній організації. Інвестиції в розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації/підприємства.

Для того, щоб розрахувати економічну ефективність від навчання персоналу, необхідно співвіднести економічний ефект від навчання до витрат на нього. Разом з тим, у даному розрахунку виникають деякі складності при вираженні деяких показників в кількісному вимірі.

Виходячи з концепції людського капіталу, при вкладенні інвестицій в людський капітал надалі, ми очікуємо на зиски: збільшення рівня заробітку, отримання більшого задоволення від своєї праці.

Оцінка професійного розвитку і навчання персоналу повинна проводитися на базі рівнів структурного підрозділу підприємств. Як показує досвід, оцінити ефективність професійних програм надзвичайно важко, бо вони створюються не для формування конкретних професійних умінь й навичок, а з метою розвитку визначеного типу мислення та поведінки працівників. Сюди віднесемо ті навчальні програми, що спрямовані на профрозвиток молодих фахівців з вищою освітою в підприємстві з метою підготовки резерву керівних кадрів [113].

Чи є ефективними такі програми дізнатися досить важко, оскільки їх результати можна побачити впродовж тривалого проміжку часу, вони не піддаються точному кількісному виміру. Тому С. В. Шекшня пропонує використовувати непрямі методи оцінки ефективності профнавчання персоналу [80].

З метою оцінки ефективності навчальної програми учнями та слухачами, необхідно проводити їх анкетування. Це дає змогу з'ясувати рівень освітньо-професійної підготовки, причини вибору професії, рівень знань про зміст, характер, умови, оплату праці даної професії, її вимоги до особливостей людини.

Оцінка економічної ефективності профнавчання персоналу передбачає такі

аспекти: особистісний, навчального закладу, організації/підприємства, суспільний.

Особистісний аспект включає в себе методи економічної оцінки інвестування у людські ресурси. Зазвичай, дослідники ефективності в цій сфері звертаються до техніки аналізу «витрати-вигоди».

Соціальний результат від впровадження заходів з профнавчання персоналу визначається багатьма показниками [80].

Соціальна ефективність професійної освіти включає в себе питання задоволення потреб робочої сили у знаннях, всесторонньому та гармонійному розвитку особистості. Це один із чинників досягнення соціальної стабільності суспільства внаслідок подолання бідності населення. Підвищення освітньої та професійної підготовки робочої сили сприяє зростанню суспільної активності тощо [114].

Загальновизнаним методом оцінки результативності навчання є модель Кірк Патрика. Вона передбачає чотири рівні оцінювання:

1. *Реакції учасників*. Одразу після закінчення навчального курсу учасників просять в тій чи іншій формі висловити свої враження стосовно отриманого навчання. Для оцінки реакцій учасників часто застосовують невеликі анкети, що містять питання про новизну, актуальність, важливість, практичне значення навчальної програми. В анкетах учасники можуть надати свої зауваження і побажання щодо удосконалення програми.

В організаціях/підприємствах реакція учасників навчання оцінюється або за анкетною, або під час неформального інтерв'ю.

Визначення загальної задоволеності учасників є важливим:

– для організації, оскільки вона може попередньо оцінити корисність навчання і перспективи співробітництва з конкретним провайдером навчання;

– для провайдера навчання, оскільки він може внести певні зміни у програми наступних занять.

В даний час реакції учасників є найпоширенішим рівнем оцінки навчання, оскільки дають негайний зворотний зв'язок і легко оцінюються.

2. *Навченість*. На цьому рівні встановлюється, в якій мірі учасники поповнили свої знання, отримали нові або удосконалили існуючі вміння і навички та змінили свої робочі установки. Як правило, навченість оцінюється письмовими тестами, що складаються за матеріалами навчального курсу.

Якщо посттренінгове супроводження не було заплановане, учасники виконують тести до і після навчання, або тільки після нього. При проведенні посттренінгу оцінка навченості може проводитися під час посттренінгових зустрічей, щоб оцінити прогрес учасників у використанні нових вмінь, навичок і установок.

3. *Поведінка*. Більш високий рівень оцінки результатів навчання — фіксація змін у поведінці учасників, що відбуваються на робочому місці. Зміни у поведінці можуть оцінити самі учасники, їх керівники, колеги чи клієнти. Для цього вони заповнюють оціночні форми до навчання, після завершення носттренінгу (якщо воно надавалось) і через 3-6 місяців після навчання. В оціночних формах експерти відзначають, які елементи поведінки з'явилися чи зникли у працівника після навчання.

4. *Результати для організації*. На цьому рівні відслідковується вплив навчання на результати роботи певного підрозділу чи організації у цілому. Оцінюються продуктивність, показники якості, обсяг продажів, задоволеність клієнтів, число порушень техніки безпеки, тощо [112].

Те, що навчання позитивно впливає на результати роботи організації, вважається майже аксіомою. Насправді, виокремити вплив даного чинника у чистому вигляді досить важко, оскільки кінцеві результати роботи організації залежать від багатьох інших чинників, що лежать поза сферою контролю працівника, що пройшов навчання, а іноді і самої організації/підприємства (наприклад, зміни у бізнес-середовищі, активізація конкурентів). Окрім того, впливовість працівників різного рівня теж відрізняється. Навчання керівного складу легше пов'язати з результатами роботи організації, ніж окремих працівників виконавчого рівня. Але і навчання керівного складу лише опосередковано пов'язане з результатами очолюваних ними підрозділів. Дія інших чинників (наприклад, навчання інших

працівників підрозділу, зміна кадрового складу підрозділу чи нетренінгові заходи) може суттєво ускладнити встановлення такого зв'язку. У зв'язку з цим вказаний рівень оцінки навчання персоналу використовується значно рідше порівняно з попередніми й особливо з оцінкою реакцій учасників.

Висновки до першого розділу

Сучасні організації та підприємства змушені дбати про якість робочої сили, якщо хочуть бути конкурентоспроможними на ринку. Тому особливу увагу в наш час необхідно приділяти організації навчання персоналу.

Професійне навчання – процес отримання працівником професійних знань, вмінь, навичок і формування певної поведінки, які необхідні для вирішення практичних завдань, що стоять перед ним на даному робочому місці.

Ефективність навчання в організації/підприємстві зазвичай визначають через оцінку ефективності навчальної програми. Саму ж ефективність поділяють на соціальну та економічну, які є невід’ємними одна від іншої, тому що тісно взаємопов’язані. Ефективність навчання виявляється через прямі матеріальні зиски, непрямі матеріальні зиски та моральні зиски. Загалом дослідження ефективності навчання визначається через зв’язок «витрати–вигоди».

Конкретними показниками ефективності навчання є рівень продуктивності праці, приріст прибутку, збільшення обсягів продажів продуктів, підвищення рівня конкурентоспроможності працівника, збільшення задоволення від праці та інші.

За останні роки в Україні суттєво змінилась структура власності, значно збільшилась частка приватної, з’явився ефективний власник, який вже усвідомлює гостроту проблеми нестачі кваліфікованих кадрів, які безпосередньо задіяні у створенні доданої вартості. Комплексне вирішення цієї проблеми полягає у системному підході та об’єднанні зусиль роботодавців, інтереси яких представляють дев’ять Всеукраїнських об’єднань організацій роботодавців.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФГ НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ МРІЯ»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» засновано в 1992р.

ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» є одним із структурних підрозділів групи компаній «Мрія».

Оскільки ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» разом з іншими підприємствами працюють на досягнення спільних стратегічних цілей, їх виробничі процеси тісно пов'язані між собою, а мотиваційний механізм формується загалом для елементів діяльності всього холдингу, доцільним буде розглядати ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» як частину агрохолдингу «Мрія».

До стратегічних цілей підприємства можна віднести незмінний розвиток в трьох основних напрямках: розширення виробництва, зміцнення вертикальної інтеграції та удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок накопичення унікального досвіду та впровадження високих технологій.

Сферою діяльності ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» є вирощування широкого асортименту сільськогосподарських культур – це картопля, пшениця, кукурудза, цукровий буряк, ячмінь, гречка, ріпак, горох і соя. Профільними культурами, на яких спеціалізується компанія, є пшениця, кукурудза, картопля, цукровий буряк.

ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» займається широким спектром діяльності: від виробництва насіння до продажу готової продукції споживачам. В операційній діяльності підприємства можна виділити такі етапи:

– *планування.* Ефективний план посівів, сівозмін, що базується на дослідженнях, використанні GPS картування земель із зазначенням

історії посівів, якості землі та технології обробітку. Це дозволяє перетворювати на переваги: характеристику ґрунту, диверсифікацію рослин, використання різних видів добрив, ринковий попит і витрати на сировину;

– *виробництво насіння*. Багаторічний досвід виробництва насіння, а також будівництво власного насінневого заводу дозволяють компанії самостійно отримувати насіння високої якості, збільшуючи додатково створену вартість продукції підприємства;

– *обробіток землі*. Залежно від типу ґрунту, його якості та стану культури, яку висаджують, а також залежно від кліматичних умов, підприємство використовує різні види обробітку ґрунту: технологію нульового обробітку, мінімального обробітку та традиційний обробіток ґрунту;

– *посів*. Масштаб земельних ресурсів дозволяє використовувати потужні та високопродуктивні сільськогосподарські машини. Для проведення посівних робіт компанія використовує сучасні 18 та 36-рядні сівалки провідних світових виробників;

– *догляд за врожаєм*. «Мрія» автоматизувала всі процеси обробки, що дозволяє підвищити рентабельність та підтримувати стандарти якості продукції. Для роботи підбирає найкраще обладнання: наприклад, самохідну техніку для розпилення – 36-метрові оприскувачі виробництва «John Deere»;

– *збір врожаю*. Власний парк сучасного обладнання і транспортних засобів гарантує надійність і ефективність проведення всіх сільськогосподарських робіт, що особливо важливо в період збору врожаю. Компанія використовує комбайни «Claas» та власний парк автотранспорту, що складається з потужних вантажівок DAF та MAN. Для збору картоплі використовуються картоплекопалки «Grimme», для цукрового буряку – комбайни «Holmer»;

– *зберігання врожаю*. Для сушіння, очищення та зберігання врожаю компанія використовує сучасні елеватори, зерносховища, склади для зберігання картоплі та насінневого матеріалу. Зерносховища та потужності складів рівномірно розташовані на території всіх земель, які обробляються;

– *продаж*. За роки існування компанії побудовано міцні стосунки з роздрібними клієнтами та оптовими трейдерами по всьому світу. Завдяки контролю усього виробничого ланцюга та логістичним потужностям компанія приносить додану вартість своїм партнерам у вигляді великих обсягів продукції з стабільною якістю точно в час у призначене місце [35; 36].

Також підприємство забезпечує постійну інформаційну підтримку, яка дозволяє моніторити значну частину процесів. Спеціальна команда контролює переміщення всіх сільськогосподарських машин 24 години на добу і координує роботу механіків та операторів техніки. Використання GPS в сільгосптехніці забезпечує контроль дотримання технології (якість обробітку площ, внесення добрив, якість посівних робіт тощо).

Організаційна структура підприємства є досить розгалуженою і включає шість департаментів та відділів. Управління ТОВ базується на використанні лінійно-функціональної організаційної структури, адже ієрархічність саме таких зв'язків дає можливість відносно швидко здійснювати управлінські рішення і забезпечує максимальну стабільність підприємства.

ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» володіє чималою кількістю об'єктів інфраструктури – це парк сільгосптехніки, ґрунтообробних механізмів і автотранспорту, елеватори, зерносховища для зберігання зернових культур і насіннєвого матеріалу; картоплесховища; сучасні потужності по обробці насіння.

Земельний банк компанії за період з 1992 по 2016 рр. зріс до 310 тис. га. Темп зростання посівних площ суттєво почав змінюватись з 2007 р. і продовжує змінюватись сьогодні.

У 2014 р. «Мрія» допустила технічний дефолт, заявляючи про значні фінансові труднощі щодо обслуговування своїх зовнішніх зобов'язань. Це призвело до її реструктуризації, переходу акціонерних прав, зменшення виробничих активів. Так, земельний банк «Мрії» зменшився до 219 тис.га. З лютого 2015 року контроль над активами перейшов до кредиторів, європейських та американських інвесторів.

В умовах високого рівня невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства доцільним є проведення SWOT-аналізу для діагностики його стратегічних альтернатив.

Для проведення SWOT-аналізу на першому етапі дамо характеристику внутрішнього середовища підприємства. При цьому визначимося з цільовою установкою аналізу – дослідження чинників, що визначають стан підприємства, його стійкість і конкурентоспроможність. Зауважимо, що SWOT-аналіз враховує виключно крайні точки, що впливає з його назви. Візуальне відображення матриці стратегічних альтернатив ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» як структурного виробничого підрозділу агрохолдингу «Мрія» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» *

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	високий технічний рівень продукції і хороша репутація можуть сприяти просуванню товару на нові ринки; наявність вільних виробничих потужностей дає можливість задовільнити збільшення попиту на продукцію підприємства; можливість проведення експериментів та досліджень, що допомагає йти попереду і винаходити нові види продукції; географічне розташування	зниження рівня податків і вартості кредитів; недостатньо активне просування товару на зовнішній ринок, обмежений рекламний бюджет і слабка мережа розподілу можуть значно ускладнити завоювання нових ринків; близьке розташування конкурентів; розробка стратегії підприємства, що орієнтується на іноземного споживача

Загрози	наявність вільних виробничих потужностей, великих складських приміщень, окремих видів ресурсів має значно знизити рівень необхідних інвестицій і залежність від кредиторів; наголос на високий технічний рівень при просуванні продукції повинен допомогти подолати бар'єри виходу на ринок; використання хорошої репутації як ефективного засобу ведення конкурентної боротьби; постійне підвищення заробітної плати має запобігти відтоку високопрофесійних кадрів; можлива втрата постачальників за рахунок несприятливої тенденції розвитку економіки країни	лінійно-функціональна структура може уповільнити реакцію підприємства на поведінку вже існуючих конкурентів і появу нових; слабке просування товару може посилити конкурентний тиск; недостатньо стійкий фінансовий стан підприємства може привести до проблем з платоспроможністю
---------	--	--

*Розроблено автором на основі [35; 36]

Щодо характеристики внутрішнього середовища ТОВ, то тут сильними сторонами є:

1) виробнича діяльність: обладнання відповідає світовим передовим технологіям; наявність вільних виробничих потужностей; значне зростання обсягів виробництва за останні роки; гарна база для експериментів, досліджень та випробувань;

2) маркетинг: високий технічний рівень продукції; широко відомий бренд як на теренах України, так і за її межами;

3) менеджмент: вдале поєднання досвідченого управлінського персоналу та молодих, перспективних спеціалістів; автоматизація управління виробництвом;

4) персонал: дещо зменшується середньооблікова чисельність працівників; покращується вікова структура персоналу; на базі підприємства діє агрошкола;

5) ресурси: наявність власних ресурсів для засіву полів, наявність власної новітньої техніки, цукрового буряку для переробки на власних цукрових заводах.

Щодо слабких сторін, то варто відзначити таке:

– фінанси: недостатня фінансова стійкість; серйозна залежність від зовнішніх кредиторів; досить серйозна конкуренція на території України.

На другому етапі ми виконаємо аналіз зовнішнього середовища, яке виступає інструментом, за допомогою якого менеджери можуть контролювати зовнішні по відношенню до організації чинники з метою визначення потенційних зовнішніх загроз і можливостей, що відкриваються.

До *можливостей* віднесемо таке: освоєння нових ринків; сприятлива політика держави в бік лібералізації податкового законодавства; зниження процентної ставки за кредитами; підтримка підприємства з боку ЄБРР.

Якщо ж говорити про *загрози*, то необхідно назвати такі: інтенсивна конкуренція на внутрішньому і зовнішньому ринку; існує реальна загроза появи нових конкурентів як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках; значного підвищення стандартів якості (особливо в європейських країнах); сильна залежність від кредиторів; набір молодих спеціалістів, без досвіду роботи як такого.

Для більш повної характеристики ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» проведемо аналіз основних техніко-економічних показників, використовуючи дані з додатків А–Д та таблиці 2.2.

Таким чином, ознайомившись з динамікою основних техніко-економічних показників діяльності «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» за 2015-2016 рр., можна зробити такі висновки:

- сума активів підприємства за даний період зросла на 5%;
- дохід від реалізації продукції зменшився;
- середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 65 працівників;

– у 2016 р. продуктивність праці зменшилась на 11% порівняно з 2015 р.

Отже, проаналізувавши показники діяльності ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» за 2015-2016 рр., можна зробити висновок, що діяльність підприємства в загальному є не дуже успішною. У 2016 р. спостерігається зменшення сукупних активів підприємства та зниження річного виробітку одного працівника (грн.) на 14% порівняно з 2015 р. Це, очевидно, зумовлено зниженням доходу підприємства від реалізації продукції у зв'язку з несприятливою кон'юнктуру ринку зернових.

Окрім ознайомлення з основними техніко-економічними показниками, проаналізуємо також фінансові показники ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» за період з 2015-2016 рр. (додаток В).

Наведені в додатку показники структури капіталу свідчать, що частка власного капіталу за досліджуваній період зменшилася. Прослідковується тенденція до погіршення структури капіталу, ці показники все ще залишаються негативними для підприємства, та свідчать про його залежність від кредиторів.

Отже, проаналізувавши показники досліджуваного підприємства, можна зробити висновок про те, що для ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» у 2016 р. характерним є погіршення його фінансового стану, зокрема зниженням ділової активності та ліквідності активів.

Варто зазначити, що ситуація з постійними коливаннями показників фінансового стану є характерною для підприємств даної галузі. Це пов'язано з високим рівнем невизначеності, а відповідно ризиками, та зміни умов чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Значний вплив на показники діяльності здійснюють як ціна реалізації продукції в даному періоді, так і урожайність, яку вдається досягти підприємству.

Щодо аналізу ризиків, які характерні для ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія», то їх можна поділити на такі види: політичні; природні; економічні; валютно-фінансові.

До політичних ризиків відносяться ризики зміни законодавства щодо оподаткування, ціноутворення, митного оформлення, конкуренції. Особливо

небезпечними для підприємства є ризики, які пов'язані з державним регулюванням цін, оскільки в періоди продовольчих криз уряд встановлює максимальні межі цін на основні види товарів. Джерелом цього ризику є зменшення цін на зерно та обмеження росту цін на вироби з нього, тому досліджуване підприємство побудувало власні зерносховища, що дозволяє утримувати зерно і продавати у періоди найкращої кон'юнктури ринку за вищими цінами.

Природні ризики тісно пов'язані з ціновими. Оскільки одним з найважливіших чинників, який впливає на ціну зерна є його урожайність, то на діяльність підприємства мають значний вплив посухи та інші природні явища.

Економічні ризики включають в себе ризики банкрутства та ненадійності партнерів, ризик виходу на ринок нових конкурентів та інші.

До валютно-фінансових ризиків відносяться ризики неплатежу, так як підприємство часто надає оптовим покупцям відстрочки платежу; ризик зміни валютного курсу, так як при імпортно/експортних операціях підприємства використовується як засіб платежу іноземна валюта. Товариство користується також банківськими кредитами, і тому несе ризик зміни відсоткових ставок. Дуже незначними є соціальні ризики, поки їх підприємство не відчуває.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»

Потрібно зазначити, що які б прекрасні ідеї, новітні технології, сприятливі зовнішні умови не існували, без добре підготовленого кадрового потенціалу практично неможливо домогтися високих результатів роботи. Саме люди виконують різноманітну роботу, формують нові ідеї і забезпечують прибутковість підприємства. Без людей не може існувати виробництво, а без кваліфікованих керівних кадрів компанія не зможе досягти своїх цілей.

Варто зазначити, що виробничі і трудові процеси в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» вимагають організації висококваліфікованої праці, оскільки пов'язані із застосуванням сучасних вітчизняних та закордонних складних машин і механізмів, автоматизованих ліній і промислових роботів, комп'ютерних баз інформаційного масиву даних. Все це, в свою чергу, диктує необхідність подальшого зростання ролі кваліфікованих кадрів, здатних розв'язувати техніко-технологічні, фінансово-економічні, кадрові, мотиваційні проблеми з метою забезпечення ефективної роботи колективу.

З метою створення та удосконалення кадрового потенціалу підприємства, ефективного його використання, підвищення професійних і ділових якостей людських ресурсів підприємства та розвитку персоналу в цілому, ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» особливу увагу приділяє організації підготовки та перепідготовки кадрів, забезпеченню росту кваліфікації працівників в навчальних закладах. Координатором і організатором процесу навчання персоналу є Управління навчання та розвитку.

Чисельність працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» на 31.12.2016 року складала 117 осіб. Фактична чисельність працівників науково-виробничого об'єднання в 2016 році порівняно з чисельністю 2015 року зменшилася на третину (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Середня кількість працівників у 2015-2016 рр. [35]

	2015	2016
Всього	182	117
у тому числі в рослинництві	147	80
в тваринництві	35	37

Як свідчать дані таблиці 2.2. для ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» характерною є значна плинність кадрів.

Плинність кадрів зустрічається на кожному підприємстві (в т. ч. в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»), що відносяться до Агрохолдингу «Мрія». Основні причини такого явища полягають у незадоволеності заробітною платнею, зміні клімату, відсутності житла, прогулах, арештах, стані алкогольного сп'яніння, розкраданнях, стані здоров'я, догляді за дітьми. За порушення виробничої й технологічної дисципліни за 2016 рік було покарано 3 керівників і фахівців. Вжито такі заходи стягнень: оголошення догани, позбавлення заохочувальних премій, звільнення від займаних посад, звільнення з роботи.

Важливим показником оцінки робочої сили є вік. Середній вік працюючих в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» у 2016 році склав 39,6 року. Загальна кількість працівників у віці старшому за працездатний на кінець 2016 року складала 20%.

Впродовж двох останніх років найчисельнішою категорією працівників в ТОВ залишається вікова група 51-55 років. Питома вага їх у 2016 році склала 27,8%.

За аналогією проаналізуємо також якісний склад робочої сили ТОВ. Так, починаючи з 2015 року спостерігається значна частка робітників і фахівців, які мають високий освітній рівень, що говорить про наявність резерву працівників на посади фахівців і керівників. Питома вага осіб, що мають вищу і середню спеціальну освіту серед робітників змінилася таким чином: 30,16% – у 2015 р. та 29,5% – у 2016 р.

В ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» надалі відчувається потреба у наукових працівниках.

Надалі продовжується тенденція на омолодження кадрів в «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія». Освітній рівень працівників ТОВ в 2015 році незначно знизився за категоріями працівників, що закінчили вищі, неповні вищі і середні спеціальні навчальні заклади та дещо він зріс серед працівників, що отримали середню освіту.

Виходячи з вищевикладеного, основними методами формування робочої сили «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» є:

- пошук кандидатів на конкретну посаду із заздалегідь окресленими функціональними обов'язками (конкретні відбори, тісна співпраця зі службою зайнятості, заявки на випускників в навчальних закладах);
- пошук кандидатів на заміну вакантних посад серед працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»;
- перепідготовка кадрів; підготовка персоналу відповідно до нових зовнішніх і внутрішніх умов; внутрішнє сумісництво і активне заохочення переміщень працівників всередині підприємства [35; 36].

В ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» визначення потреби у професійному розвитку його працівників здійснюється за допомогою відділу кадрів, зусиль працівників, а також участі керівника товариства (рис.2.1). При визначенні потреби працівників у навчанні в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» враховують такі чинники:

- зовнішнє середовище;
- розвиток технологій та техніки на підприємстві;
- освоєння нової продукції та видів діяльності;
- зміни в організаційній структурі підприємства.

Найпоширенішим методом визначення потреби професійного розвитку працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» є їх атестація.

Для кожного сумлінного, цілеспрямованого професіонала **атестація** – реальний спосіб ще раз перевірити свої знання та навички, продемонструвати

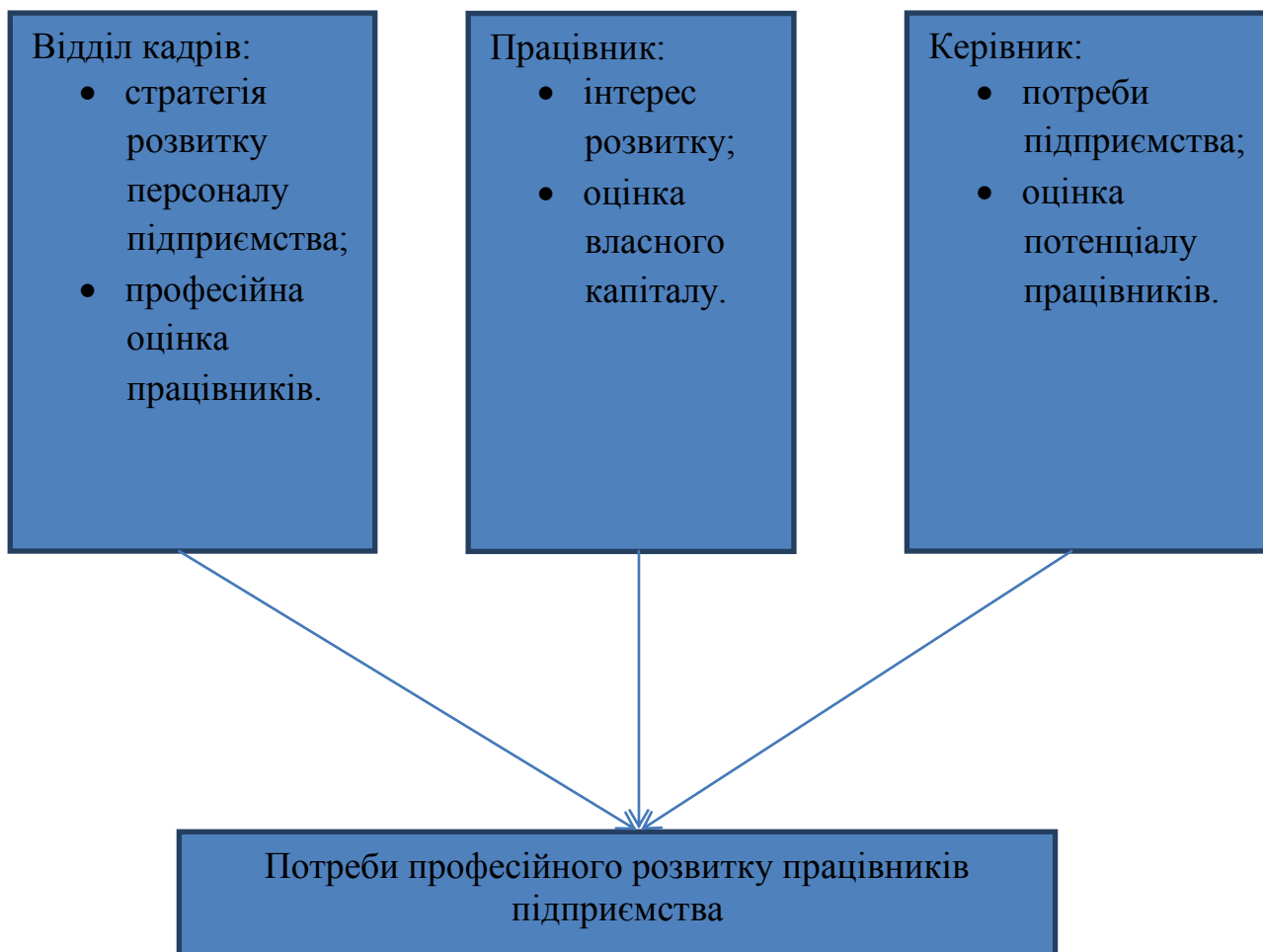


Рис. 2.1. Визначення потреби професійного розвитку працівників в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» (Складено автором на основі [35; 36])

здібності, донести до керівництва власну думку, проявити себе з кращого боку. Це є формалізований державою метод, і якщо працівник не згоден з висновками атестаційної комісії, він може оскаржити результати (і наслідки) атестації в суді.

Атестація допомагає роботодавцю: виявити відповідність професійних знань, вмінь і навичок працівників встановленим вимогам, кваліфікаційним характеристикам професії, відображеним у посадових (робочих) інструкціях та інших нормативно-правових актах організації, установи, надати для всіх службовців центру зайнятості рівні умови для кар'єрного зростання; приймати обгрунтовані управлінські рішення, зокрема, щодо подальшого вдосконалення існуючих форм мотивації працівників, роботи з планування їх професійно-

кваліфікаційного зростання, покращення існуючої системи підбору і розстановки персоналу, форм і методів навчання, визначити ті «зони розвитку» людини (якості та навички), які потрібно удосконалювати тощо [41; 42].

При проведенні атестації залежно від посад і оцінюваного критерію в ТОВ застосовуються методи, які подані в таблиці 2.3.

Дуже часто атестаційна комісія в ТОВ складає та затверджує атестаційні тести; встановлює кількість (або відсоток) правильних відповідей, що визначають успішне проходження атестації.

Результати атестації кожного працівника заносяться в атестаційний лист, який зберігається в особовій справі працівника впродовж усього періоду його роботи в товаристві. За підсумками атестації відділ по роботі з кадрами готує звіт для вищого керівництва.

В цілому керівництво ТОВ вбачає в атестації персоналу інструмент управління ним.

Остання атестація проводилась у листопаді-грудні 2015 року.

За місяць до її початку працівники, які підлягали атестації були ознайомлені з наказом про атестацію, графіком її проведення, складом комісії. На них були підготовлені атестаційні листи та характеристики. Атестація керівників структурних підрозділів та членів атестаційної комісії передувала атестації інших працівників.

Таблиця 2.3

Методи атестації персоналу «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»*

№ з/п	Метод	Зміст
1	2	3
1.	Групова експертна оцінка	Експерти оцінюють працівника, який проходить атестацію за виділеними критеріями за певною шкалою. Потім по кожному критерію вираховуються сумарний і середній бали. Застосовується для оцінки результатів роботи, професійно важливих якостей.
2.	Іспит	Працівник, який проходить атестацію відповідає на ряд питань у письмовій формі. Застосовується для

		оцінки професійної компетентності.
3.	Моделювання робочої ситуації	Працівнику, який проходить атестацію пропонується прийняти рішення в умовах змодельованої ситуації, типової для його робочого місця. Застосовується для інтегрованої оцінки професійних компетенцій.
4.	Кваліфікаційна Робота	Працівник, який проходить атестацію самостійно розробляє шляхи вирішення певної задачі. Застосовується для оцінки професійної компетентності.
5.	Співбесіда	З працівником, який проходить атестацію проводиться бесіда експерта. Застосовується для виявлення професійних та ділових якостей.
6.	Тестування	Працівнику, який проходить атестацію пропонується пройти професійний тест. Використовується для визначення професійних, особистісних та ділових якостей особистості, рівня інтелектуального розвитку і т. д. (як додатковий метод підтвердження результатів експертної оцінки).

*Складено автором на основі [13; 35; 36]

На початок атестації штатна чисельність працівників ТОВ становила – 182 особи. Підлягало атестації 98 працівників, вони ж успішно її пройшли. Не підлягало атестації 84 особи.

Відповідно до її результатів визначається потреба у навчанні працівників. Відділом кадрів ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» розробляється план індивідуального розвитку працівників. Всі плани розвитку працівників в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» є програмою професійного розвитку персоналу товариства.

Одним з основних напрямів професійного розвитку працівників товариства є професійне навчання, яке здійснюється з метою оновлення професійних знань та навиків працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія».

Професійне й економічне навчання працівників у системі підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів носить безупинний характер і проводиться впродовж усієї трудової діяльності з метою послідовного розширення і поглиблення знань, удосконалювання майстерності працівників.

Підвищення кваліфікації здійснюється у різноманітних формах для робітників, фахівців та керівних працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» (рис 2.2).

Підвищення кваліфікації для робітників здійснюється за допомогою виробничо-технічних курсів та курсів цільового призначення.

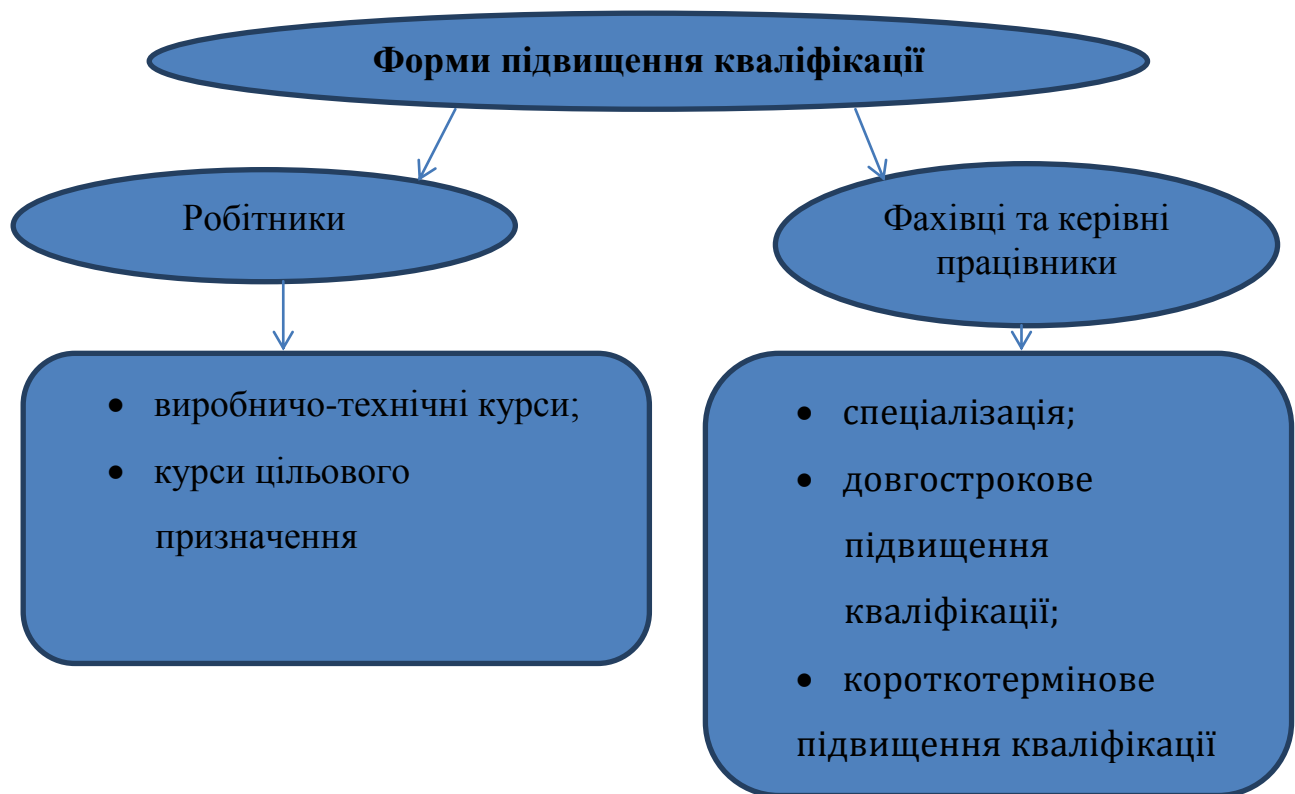


Рис. 2.2. Форми підвищення кваліфікації на ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» (Складено автором на основі [13; 35; 36])

Виробничо-технічні курси підвищують кваліфікацію, поглиблюють та розширюють знання робітників, удосконалюють їх знання та навички відповідної професії. Після їх успішного закінчення робітник отримує вищий кваліфікаційний розряд та професійний розвиток.

На курсах цільового призначення робітники вивчають найновітніше обладнання, технологічні процеси, автоматизаційні та механізаційні засоби, що використовуються в виробничих процесах та інше [15; 20].

Фахівці та керівні працівники ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» здійснюють підвищення кваліфікації у вигляді довгострокового та короткострокового підвищення кваліфікації, стажування та спеціалізації. Вона проводиться з метою покращення знань та навиків відповідної спеціальності, оволодіння новими підходами до раціональної та ефективної організації праці.

В ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» здійснюється постійний процес підвищення кваліфікації, який складається з: найрізноманітніших семінарів, навчання керівних працівників, яке здійснюється в інститутах підвищення або перепідготовки працівників [35; 36].

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення; керівників і спеціалістів – в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації при вищих навчальних закладах, на аналогічних підприємствах та інколи за кордоном [15; 20].

Різні форми підвищення кваліфікації мають свої переваги та недоліки. Виходячи з цього, необхідно використовувати різноманітні їх поєднання.

Важливе значення для розвитку ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» сьогодні має безперервне навчання персоналу [35; 36]. Воно складається з трьох основних чинників, а саме планування, реалізація та оцінка персоналу (рис. 2.3).

1. Для ефективного *планування* навчання персоналу, перш за все, визначають потребу у навчанні ТОВ. Для цього аналізують та зіставляють знання, уміння та навички, якими володіють працівники ТОВ із знаннями, уміннями та навичками, які потрібні для реалізації мети ТОВ. Надалі розробляється план навчання працівників. План навчання персоналу включає в себе такі дії: складання навчальних програм, вибір викладачів, підбір методів та форм навчання, терміни навчання, розроблення критеріїв оцінки ефективності навчання, визначення витрат на навчання (вони залежать від потреби у навчанні працівників та фінансового стану ТОВ [13; 35; 36].

Планування навчання персоналу закінчується затвердженням детального плану навчання персоналу вищим керівництвом організації.



Рис. 2.3. Чинники безперервного навчання персоналу в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» (Складено автором на основі [13; 35; 36])

2. *Реалізація* навчання персоналу (підготовка, реалізація та запровадження навчальних планів).

3. *Оцінка* навчання персоналу дозволяє оцінити результати навчання працівників організації [13; 35; 36].

Система безперервного навчання працівників ТОВ складається з трьох етапів (рис. 2.4).

Перший етап планування – аналіз професійної підготовки працівників, визначення потреби та мети навчання, розробка критеріїв планування оцінки навчання персоналу організації.

Другий етап реалізації – підготовка працівників ТОВ, організація та проведення навчання його персоналу.

Третій етап – моніторинг та визначення ефективності працівників ТОВ. Оцінка персоналу має на меті визначити ступінь використання знань та навичок, які працівники отримали в процесі навчання. Коли навчання персоналу здійснюється безперервно, то результати, які отримали на третьому етапі враховуються вже на першому етапі.

Професійний розвиток персоналу покращує конкурентоспроможність працівників ТОВ на ринку праці. Розвиток персоналу здійснюється на основі покращення рівня кваліфікації, опанування нової професії, удосконалення

спеціальності працівником, за допомогою оновлення знань, умінь та навичок, які, в свою чергу, сприятимуть покращенню працівником трудової кар'єри в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» та за її межами.

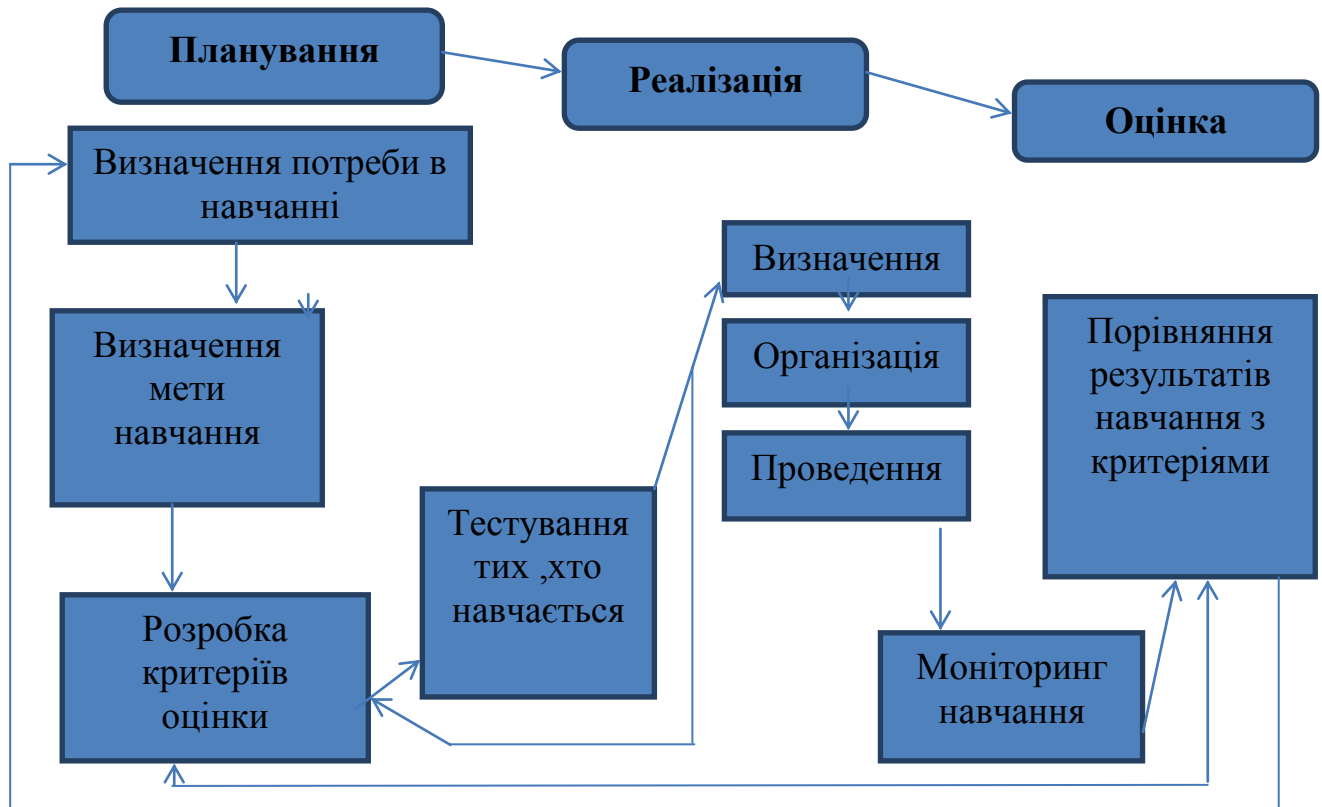


Рис. 2.4. Безперервне навчання персоналу ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» (Складено автором на основі [13; 35; 36])

Товариство зацікавлене в навчанні та розвитку кожного працівника. З цією метою на ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» також здійснюється організація та оплата навчання працівників. Організація навчальних процесів в ТОВ реалізується шляхом функціонування окремих навчальних проектів, основними з яких є:

1. Тренінг-знайомство. Для швидшої та ефективнішої адаптації нових співробітників в ТОВ щомісяця відбувається тренінг-знайомство з компанією. В рамках тренінгу працівники HR-відділу, відділу маркетингу, IT-відділу та відділу аналітики проводять презентацію для нових працівників, що дозволяє детальніше дізнатись про місце товариства в агропромисловому комплексі, ознайомитись з

особливостями корпоративної культури та основними правилами поводження з ІТ-ресурсами, корпоративною електронною поштою тощо.

2. Корпоративні онлайн-курси для вивчення основних програм пакету Microsoftoffice, 1С та інших. Програма навчання складається відповідно до специфіки роботи кожного працівника. Після проходження такого курсу спеціалісти та управлінці ТОВ можуть ефективніше використовувати засоби автоматизації в своїй професійній діяльності.

3. Корпоративні курси для вивчення іноземних мов (англійської, німецької). Таке навчання організовується Управлінням навчання та розвитку. Метою таких курсів є підвищення рівня володіння співробітниками двох основних іноземних мов – німецької та англійської, так як товариство є міжнародним і співпраця з іноземними контрагентами є постійною та невід’ємною частиною його успішної діяльності.

4. Проект «Бухгалтерська школа для працівників». Метою даного проекту є підвищення рівня знань працівників бухгалтерської служби ТОВ: закріплення вже існуючих знань та ознайомлення з новинами в законодавчій базі та методології ведення бухгалтерського обліку.

5. Сертифікаційна програма професійної підготовки спеціалістів бухгалтерської сфери – САР/СІРА. Навчання проводять у формі тренінгів тренінгові центри. Якщо працівник успішно складає екзамени і отримує сертифікат про здобуття кваліфікації САР/СІРА (Certified International Professional Accountant: Сертифікований міжнародний професійний бухгалтер), то товариство в якості мотивації таких працівників сприяє їх підвищенню по кар’єрній драбині. Таке навчання проходять співробітники, які безпосередньо в своїй роботі застосовують знання з бухгалтерського обліку (бухгалтери, аудитори). Так як витрати на таке навчання є досить значними, то компанія оплачує 70%, а працівники – тільки 30%.

6. АгроМВА. Даний проект створено для підвищення рівня компетенцій працівників менеджменту. Підрозділ управління навчання та розвитку сформував програму навчання таким чином, що практична сторона базується на вивченні

ситуації-завдання тільки агрохолдингу, що дозволяє забезпечувати як передачу досвіду в середині компанії, так і розробляти конкретні рекомендації для підвищення ефективності діяльності підрозділів компанії (в т. ч. ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»).

Окрім наведених вище програм навчання працівників, компанія активно займається самостійним вихованням молодих, висококваліфікованих та амбітних фахівців з їх подальшим працевлаштуванням. Для цього управління навчання та розвитку активно впроваджує в практику проект Українська аграрна школа (УАШ).

В даному проекті існує три напрямки навчання – це Механікшкола, Агрошкола та Бухгалтерська школа, де готують механіків, агрономів та спеціалістів бухгалтерського обліку відповідно. Вони базуються на поєднанні теоретичної підготовки з практичними заняттями на базі потужностей холдингу (в т. ч. ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»). Молодий фахівець, що навчається, не лише спостерігає за роботою вже досвідчених агрономів чи механіків, але й виконує певні посадові функції під їх наглядом і, таким чином, ще під час навчання отримує неоціненний досвід. Після закінчення проектів більшість студентів працевлаштовуються на відповідні посади.

Відповідно до напрямків проектів: Агрошкола готує агрономів, технологів із вирощування конкретних культур, фарм-менеджерів, лінійних менеджерів та керівників виробничих підрозділів в напрямку рослинництва; Механік-школа – фахівців з ремонту й обслуговування машин, інженерів та керівників підрозділів механізації виробництва.

Найбільш масовим видом навчання персоналу для спеціалістів ТОВ є самоосвіта. Особливо цей вид навчання актуальний для категорій працівників, які включені до кадрового резерву, молодих спеціалістів, та тих, які проходять випробувальний термін.

Самоосвіта забезпечує відповідність знань і вмінь певного працівника вимогам до професійно-кваліфікаційного рівня певної категорії і посади, яку займає працівник, або на яку претендує. Самоосвіта насамперед спрямована на

набуття теоретичних і практичних знань, які мають безпосереднє відношення до працівників, що виконують певні функціональні обов'язки.

Об'єктом самостійного навчання є спеціальна економічна та інша література, нові надходження періодичних видань та нормативно-регламентуючих документів.

Важливе місце в роботі Рад з професійно-економічного навчання, роботи з молоддю та наставниками надається вирішенню проблем отримання повної вищої та базової вищої освіти фахівцями, які працюють на посадах, що вимагають заміщення з відповідною освітою.

Моніторинги практики господарювання ТОВ підтверджують, що якість функціонування системи кадрового забезпечення в основному залежить від рівня розвиненості ринкових відносин. Нові умови господарювання зумовлюють необхідність високого рівня самостійності як структурних підрозділів, так і товариства в цілому, нових підходів до підвищення відповідальності, розширення ініціативи у розв'язуванні керівниками тих проблем, які стосуються сфери праці і господарської діяльності. Сюди відносяться в основному питання матеріально-технічного забезпечення, оперативно-виробничої, трудової і мотиваційної діяльності, фінансування виробництва, організації нарахування і виплати податків, реконструкції і будівництва, забезпечення кадрами і їх соціальний захист, маркетингової діяльності.

В ТОВ працює дуже мало керівників віком до 30 років, що засвідчує рідкісну практику залучення молодих фахівців до управлінських процесів в ньому.

Варто зазначити, що мотивація праці, керівництво і взаємовідносини з учасниками трудового процесу є вирішальними чинниками у подальшому розвитку кадрового потенціалу ТОВ. Формування мотиваційної поведінки керівників і спеціалістів повинно здійснюватися за допомогою використання сучасних методів мотивації трудової діяльності з метою підвищення її ефективності. Кожен керівник, використовуючи свій практичний досвід і мотиваційні методи, намагається максимізувати прибуток підприємства, який

залежить від росту продуктивності праці, регулювання її оплати, як основного інструменту спонукання і постійної підтримки інтересів працівників до виробничої діяльності.

Так, у 2016 році чисельність керівників, фахівців і службовців, що підвищили кваліфікацію, склала – 6 осіб (у 2015 році – 9).

У 2016 р. кількість людей, що підвищили кваліфікацію зменшилася порівняно з 2015 роком на 3 особи.

Підвищення кваліфікації в учбово-виробничому центрі (УВЦ) проходило 2 особи.

Тренінги молодих фахівців пройшло 5 осіб (у 2015 році – 4).

У 2016 році в системі професійного навчання кадрів усіма видами навчання було 10 осіб.

У 2016 році в підрозділах ТОВ стажувалося 4 особи. З них молодих фахівців – 2 особи, 2 особи – з резерву. 3 особи за результатами стажування призначені на посаду.

Контроль людських ресурсів здійснюється шляхом їх атестації при прийомі на роботу (за допомогою тестування і подальшої співбесіди). При підборі кадрів на перше місце ставиться інтелектуальний рівень людини.

Претенденти на роботу в ТОВ вивчать виробничу психологію, управління якістю у товаристві, управління виробничим потенціалом, обґрунтування господарських рішень, оцінку ризиків і багато чого іншого. При цьому лекції складають усього лише частину навчання. Інший час займають практика, тренінги, ділові ігри.

2.3. Критерії та показники ефективності використання персоналу підприємства

В сучасних нестабільних ринкових умовах актуальною є правильна організація праці, адже вона є запорукою сталого ефективного функціонування підприємства. Одним із показників ефективності праці є продуктивність, яка показує скільки продукції було виготовлено одним робітником. Аналіз продуктивності праці дає змогу оцінити використання робочого часу, виробіток кожного працівника окремо та можливості для його підвищення і є досить важливим, адже продуктивність прямо впливає на об'єми виробництва. Даний аналіз було проведено для дочірнього підприємства Агрохолдингу «Мрія» ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія», який є одним із лідерів аграрного ринку в Україні.

Для початку визначимо методику аналізу продуктивності праці. В загальній економічній теорії існує 3 методи аналізу продуктивності праці – це вартісний, натуральний і трудовий методи .

Основним показником при визначенні ефективності навчання та розвитку персоналу є підвищення ефективності та продуктивності праці робітників, які пройшли навчання та співвідношення витрат до отриманих вигод. З цією метою для визначення ефективності професійного розвитку та організації навчання персоналу в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» були взяті саме ці показники.

Ефективність та продуктивність праці в ТОВ та його підрозділах оцінюється за показниками прибутку або витрат.

Повноту використання робочої сили на підприємстві оцінюють за кількістю відпрацьованих днів і годин на 1 працівника за період, що аналізується, а також за ступенем використання робочого часу.

На ТОВ такий аналіз проводиться по кожній категорії робітників, по кожному підрозділі.

Рациональне використання робочого часу виступає важливою умовою збільшення виробництва продукції, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції без додаткових капітальних витрат.

Дані про фактично відпрацьованих людино-годинах, людино-днях отримують на основі аналізу даних табличного обліку. Інформація про різні види фонду зарплати і методика їх розрахунку представлені на рис. 2.5.

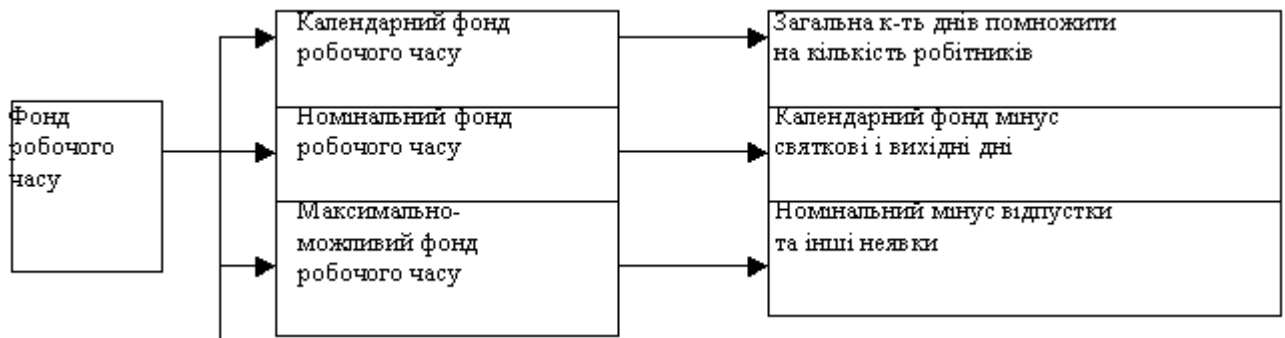


Рис. 2.5. Види фонду робочого часу та методика їх розрахунку [49]

Тепер, якщо припустити, що одним робітником відпрацьовано менше днів і годин, ніж за планом, визначають позапланові втрати робочого часу (цілоденні та внутрізмінні).

Далі визначають позапланові втрати робочого часу, вивчають причини їх виникнення.

Наступним етапом є визначення невиробничих затрат праці (так званих прихованих втрат).

З цією метою проводять ряд додаткових розрахунків.

Аналізуючи фінансові показники, що характеризують продуктивність праці в ТОВ, можна зробити такі висновки (додаток В):

- прослідковується динаміка до зменшення об'ємів виробництва продукції в ТОВ, а також зменшення кількості працюючих. Така ситуація склалася в результаті оптимізації виробничого процесу та зменшення попиту на ринку;
- продуктивність праці в ТОВ має тенденцію до спадання. Це

пояснюється великою кількістю чинників, які включають зниження попиту через погіршення економічної ситуації в країні, поява нового сильного конкурента, відносно висока вартість виробництва продукції тощо. За даними дослідження найбільший вплив на продуктивність праці має зміна об'ємів виробництва продукції, яка тісно пов'язана з попитом. Кількість працюючих також впливає на продуктивність.

Наступним важливим показником є трудомісткість продукції. Він характеризує затрати робочого часу на виробництві одиниці або всього обсягу виготовленої продукції. Трудомісткість буває питома і технологічна.

Трудомісткість – обернено пропорційний показник до продуктивності праці (за зниження трудомісткості продуктивність праці зростає, і навпаки).

Рівень і динаміка погодинної продуктивності праці зазнають постійного впливу інтенсивних чинників. Вони забезпечують зниження трудомісткості виготовлення продукції і певний рівень виконання норм виробітку.

У процесі аналізу трудомісткості вивчається її динаміка, причини зміни її величини і вплив на продуктивність праці.

Динаміку та вплив зміни величини трудомісткості на продуктивність праці робітників можна простежити, використовуючи показник питомої трудомісткості в розрахунку на 1000 грн. продукції (додатки А–Д, Є, Ж).

Дані показують, що питома трудомісткість в ТОВ знизилась. Було в основному забезпечене тільки зростання годинної продуктивності праці, а трудомісткість знизилась на 21,6%.

Одним із основних чинників, що впливає на продуктивність праці в ТОВ, є використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу і нерациональні його витрати ведуть до зростання продуктивності праці, кращого використання робочої сили без додаткових заходів і витрат.

В ТОВ визначена тривалість робочого дня робітника [35; 36].

Показники, що характеризують використання робочого часу в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» представлені в додатках Г і Д.

Повноту використання робочої сили можна в ТОВ оцінюють враховуючи кількість відпрацьованих за звітний період днів і годин одним працюючим і одним робітником, а також інтенсивність використання робочого часу.

Аналізуючи продуктивність праці здійснюють вивчення її рівня, динаміки, та загальної оцінки виконання плану.

Судячи з офіційних даних, в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» продуктивність праці в цілому знизилася.

Отже, при плануванні й організації виробництва в ТОВ необхідно обов'язково враховувати можливості цілоденних, внутрішньозмінних, невиробничих втрат робочого часу.

Пропонуємо виділити такі методи підвищення продуктивності праці для Агрохолдингу «Мрія» в цілому і ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» зокрема: технічні чинники, до яких належать скорочення часу виконання певної операції чи виготовлення продукції загалом покращення умов праці; технологічні чинники передбачають мінімізацію втрат робочого часу; економічні чинники, що являють собою систему заходів скорочення чисельності управлінського та допоміжного персоналу, а відповідно й скорочення витрат на його утримання, а також посилення мотивації праці персоналу.

Основним поштовхом для розвитку персоналу служить мотивація персоналу. Мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника є складовою системи мотивації працівника в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» (рис. 2.8).

Мотивація працівників в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» для їх розвитку здійснюється у вигляді матеріального стимулювання; у вигляді доплат від посадового окладу, також за високу професійну майстерність здійснюються доплати від 12% до 24% залежно від тарифних ставок працівників, а також за почесне знання.

Сума премії в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» зменшується за:



Рис. 2.6. Види мотиваційних заходів для працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» (Складено автором на основі [13; 35; 36])

- за догану – до 20%
- за порушення правил техніки безпеки – до 50%;
- за порушення трудової та виконавчої дисципліни – до 100%.

Наявність премій, надбавок та доплат стимулює робітників до належного та своєчасного виконання виробничої програми.

Мотивація в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» здійснюється також у наданні кар'єрного росту працівникам.

Отже, розвиток персоналу сьогодні має важливе значення для діяльності та розвитку самого ТОВ. Розвиток персоналу в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» може покращитися, якщо вдосконалити систему стратегії щодо

підвищення кваліфікації працівників, а також ефективне фінансування всіх видів навчання в необхідній кількості.

Висновки до другого розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» засновано в 1992р.

ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» є одним із структурних підрозділів групи компаній «Мрія».

Зробивши аналіз кількісного та якісного складу працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія», можна зробити такі висновки:

- на ТОВ продовжується тенденція омолодження кадрів, про що говорять показники прийому і звільнення працівників;
- освітній рівень працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» в 2016 році незначно знизився за категоріями працівників, що закінчили вищі, неповні вищі і середні-спеціальні навчальні заклади і незначно зріс за категоріями працівників, що отримали середню освіту;
- важливим етапом в аналізі забезпеченості робочою силою підприємства є питання вивчення її руху;
- зміна чисельності працівників підприємства за звітний період характеризується системою показників.

Основними формами навчання персоналу в «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» є: внутрішні семінари, внутрішні стажування, тренінги, зовнішні семінари, сертифікаційні програми, самостійна підготовка, наставництво та курси підвищення кваліфікації. Проте через обмеженість фінансових ресурсів акцент ставиться найбільше на тренінги, які проводить бізнес-тренер, що тривають лише один день. Тому, на нашу думку, варто розвивати альтернативні форми навчання для скорочення витрат на розвиток персоналу.

Основним показником при визначенні ефективності навчання та розвитку персоналу є підвищення ефективності та продуктивності праці робітників, які пройшли навчання та співвідношення витрат до отриманих вигод.

РОЗДІЛ III. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Шляхи зростання ефективності професійного розвитку в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»

Високорозвинені країни світу вже давно досліджують вплив навчання на продуктивність праці людини. У США було встановлено, що інвестиції в людські ресурси через навчання підвищують продуктивність праці робітників. При збільшенні витрат на навчання на 10%, продуктивність праці зростає на 8,5%. Тому закордоном на розвиток персоналу витрачають до 10% від фонду оплати праці. Навчання здійснюється зазвичай не рідше, як через кожні три роки. В Україні ж ситуація категорично різниться: витрати на навчання складають до 2% фонду оплати праці, а періодичність підвищення кваліфікації всередньому – раз на 12 років.

Часто саме навчання персоналу стає для деяких країн їх конкурентною перевагою (наприклад, Японія, США, Франція) [47, с.15].

На рівні Європейського Союзу велику увагу при плануванні розвитку персоналу приділяють соціальним партнерам та їх ролі у сприянні професійного навчання персоналу на самому виробництві.

В Україні планування професійного розвитку працівників є важливим для забезпечення підприємства високкваліфікованими працівниками, що позитивно впливає і підвищує ефективність праці працівників.

Сьогодні вітчизняне планування професійного розвитку персоналу є недорозвинене, а також потребує вдосконалення. Оскільки на більшості підприємств України відсутня чітка стратегія розвитку персоналу та, відповідно, і стратегія інвестування коштів для професійного розвитку працівників підприємств.

Робоча сила сьогодні в Україні є недостатньо привабливою, тому планування професійного розвитку в державі є недостатньо розвинене. Роботодавці не розвивають на належному рівні людський капітал.

Існує безліч чинників, які впливають на планування професійного розвитку працівників підприємства, але основним з них є відсутність економічної зацікавленості підприємства у вкладенні коштів у підготовку персоналу.

При плануванні системи професійного розвитку для України необхідно врахувати досвід Німеччини, тобто впровадити дуальну систему професійного навчання та досвід наставництва, що дасть можливість зацікавити, як роботодавців, так і найманих працівників в безперервному навчанні. Також при плануванні професійного розвитку в Україні необхідно звернути увагу на регіони та на партнерів для забезпечення професійного навчання працівників [27; 85].

При плануванні професійного розвитку в Україні необхідно покращити пільгову систему, яка б надавала підприємствам субсидії та пільгові кредити для професійного навчання працівників.

В ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу потрібно розглядати, як безперервний процес, який здійснюватиме вплив на персонал і забезпечить підготовку працівників нової якості, які діятимуть нестандартно, неординарно та енергійно.

Оскільки рушійною силою в ТОВ є персонал, який характеризується рядом кількісних та якісних параметрів. Найголовнішим параметром для підприємства є рівень кваліфікації працівників. Відповідно покращення перепідготовки та підвищення працівників в ТОВ є важливим для досягнення мети підприємства.

В ТОВ одним із найважливіших напрямів для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня є навчання та підвищення кваліфікації.

Навчання персоналу можна розбити на дві великі групи:

- навчання поза робочим місцем;
- навчання на робочому місці.

Навчання керівного складу ТОВ потрібно проходити у вищих навчальних закладах. А для працівників оптимальним буде навчання на робочому місці без відриву від виробництва.

Відповідно пропонується створити доплату за наставництво працівників з вищими розрядами над працівниками з нижчими.

Основним напрямком підвищення професійно-кваліфікаційного рівня є підвищення кваліфікації. Воно дасть можливість здійснити оновлення знань, навичок та вивчення світового досвіду.

Періодичне підвищення кваліфікації в ТОВ може дати можливість ефективного досягнення двоякої мети: забезпечить швидше пристосування працівників до нових винаходів технічному і професійному розвитку за допомогою проведення навчальних заходів на підприємстві; здійснить підготовку професійної кар'єри на вищій ступінь кваліфікації, як робітників, так і апарату управління за допомогою відвідування курсів та професійних шкіл.

В ТОВ підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня персоналу приділяють достатньо уваги, але через недостатність коштів на підприємстві їх частково перекладають на працівників.

Професійне підвищення працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» можна здійснити за допомогою різноманітних форм, методів та прийомів. Найдоцільніше використовувати такі форми і методи, як: ділові ігри, вирішення конкретних завдань, аналіз конкретних управлінських ситуацій, використання дискусій, як інструменту отримання нових знань і вироблення оптимальних варіантів управлінських рішень, соціально-психологічний тренінг, програмне навчання .

Проте, плануючи професійне навчання необхідно враховувати такі принципи:

- працівник повинен бути зацікавленим у результаті перепідготовки;
- отримані нові знання повинні застосовуватись практично;
- перепідготовка повинна підкріплюватись практичним досвідом, оскільки всі отримані знання та навички потребують часу для засвоєння нового;

- періодичне повторення знань за допомогою тестів, завдань;
- різноманітність у методах навчання.

Навчання персоналу надасть можливість працівникам в ТОВ підвищити свій професійно-кваліфікаційний рівень. Виходячи з цього, доцільно буде використання такі методи, які дозволять отримати нові знання та здійснити перепідготовку працівників.

1) учнівство. Він включає в себе комбінацію навчання на робочому місці і поза ним. Відповідно навчання здійснюється, як на робочому місці, так і навчання на спеціальних курсах, в школах та інше. Даний метод являє собою навчання та практичний досвід, який отримує працівник відповідно на робочому місці. Період навчання працівника за даним методом може сягати кількох років;

2) попереднє навчання, яке здійснюється на робочому місці. Воно дозволяє підготувати працівника до виконання нових трудових обов'язків на новому робочому місці.

Навчання на робочому місці надає можливість працівникам за допомогою досвідчених працівників або майстрів вивчити роботу та секрети майстерності певної професії та відповідного робочого місця. Цей метод дозволить працівникам ТОВ покращити свої професійні знання, вміння і навички, вивчити організацію роботи різних робочих місць;

3) репетиторство та обговорення. Дозволить навчити новачків та делегувати їм певну частину своїх обов'язків, яке створить відчуття довіри до новачків та прагнення вчитись та удосконалювати свої знання;

4) тимчасове призначення та ротація, які дадуть можливість здійснювати переміщення по різних робочих місцях, що у свою чергу призведе до розширення досвіду працівників на підприємстві;

5) ділові ігри. Дозволить вирішити одне і те ж завдання, використовуючи різні підходи;

6) проблемне навчання. Воно дозволить знайти відповіді на актуальні проблеми, для вирішення яких висуваються різні варіанти, інсценування.

Виходячи з усього сказаного, пропонуємо умовну схему удосконаленого процесу професійного навчання спеціалістів у ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» (рис. 3.1).

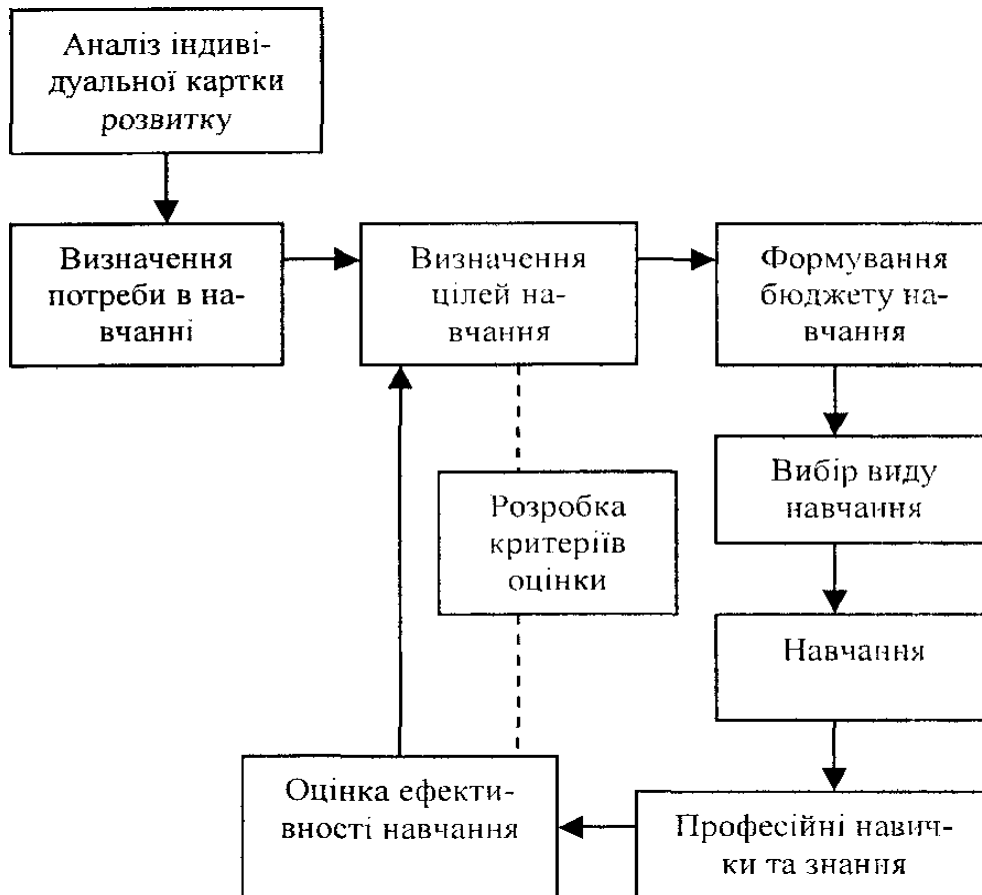


Рис. 3.1. Удосконалений процес професійного навчання спеціалістів в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» [35; 107]

Основними чинниками, що стримують збільшення витрат на професійне навчання, є:

- нерозуміння багатьма керівниками (роботодавцями) ролі та значення професійного навчання у забезпеченні ефективної діяльності підприємства;
- недосконалість чинного законодавства та відсутність комплексної державної політики у сфері розвитку персоналу на підприємстві;
- недостатні обсяги фінансових ресурсів підприємств, що не дозволяють здійснювати витрати на навчання в повному обсязі;

- постійне зростання цін на освітні послуги;
- використання багатьма підприємствами застарілих технологій;
- відсутність стимулів роботодавців у здійсненні безперервного професійного навчання персоналу;
- відсутність на підприємствах багатофункціональних служб управління персоналом.

Поряд із чинниками, які стримують вкладання коштів у розвиток персоналу, діють протилежні, які стимулюють необхідність безперервного підвищення якості робочої сили, а саме:

- впровадження нової техніки, широкий розвиток нових технологій, збільшення комунікаційних можливостей, які впливають на характер та структуру виробництва і сервісу;
- кардинальні зміни попиту й поведінки споживачів під впливом НТП;
- глобалізація економічного розвитку та висока конкуренція з боку товарів іноземного виробництва;
- формування сучасних концепцій корпоративного управління [2, с. 190].

Залежно від того, яка з вищенаведених груп чинників діє на роботодавців потужніше, останні формують свої особливі стратегії щодо реалізації заходів з розвитку персоналу або ж відмовляються від них взагалі. Так, велика частина підприємств (зокрема малі підприємства) працює на ринку впродовж порівняно невеликого проміжку часу і тому намагається економити кошти на своїх працівниках.

Деякі роботодавці неохоче інвестують у заходи з розвитку персоналу, так як бояться втратити підготовлені кадри та витрачені на них кошти через перехід працівників на нові місця роботи. Водночас роботодавець може взяти на роботу висококваліфікованих працівників, не спрямовуючи інвестицій у людські ресурси.

Основні стратегії організації навчання персоналу, які можуть бути використані в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»:

1. Стратегія безперервного навчання персоналу, яка передбачає залучення до заходів з його розвитку усіх працівників підприємства. Саме ця стратегія реалізує концепцію безперервного навчання і є чітко структурованою.

На жаль, лише невелика частка вітчизняних ринкових структур орієнтується саме на таку систему навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Нею користуються фінансово-кредитні та банківські структури, страхові компанії та компанії з іноземними інвестиціями.

2. Використання готової робочої сили. Ця стратегія має два основні напрямки реалізації:

- використання висококваліфікованої робочої сили, що притаманне підприємствам первинного ринку праці, які пропонують престижну роботу і високий рівень заробітної плати, із залученням працівників високої кваліфікації із значним досвідом роботи. Маючи високі доходи, вони цінують свою роботу та самостійно дбають про належний рівень знань і вмінь (досить часто шляхом самоосвіти). Такий підхід дозволяє ТОВ сформувати відповідний колектив, не затрачаючи коштів на розвиток персоналу;
- використання дешевої робочої сили практикується товариствами вторинного ринку праці, стратегічним завданням яких є, перш за все, виживання на ринку. Робота, що не потребує високого професіоналізму, дозволяє втримувати заробітну плату на мінімальному рівні. Проте відсутність основних мотиваційних чинників (економічних) призводить до високої плинності кадрів та погіршення якості праці.

3. Підготовка персоналу безпосередньо в процесі роботи. Згідно з такою стратегією нові працівники відразу ж приступають до виконання своїх обов'язків та поступово набувають необхідних знань, вмінь та навичок на робочих місцях під керівництвом досвідчених колег. Як правило, їх зараховують з випробувальним терміном та встановлюють зменшені розміри заробітної плати.

З вищеперелічених стратегій найкращою та найефективнішою є стратегія безперервного навчання персоналу, проте вона потребує значних обсягів фінансових ресурсів, які, на думку багатьох керівників підприємств, є зайвими. На більшості вітчизняних підприємств, окрім найуспішніших та найпотужніших, практично не використовується стратегія суцільного навчання та підвищення кваліфікації персоналу [34, с. 38].

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні інвестування заходів з розвитку персоналу не є пріоритетним завданням для абсолютної більшості підприємств, тому що вони переважно орієнтовані на просте виживання, а не на прогрес, не мають ні стимулів, ні коштів для розвитку персоналу. А тому стратегія безперервного навчання персоналу в ТОВ практично не діє і без цілеспрямованого втручання держави діяти не почне. У зв'язку з цим пропонуємо:

- розробити та прийняти доповнення до Кодексу законів про працю, що стимулюватимуть інвестицій підприємницьких структур у розвиток своїх працівників;
- створити належне нормативно-правове забезпечення для сертифікації персоналу, запровадження якого сприятиме активізації процесів з навчання персоналу;
- розбудувати систему координації різних форм професійної освіти;
- прийняти спеціальний закон що регулюватиме професійне навчання персоналу на виробництві.

Виходячи з реалій, в сучасних умовах виробництва повинно відбуватися постійне зростання вимог до кваліфікаційного та освітнього рівня працівників, до їх компетенції, професійних знань, вмінь і навичок. З метою практичної реалізації цих вимог та запобігання негативного впливу необхідно впроваджувати ефективні інструменти управління, найбільш дієвим серед яких є інвестування в персонал з метою його розвитку.

Керівництву підприємства необхідно забезпечити систематичне підвищення професійного та кваліфікаційного рівня персоналу.

3.2. Резерви та шляхи підвищення ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу на вітчизняних підприємствах

Підвищення кваліфікації та навчання персоналу є одним з етапів на шляху до досягнення організаційних цілей і розвитку бізнесу. Персонал – це найцінніший ресурс підприємства, і для того, щоб навчання було ефективним, необхідно правильно структурувати цей процес.

Професійний розвиток став переважаючим. Відповідно до цього професійний розвиток стає одним з основних чинників розвитку самого підприємства. Ефективне функціонування підприємства забезпечується бажанням його працівників навчатись, що сприятиме їх професійному розвитку. Вивчення та використання планування професійного досвіду закордонних методик дає можливість покращити планування професійного розвитку і навчання сучасних вітчизняних підприємств.

Професійний рівень підготовки працівників підприємства є вагомим критерієм, який характеризує його людський капітал.

Об'єктивна проблема розвитку персоналу на виробництві вимагає нових шляхів планування професійного розвитку персоналу, в основі якого повинен бути принцип, суть якого полягає у тому, що ставитись до професійного розвитку необхідно не як до витрат на працівників, а як до довгострокового інвестування в розвиток підприємства.

В Україні планування професійного розвитку навчання персоналу є важливим для забезпечення підприємства високкваліфікованими працівниками, що позитивно впливає і підвищує ефективність їх праці.

Сьогодні вітчизняне планування професійного розвитку персоналу є недорозвинене, а також потребує вдосконалення. Оскільки на більшості підприємств України відсутня чітка стратегія його розвитку, то відповідно і стратегія інвестування коштів для професійного розвитку працівників підприємств.

Людський капітал сьогодні в нашій країні є недостатньо привабливим, тому планування професійного розвитку і навчання персоналу в Україні є недостатньо розвинене. Роботодавці не розвивають на належному рівні людський капітал.

Існує безліч чинників, які впливають на планування професійного розвитку працівників підприємства, але основним з них є відсутність економічної зацікавленості підприємства у вкладенні коштів у підготовку персоналу.

В сучасних умовах підвищуються вимоги до підготовки працівників, рівня їх кваліфікації. Виникають питання раціонального використання робочої сили, а звідси – розширюються функції кадрових служб підприємств.

В основному кадрову роботу підприємства ведуть безпосередньо керівники. Тому він зобов'язаний організувати роботу кадрових служб по підборі і розстановці кадрів так, щоб забезпечити виконання завдань, що стоять перед підприємством. В обов'язки керівника також входить піклування про розширення компетенції кадрової служби, удосконалення її роботи, підвищення кваліфікації кадрових працівників [63, с. 175].

Періодичні атестації сприяють значною мірою оцінці керівників і фахівців, визначають якість працівника й встановлюють міру відповідності рівня його кваліфікації вимогам займаної ним посади.

Об'єктивне обговорення атестаційною комісією успіхів і недоліків працівника проводиться в обстановці високої вимогливості, принциповості і доброзичливості.

Керівник ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» впроваджує заходи, спрямовані на виконання рекомендацій атестаційної комісії, подальше підвищення кваліфікації кадрів, широке використання організації праці, планує контроль за їх виконанням.

Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців зазвичай здійснюється або шляхом підвищення по посаді працівників свого центру (іноді після відповідного навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій.

Доцільно також щорічно заслуховувати кандидатів у резерв на зборах (як вони виконують висловлені на їх адресу побажання, враховують критичні зауваження).

В навчальному процесі при підвищенні кваліфікації керівників і фахівців необхідно давати мінімум теоретичних знань на найсучаснішому рівні, досягнутому наукою, і максимум даних про передовий досвід [104, с. 99].

Період професійного навчання працівників у країнах з розвинутою економікою становить не більше трьох років, а в Японії цей період становить від одного до півтора року [17, с. 31].

Українські витрати на професійне навчання становлять менше, ніж 1% від фонду оплати праці працівників. Період підвищення кваліфікації в Україні складає 5 років.

При плануванні системи професійного розвитку для України необхідно врахувати досвід Німеччини, тобто впровадити дуальну систему професійного навчання та досвід наставництва, що дасть можливість зацікавити, як роботодавців та найманих працівників в безперервному навчанні. Також при плануванні професійного розвитку в Україні варто звернути увагу на регіони та на партнерів для забезпечення професійного навчання працівників.

При плануванні професійного розвитку в Україні необхідно покращити пільгову систему, яка б надавала підприємствам субсидії та пільгові кредити для професійного навчання працівників.

Неправильний вибір спеціаліста може принести суттєву шкоду Центру і самому претенденту. Тому потрібно правильно організувати співбесіду.

Перш за все претенденту повинна бути надана можливість раніше ознайомитися з інформацією про підприємство і про того, хто буде вести цю співбесіду. Цю інформацію потрібно вивчити. Вже після того, як кандидат на робоче місце ознайомиться з характером роботи, на яку він претендує, то буде більш впевнено себе почувати.

Всім кандидатам потрібно надати рівні шанси. Співбесіда повинна проходити в однакових умовах. Наведемо форму *оцінки претендента* на певне робоче місце. Саме за такою формою можна зробити правильний вибір кандидата.

Обидві сторони повинні досягти взаєморозуміння. Інспектору з кадрів, що проводить співбесіду, не потрібно перебивати співрозмовника. Він повинен розмовляти, а не допитувати, а також не робити під час бесіди записів на основі почутого або побаченого, це відвертає увагу і насторожує претендента. Можливі тільки короткі замітки для пам'яті. До того ж інспектор з кадрів повинен бути обов'язково уважним і точним при формулюванні запитань, які він ставить, а також бажано дотримуватися переважної для претендента послідовності питань по принципу «від простого до складного», вміти задавати, диференціювати і оцінювати свої питання.

Справа в тому, що запитання, які стосуються фактичних даних (про освіту, кваліфікацію, місця попередньої роботи і ін.) дозволяють отримати конкретну, чітку відповідь, яку не складно оцінити об'єктивно.

Але є також інші запитання, наприклад ті, що стосуються розумових здібностей або професійних можливостей, які прямим шляхом вирішити не вдається. Про ці параметри особистості необхідно судити за такими ознаками, як кругозір, широта інтересів, уміння орієнтуватися в процесі співбесіди.

Крім того, є такі запитання, які можуть поставити кандидата в незручне положення (наприклад, сімейний стан, відношення до алкоголю і ін.). Таких запитань, по можливості не потрібно ставити.

Під час співбесіди потрібно в'яснити, чому претендент вибрав саме це підприємство і намагається отримати роботу саме тут.

Якщо ж на початку співбесіди стає зрозуміло, що цей претендент не підходить підприємству, то необхідно зупинити співбесіду.

Після закінчення співбесіди прийнято подякувати співрозмовнику за бесіду і увагу до підприємства.

Для того, щоб прийняти рішення про прийняття кандидата в склад персоналу або при відмові йому в наданні роботи на підприємстві, необхідно спеціально підготуватися. Для цього треба:

1. Проаналізувати і систематизувати отриману інформацію.
2. Сформулювати відповідь на три основні запитання:
 - чи може претендент виконувати задану роботу,
 - чи буде він її виконувати;
 - чи підходить він для неї (кваліфікація, особисті якості, можливість адаптації в робочому колективі).

Для оцінки кандидатів на вакантну посаду використовують спеціальні форми.

Вирішальне значення при прийнятті кінцевого рішення має, як правило, відповідь на третє запитання. Саме воно визначає, чи зможе даний претендент при достатньо високих професійних якостях добре спрацюватися з колективом професіоналів, що вже склався.

А далі потрібно повідомити претендента про прийняте рішення.

Саме на основі такого підбору можна підібрати найкращий персонал.

Таким чином, перераховані вище підходи і методи в управлінні персоналом, застосовані ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія», дозволяють значно підвищити ефективність праці.

Важливо також підняти особисту відповідальність і зацікавленість кадрів у підвищенні кваліфікації. Поставити в пряму залежність від її результатів атестацію, діловий ріст фахівців і встановлення їм рівня заробітної плати. Значного удосконалення потребує нормативна база підвищення кваліфікації, зокрема для того, щоб забезпечити його обов'язковість і регулярність.

Також варто зазначити, що які б не були наші погляди на трудову мотивацію, навряд чи можна заперечувати, що винагорода чи компенсація співробітникам відіграє винятково важливу роль у залученні, мотивуванні і збереженні в організації необхідної їй робочої сили. Компенсація може робити прямо протилежний вплив на співробітників – мотивуючи і демотивуючи.

Неефективна система винагороди може викликати в працівників незадоволеність (як розміром, так і способами визначення та розподілу винагороди), що спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни. Незадоволені компенсацією працівники можуть вступити у відкритий конфлікт із керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк чи залишити організацію [85, с. 47].

З іншого боку, ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, скеровує їх діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку співробітників, спрямувавши його на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед ним, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями організації/підприємства. Ця ключова установка визначає цілі системи компенсації.

Коли винагорода в організації/підприємстві не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть почати залишати її. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація затратила певні засоби і, які є коштовним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентноздатність системи компенсації. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні для організації. Продуктивність, творчість, досвід, відданість філософії повинні заохочуватися через систему компенсації.

Продумана система компенсації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Оскільки витрати на робочу силу є основною статтею витрат для більшості сучасних організацій, ефективно управління ними має принципове значення для загального успіху організації.

Важливо також підняти особисту відповідальність і зацікавленість кадрів у підвищенні кваліфікації. Поставити в пряму залежність від її результатів атестацію, діловий ріст фахівців і встановлення їм рівня заробітної плати.

Значного удосконалення потребує нормативна база підвищення кваліфікації, зокрема для того, щоб забезпечити його обов'язковість і регулярність.

У трудовому колективі ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» повинна діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій слухачів. Рівень виробничо-економічного навчання сьогодні повинен відповідати найвищим вимогам. Він повинен забезпечувати формування сучасного ініціативного, творчо мислячого працівника.

Керівництву ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» необхідно також більше уваги приділяти плануванню кар'єри працівника.

Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, яке орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес співставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Перелік професійних і посадових позицій в ТОВ (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним визначеної позиції в ТОВ, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія», мають займатися спеціалісти кадрової служби, або безпосередній керівник працівника.

Просування по службі повинне визначатися не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними.

Планування підвищення кваліфікації в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» дасть можливість створити певну систему, яка може бути перспективною та оперативною.

Перспективне або стратегічне планування в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» потрібно розраховувати на два або і більше років, яке б

включало в себе стратегії навчання персоналу, його форми, напрямки та місця навчання.

Оперативне планування в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія», тобто перепідготовку та підвищення кваліфікації потрібно удосконалити, а саме: вибір навчальних центрів, визначення потреби підприємства у кожному виді навчання, терміни та тривалість навчальних занять, тематику занять, особливості фінансового та матеріально-технічного забезпечення та інше.

Для підвищення кваліфікації в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» необхідно розробити програму навчання, що є важливим для розвитку працівників. Для цього ТОВ треба мати фахівця з навчання персоналу, який би розробляв навчальні програми для працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія», проводив ділові ігри, практичні ситуації та інше.

Таким чином ми сформулювали основні, на наш погляд, пропозиції в досліджуваному ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» щодо розробки концепції управління персоналом.

Зарубіжний досвід показує, що планування професійного розвитку здійснюється у більшості випадків самими підприємствами, а не державою. Пряма участь у професійній освіті передбачається системою планування професійного розвитку персоналу.

Виходячи з вищевикладеного, підприємства повинні самостійно планувати практичне навчання працівників та витрати, які пов'язані з ним. Існує тісний взаємозв'язок між підприємствами та навчальними закладами. Навчальні заклади співпрацюють з підприємствами, на яких відбувається виробниче навчання чи виробнича практика студентів.

Висновки до третього розділу

Розвиток персоналу є важливим чинником успішної діяльності ТОВ. Предметом розвитку персоналу є не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, а й цілеспрямоване планування руху співробітників.

Зарубіжна практика доводить, що система управління має бути достатньо жорсткою і здатною здійснювати належний контроль відповідно до ієрархії. Впровадження центрального управління, як правило, концентрування технічної політики, фінансів, маркетингу, реклами, підготовки і розстановки кадрів, контроль інших показників.

На закордонних підприємствах при плануванні розвитку персоналу витрачають від 2 до 10% фонду оплати праці. Періодичність підвищення кваліфікації персоналу у розвинутих країнах складає не більше 3-х років.

При плануванні професійного розвитку працівників українських підприємств на навчання виділяють менше 2% фонду заробітної плати, а періодичність складає в середньому 12 років.

Важливо також підняти особисту відповідальність і зацікавленість кадрів у підвищенні кваліфікації. Необхідно поставити в пряму залежність від її результатів атестацію, діловий ріст фахівців і встановлення їм рівня заробітної плати. Значного удосконалення потребує нормативна база підвищення кваліфікації, зокрема для того, щоб забезпечити його обов'язковість і регулярність.

Основними напрямками підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» є навчання працівників та підвищення кваліфікації.

Навчання персоналу дозволить працівникам ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» підвищити їх професійно-кваліфікаційний рівень.

Науково-технічний прогрес вимагає від працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» безперервного процесу підвищення професійно-кваліфікаційного рівня. Керівництву підприємства треба забезпечити систематичне підвищення професійного та кваліфікаційного рівня персоналу.

Заходи, які нами пропонуються, спрямовані на довгострокові цілі, тобто підвищення економічного ефекту не може бути миттєвим, проте в майбутньому така кадрова політика допоможе досягти високих результатів на тривалу перспективу діяльності ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» на ринку.

Висновки до дипломної роботи

На основі дослідження теоретичних проблем та діючої практики професійного розвитку і організації навчання персоналу можна зробити такі висновки і внести пропозиції:

1. Професійний розвиток особистості – це безперервний процес, який складається з професійного навчання, професійної підготовки працівників, підвищення кваліфікації, адаптації та розвитку кар'єри. Дане поняття відображає підготовку людини до професійної діяльності, яке передбачає оволодіння особистістю теоретичними знаннями, які необхідні, уміннями та практичними навиками, соціальними нормами поведінки, моральними цінностями.

Мета професійного розвитку персоналу, яку ставить перед собою підприємство – це покращення ефективності виробництва та надання різноманітних послуг, зростання конкурентоспроможності персоналу, запровадження нових технологій.

2. При визначенні показників ефективності навчання персоналу в першу чергу розглядають ефективність навчальної програми. Розглядаючи ефективність, неприпустимо розмежовувати соціальну та економічну, тому їх потрібно розглядати комплексно. Щоб розрахувати економічну ефективність навчання персоналу необхідно співвіднести економічний ефект (вигоди) від навчання з витратами. Відповідно соціальна ефективність визначається як відношення отриманого соціального результату до витрат. Соціальна ефективність навчання виявляється в задоволенні людей в знаннях, в гармонійному розвитку кожної особистості.

3. Система професійного навчання персоналу в даний час повинна носити безперервний характер і проводитися впродовж всієї трудової діяльності. Підприємства повинні розглядати витрати на підготовку персоналу як інвестиції в основний капітал, які дозволяють найбільш ефективно використовувати новітні технології.

4. Оскільки ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» разом з іншими підприємствами працюють на досягнення спільних стратегічних цілей, їх

виробничі процеси тісно пов'язані між собою, а мотиваційний механізм формується загалом для підрозділів всього холдингу, доцільним буде розглядати ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» як частину агрохолдингу «Мрія».

До стратегічних цілей підприємства треба віднести: розширення виробництва, зміцнення вертикальної інтеграції та удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок накопичення унікального досвіду та впровадження високих технологій.

5. Чисельність працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» на 31.12.2016 року складала 117 осіб. Фактична чисельність працівників науково-виробничого об'єднання в 2016 році порівняно з чисельністю 2015 року зменшилася на третину.

Основними методами формування персоналу «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» є:

- пошук кандидатів на конкретну посаду із заделегідь окресленими функціональними обов'язками (конкретні відбори, тісна співпраця зі службою зайнятості, заявки на випускників в навчальних закладах);
- пошук кандидатів на заміщення вакантних посад серед працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія»;
- перепідготовка кадрів;
- підготовка персоналу відповідно до нових зовнішніх і внутрішніх умов;
- внутрішнє сумісництво і активне заохочення переміщень працівників всередині підприємства.

Підвищення кваліфікації здійснюється у різноманітних формах для робітників, фахівців та керівних працівників ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія».

6. Для визначення ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу в ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» були взяті такі показники, як підвищення продуктивності праці робітників,

Ефективність виробництва та продуктивність праці в ТОВ та його підрозділах оцінюється за показниками прибутку або витрат.

Аналізуючи фінансові показники, що характеризують продуктивність праці на ТОВ, можна зробити такі висновки:

- прослідковується зменшення об'ємів виробництва продукції в ТОВ, а також зменшення кількості працюючих. Така ситуація склалася в результаті оптимізації виробничого процесу та зменшення потреби в живій робочій силі;
- продуктивність праці в ТОВ має тенденцію до спадання. Це пояснюється великою кількістю чинників, які включають зниження попиту через погіршення економічної ситуації в країні, поява нових конкурентів, відносно висока собівартість виробництва продукції тощо. За даними дослідження найбільший вплив на продуктивність праці має зміна об'ємів виробництва продукції, яка тісно пов'язана з попитом. Кількість працюючих також впливає на продуктивність. Так, зменшення кількості працюючих зумовлене зниженням продуктивності праці.

7. Основними напрямками вдосконалення організації професійного розвитку персоналу в умовах формування економіки знань та переходу до інноваційної моделі економічного розвитку в ТОВ мають стати:

- стимулювання персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства;
- формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;
- застосування прогресивних форм організації навчання (кайзен-бліц, навчання у групах та ін.);
- створення умов для кар'єрного росту працівників;
- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у визначених межах, не допускаючи при цьому деструктивних процесів та загострення конфліктів;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного

оновлення;

- проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу;
- впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу.

8. Підводячи підсумок розгляду такої важливої проблеми, як навчання персоналу, особливу увагу необхідно звернути на умови, врахування яких сприятиме підвищенню віддачі на кожну гривню, вкладену в навчання:

- Ефективне навчання всіх категорій персоналу неможливе без дієвої підтримки вищого керівництва.
- Підготовка і проведення навчання персоналу вимагає якомога більш повного обліку організаційних умов, здатних вплинути на його результати та визначення шляхів підвищення віддачі від навчання.
- Висока віддача від навчання можлива лише в тому випадку, якщо товариство триматиме під постійним контролем питання, пов'язані з ефективністю навчання своїх співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Азаренкова Г.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Посібник /Г.М. Азаренкова. – К.: «Ліра-К», 2010. – 345 с.
2. Алексеева Н.Ф., Вороніна М.О. Шляхи удосконалення професійного навчання персоналу машинобудівного підприємства //Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. – Випуск 1/2010 (60). – Частина 1. – С. 190.
3. Андрей Мудрый. Персонал учится, компания считает прибыль [Электронный ресурс]. – Режим доступа до статті: http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_27.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Армстронг М.; [пер.с англ.]. – СПб.:Питер, 2009. – 848 с. – (Серия «Классика МВА»).
5. Баб'як Г.П., Грицина О.В. Шляхи підвищення ефективності забезпечення організації формування персоналу /Г.П. Баб'як, О.В. Грицина //Регіональні аспекти роз-витку продуктивних сил України: Науковий журнал. Випуск 18. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – С. 137-141.
6. Баб'як Г.П., Бенцал Ю.М. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу /Г.П. Баб'як, Ю.М. Бенцал //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. Випуск 19. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – С. 130-133.
7. Баб'як Г.П. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом /Г.П. Баб'як //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. Випуск 20. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – С. 114-120.
8. Белозерцев Е.П. Педагогика профессионального образования: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений /Е.П. Белозерцев, А.Д. Гонеев, А.Г. Пашков и др. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 368 с.
9. Богданова Т.І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник для студентів 3 курсу всіх спеціальностей всіх форм навчання /Т.І. Богданова, Л.В. Іванова. – Одеса: ОДЕУ, 2009. – 248 с.

10. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посіб. /Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – 2-ге вид. – К.: Знання, 2001. – 313 с.
11. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал /Е. Варламова //Кадровое дело. – 2005. – № 2. – С. 41–47.
12. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: Проспект, 2009. – 96 с.
13. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учеб. пособие /В.Р. Веснин – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
14. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. посіб. /М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
15. Воротынцева Т. Строим систему обучения персонала /Т. Воротынцева, Е. Неделин. – СПб.: Издательство Речь, 2008. – 128 с.
16. Гирченко Т. Профессиональное обучение и повышение квалификации кадров в системе эффективного трудоустройства /Т. Гирченко //Економіка України. – 2008. – №1. – С. 86–88.
17. Глиньский Б. О японском опыте управления /Б.О. Глиньский //Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 4. – С. 31.
18. Голтвенко В.А. Оценка уровня качества работы персонала на промышленном предприятии //Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности: Сборник научных трудов /Голтвенко В.А., Беликова Т.Ю. – НАН Украины, ИЭП. - Донецк, 2004. Том 3 . – С. 335-339.
19. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності //Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Т. 2. Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ, 2005.
20. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки /О.А. Грішнова – К.: Знання, КОО, 2001. – 254 с.
21. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки тренера коучей /М. Дауни.– М.: Добрая книга, 2007. – 288 с.

22. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями /К. Джанетто. – М: Добрая книга, 2005. – 191 с.
23. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов /Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
24. Дресвянников В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии /В.А. Дресвянников – М.: КноРус, 2006. – 344 с.
25. Думченко О.Е., Козлов В.В. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа до статті: <http://www.finexpert-training.ru/index.php?ID=196&articleID=354>.
26. Ефремова О.С. Изменения и дополнения в законодательстве об охране труда /О.С. Ефремова. – М.: Издательство Альфа-Пресс, 2007. – 176 с.
27. Жариков Ю.Н. К вопросу о развитии персонала на предприятиях Германии /Ю.Н. Жариков //Управление персоналом. –2004. – № 5. – С. 12–14.
28. Жданкин Н. Обучение персонала как фактор успеха /Н. Жданкин //Управление персоналом. – 2007. – № 18 – С. 172.
29. Жихарев К.Л. Инновационное управление развитием. Инкорпоративный подход /К.Л. Жихарев, С.Б. Мельников, Н.С. Мельникова – М.: МАКС Пресс, 2007. – 212 с.
30. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства /М.О. Жуковський //Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №2. – С.54–59.
31. Заглинський А. О. Проблеми розвитку ринкових відносин у сфері зайнятості трудових ресурсів. – Рівне: ППФ «Волинські обереги», 2002. – 400 с.
32. Зайцева Ю.Н. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала. /Ю.Н. Зайцева //Управление развитием персонала. – 2010. – № 2 (22). – С. 100–108.
33. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI.

34. Заюков І.В. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві /І.В. Заюков //Экономические науки. – 2006. – №5. – С. 34-39.
35. Звіти ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» за 2015-2016 рр.
36. Звіт про фінансовий стан ТОВ «ФГ науково-виробниче об'єднання Мрія» за 2015-2016 рр.
37. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации /С. Иванова, Д. Болдогоев, І. Бутирська. – Чернівці: Книги ХХІ, 2010. – 312 с.
38. Качан Є. П. Забезпечення кадрами – запорука ефективної діяльності промислових підприємств регіону /Є. П. Качан //Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми ефективного використання професійно-технічної підготовки кадрів промислового сектору економіки України». Т. 2. – Київ, 2008. – С. 129-132.
39. Качан Є.П. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації як основа формування конкурентоспроможності персоналу /Є. П. Качан //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – Вип. 13. – С. 18–24.
40. Качан Є. П. Пріоритетні напрями відновлення економічного потенціалу аграрно-індустріальних регіонів /Є.П. Качан //Збірник тез доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів» (24-25 вересня, 2015). – Тернопіль, 2015. – С. 59-60.
41. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом /А.Я. Кибанов – М.: Инфра-М, 2007 – 448 с.
42. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация /А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра, 2005. – 416 с.
43. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства /Н. Кирич //Україна: аспекти праці.– 2009. – №3. – С. 39–42.

44. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення /Т. Кір'ян, М. Дрозач //Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 23–27.
45. Клок К. Пора проснуться. Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников /К. Клок, Дж. Голдсмит, 2008. – Изд.: Претекст. – 382 с.
46. Кобзева В. Руководителю об обучении персонала. Дизайн посттренинга /В. Кобзева, Г. Баранова, 2006. – Изд.: Хорошая книга. – 456 с.
47. Коновалова В.Г. Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в России /В.Г. Коновалова //Кадровик. – 2008. – № 9 – С. 15.
48. Костицын Н.А. Эффективность корпоративного обучения /Н.А. Костицын //Управление персоналом. – 2005 – № 5. – С. 12–13.
49. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
50. Ландо И. Нетрадиционные методы в обучении персонала организаций /И. Ландо //Отдел кадров. – 2007. – № 4. – С. 24–25.
51. Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете /М. Ландсберг. – М.: ЭКСМО, 2006. – 160 с.
52. Линькова Е. Положение о персонале /Е. Линькова //Кадровое дело.– 2008. – № 7. – С. 31–39.
53. Лібанова Е.М. Ринок праці: Навчальний посібник /Е.М. Лібанова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
54. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество /М.И. Магура, М.Б. Курбатова //Управление персоналом. – 2004. – С. 16–23.
55. Магура. М.И. Организация обучения персонала компании /М. Магура, М. Курбатова. – М.: Интел-Синтез, 2003. – 250 с.
56. Мариничева М. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков /М. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.

57. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. /В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.
58. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики /И.П. Булеев, Н.Д. Прокопенко, Н.Е. Брюховецкая и др.: монография. – НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2007. – 526 с.
59. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. /В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін., за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
60. Минервин И. Внутрифирменное обучение рабочих /И. Минервин //Экономист. – 2006. – № 2.– С. 20–21.
61. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение /Е. Моргунов //Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 55.
62. Нестеренко О.М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві /О.М. Нестеренко //Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 87–88.
63. Николаенко Л. Ф. Подбор статистических показателей относительно оценки системы управления персоналом /Николаенко Л. Ф. //Бізнесінформ. – 2007. – № 8. – С. 171–176.
64. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии /Д.Л. Овчинников //Актуальные проблемы соврем. науки. – 2007. – №4. – С. 33–34.
65. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы /У.Г. Оучи. – М.: Экономика, 2005. – 311 с.
66. Парслоу Э. Коучинг в обучении: практические методы и техника /Э. Парслоу //Служба кадров. – 2009. – № 6. – С. 18–22.
67. Перепадя Ф.Л. Оцінка персоналу як інструмент сучасної кадрової політики промислових підприємств //Економіка України. – 2010. – №3. – С. 14-18.

68. Пилипенко Н.М. Формирование квалифицированных рабочих кадров /Н.М. Пилипенко – М.: Экономика, 2007. – 176 с.
69. Полднев К. Формирование и развитие карьеры /К. Полднев //Служба кадров. – 2004. – № 4. – С. 18–19.
70. Пономаренко В. С. Стратегія управління розвитком підприємства: Навчальний посібник /В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
71. Попов А. С. Понятие готовности кадров к карьерному росту //Матеріали міжнар. наук.-практ. конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери» – Донецьк: Донецький національний технічний університет, 2004. – С. 222-223.
72. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку /[Кіндзерський Ю.В., Якубовський М.М., Галиця І.О. та ін.]; за ред. канд. екон. Наук Ю.В. Кіндзерського; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2009. – 928 с.
73. Пригожин А.И. Методы развития организаций /А.И. Пригожин. –М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
74. Седегов Р.С. Управление персоналом: Сотрудники как фактор успеха предприятия /Р.С. Седегов, Н.И. Кабушкин, В.Н. Кривцов. – М.: Технология; Изд-во БГЭУ, 2007. – 178 с.
75. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций /П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте. – Изд.: Олимп-Бизнес, 2004– 624 с.
76. Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве /И.Т. Сенченко. – М.: Педагогика, 2005. – 112 с.
77. Серых О. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала /О. Серых //Деловая сеть. – 2008.– №8. – С. 41–42.
78. Сильванович С.Ф. Организация обучения персонала /С.Ф. Сильванович //Кадровая служба. – 2007. – № 4. – С. 32–33.

79. Ситник О.Ю. Развитие персонала как фактор развития конкурентоспособности предприятия. [Электронный ресурс] – Режим доступа до статті: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/>.

80. Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посібник /Н.І. Ситник. – К.: Фірма «Інкос», 2009. – 472 с.

81. Скакун В.А. Организация и методика профессионального обучения: Учебное пособие /В.А. Скакун. – М.: ФОРУМ-ИНФРА, 2007. – 336 с.

82. Спенсер Лайл М. Компетенции на работе /Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – М.: Ніппо, 2005. – 384 с.

83. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом /Э.Е. Старобинский. – М.: Бизнес-школа “Интел-синтез”, 2002. – 384 с.

84. Сумин В.А. Основания организации изменений деятельности персонала управления /В.А. Сумин //Вісник економічної науки України. – 2006. – № 1. – С. 153-157.

85. Татарников А. К. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии //Кадри. – 2004. – № 1. – С. 45-49.

86. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. посібник /Авт. Уклад. Г.В. Щокін. – К.: МАУП., 2004. – 450 с.

87. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу /Трубич С.Ю. //Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4(58). – С. 186-192.

88. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество /Д. Ульрих, У. Брокбэнк. – М.: Претекст, 2007. – 352 с.

89. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 683 с. – (Высшее образование).

90. Фарнэм А. Некомпетентный менеджер. Некомпетентность как массовое безумие /А. Фарнэм. – М.: ГИППО, 2008. – 338 с.

91. Фи К. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать /К. Фи. – М.: Добрая книга, 2006. – 304 с.
92. Форсиф П. Развитие и обучение персонала /П. Форсиф. – СПб.: Нева, 2004. – 192 с.
93. Хабибуллина С.А. Построение системы обучения в компании /С.А. Хабибуллина, Е.М. Козлова //Управление развитием персонала. – 2009.– № 3 (19). – С. 198–204.
94. Хрящева Н. Развитие персонала ключевой фактор успеха бизнеса /Н. Хрящева //Управление персоналом. – 2008. – № 10. – С. 16–17.
95. Чаповська Ю. Проблеми та напрямки вдосконалення корпоративного менеджменту /Ю. Чаповська //Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2010. – № 2. – С. 102–103.
96. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала /С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2006. – 224 с.
97. Шейл П. Руководство по развитию персонала /П. Шейл. – М. и др.: Питер, 2007. – 240 с.
98. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие /С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес школа Интел-синтез», 2010. – 347 с.
99. Шепелева О.А. Технология управления персоналом и его развитием в организации /О.А. Шепелева //Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2000. – № 2. – С. 125–129.
100. Шимановська-Діанис Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія /Л.М. Шимановська-Діанис. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.
101. Школа І.М. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. /І.М. Школа. – М.: ГроссМедиа, 2009. – 264 с.
102. Шломит Г.Н. Роль эйчара в трансформации бизнеса //Менеджер по персоналу. – 2010. – № 4. – С. 10-17.

103. Шнайдер Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников /Б. Шнайдер, Н. Шмит. – Изд.: Экономическая школа, 2004. – 560 с.

104. Штутман П.Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств / П.Л. Штутман //Наукові праці КНТУ: Економічні науки. – 2010. Вип. 17.

105. Шубин А.А. Маркетинг менеджмент: новые решения /Под ред. А.А. Шубина. – Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 326 с.

106. Яновська Л.А. Активізація навчання як метод формування спеціалістів при підготовці і перепідготовці кадрів. – Львів., 2004. – 78 с.

107. Ястремская Е. Н. Методические рекомендации по управлению карьерой персонала /Е. Н. Ястремская, А. С. Попов //Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. економічна. — Донецьк: ДонНТУ. – 2007. – Вип. 75. – С. 97 - 102.

108. Ястремская Е. Н. Повышение эффективности мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предприятия /Е. Н. Ястремская, А. С. Попов //Економіка розвитку. – 2004. – №1(29). – С. 71 - 74.

109. Эрганова Н.Е. Методика профессионального обучения: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений /Н.Е. Эрганова.– М.: Издательский центр “Академия”, 2008. – 160 с.

110. Boyatzis R. The Competent Manager/ R. Boyatzis. – New York: Wiley, 2005. – 406 p.

111. Электронный ресурс – Режим доступа: <http://www.ukc-razvitie.narod.ru/devpers.html>.

112. Электронный ресурс – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m152/7_2.html.

113. Электронный ресурс – Режим доступа: http://library.if.ua/book/45/3084/menedzhment_personalu.html.

114. Электронный ресурс – Режим доступа: http://samopoznanie.ru/schools/razvitie_personala/.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

Карпин Назарій Іванович

**«ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК І ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ
ПЕРСОНАЛУ»**

**Професійний розвиток і організація навчання персоналу (на прикладі
агропромислового підприємства) / Professional development and
organisation of personal training (on the example of agricultural enterprise)**

Спеціальність 051 – Економіка

Магістерська програма – Управління персоналом та економіка праці

Магістерська робота

Частина 2

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Розподіл основних показників за видами економічної діяльності у 2015 році [35]

(тис.грн. з одним десятковим знаком)

Код за КВЕД-2010 на рівні класу	Найменування виду економічної діяльності	Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ (рахунок 70, із рахунку 71 (без ПДВ))	з нього акцизний податок (рахунок 64) (гр. 3 < гр. 2)	Вартість продукції (робіт, послуг) власного виробництва для внутрішніх потреб підприємства (рахунки 15, 23)	з неї з метою інвестування свого підприємства (рахунок 15, субрахунки 151, 152, 153, 154, 155) (гр.5 <= гр.4)	Капітальні інвестиції у матеріальні активи (без ПДВ) (рахунок 15, субрахунки 151, 152, 153, 155)
	Код Євростату ¹	16.33.0	12.11.0				15.11.0
А	Б	1	2	3	4	5	6
Х	Усього по підприємству (рядок 300) (сума рядків за видами економічної діяльності, гр. 1-13, 16-18)	182	210 245,0	-	2 226,0	-	4 895,0
01.11	у тому числі за видами економічної діяльності ² Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	84	120 883,0	-	-	-	-
01.13	Вирощування овочів та баштанних культур, коренеплодів та бульбоплодів	63	78 671 0	-	2 226.0	-	-
01.41	Розведення великої рогатої худоби молочних порід	35	10 691,0	-	-	-	48950

¹ Код показника відповідно до Регламенту Європейського парламенту та ради (ЄС) № 295/2008 від 11.03.2008 стосовно структурної статистики підприємства

² Якщо на підприємстві більше наявних видів економічної діяльності, ніж передбачено рядками, то їх необхідно зазначити на окремих аркушах

Продовження

(тис.грн. з одним десятковим знаком)

Код за КВЕД-2010 на рівні класу	Матеріальні витрати (включаючи товари для забезпечення діяльності підприємства) та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) (рахунки 23, 91,92, 93, 94)	З них платежі підрядникам (із рахунку 63) (гр.8<гр. 7)	Амортизація (рахунки 83, 91,92, 93)	Витрати на оплату праці (рахунки 47, 66, 81)	Відрахування на соціальні заходи (рахунки 65, 82) (гр. 11 < гр. 10)	Запаси незавершеного виробництва (рахунки 23, 25)		Запаси готової продукції (рахунки 26, 27)		Запаси товарів та послуг для перепродажу (без ПДВ) (рахунок 28)		Вартість товарів та послуг, придбаних у звітному році для перепродажу (без ПДВ) (рахунок 28)	
						на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
А	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
		23.11.0		13.32.0	13.33.0	13.21.3		13.21.3		13.21.1		13,12.0	
	Усього по підприємству (рядок 300)	143 610,0	29 801,0	2 052,0	14 640,0	3 586,0	35 068,0	29 305,0	47 210,0	401,0	-	841,0	-
у тому числі ¹ :													
01.11	123 279,0	23 400,0	1 516,0	10 766,0	2 510,0	31 926,0	29 305,0	10 880,0	401,0	-	841,0	-	
01.13	11 089,0	6 339,0	526,0	2 020,0	561,0	3 142,0	-	36 330,0	-	-	-	-	
01.41	9 242,0	62,0	10,0	1 854,0	515,0	-	-	-	-	-	-	-	

¹ Наводяться усі види економічної діяльності, вказані на стор. 4 ф.№ 1-підприємництво (річна).

ДОДАТОК Б

Розподіл основних показників за видами економічної діяльності у 2016 році [35]

(тис.гри. з одним десятковим знаком)

Код за КВЕД-2010 на рівні класу	Назва показників (коди рахунків відповідно до Плану рахунків бухгалтерського обліку або спрощеного Плану рахунків бухгалтерського обліку)	Середня кількість працівників (середньооблікована кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ (рахунок 70, із рахунку 71 (без ПДВ) або рахунок 70 (без ПДВ))	З нього акцизний податок (із рахунку 64)	Вартість продукції (робіт, послуг) власного виробництва для внутрішніх потреб підприємства (рахунки 15. 23)	з неї з метою інвестування свого підприємства (рахунок 15, субрахунки 151, 152, 153, 154, 155 або рахунок 15)	Капітальні інвестиції у матеріальні активи (без ПДВ) (рахунок 15, субрахунки 151, 152, 153, 155 або рахунок 15)
	Код Євростату відповідно до Регламенту (ЄС) №295/2008 Європейського парламенту та Ради від 11.03.2008	16 13 0	12 11 0				15 110
A	Б	1	2	3 (гр. 3<гр.2)	4	5 (гр. 5<= гр. 4)	6
X	Усього по підприємству (рядок 300) (сума рядків за видами економічної діяльності, гр. 1-13, 16-18)	117	109 837,0	-	-	-	189,0
01.11	у тому числі за видами економічної діяльності (наводяться найменування виду економічної діяльності; якщо на підприємстві більше наявних видів економічної діяльності, ніж передбачено рядками, то їх необхідно зазначити на окремих аркушах) Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	75	84 212,0	-	-	-	125,0
01.41	Розведення великої рогатої худоби молочних порід	37	13 841,0	-	-	-	64,0
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин	5	11 784,0	-	-	-	

Продовження
(тис.грн. з одним десятковим знаком)

Код за КВЕД-2010 на рівні класу	Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) (рахунки 23, 91, 92, 93, 94 або рахунки 23, 91, 96)	З них платежі підрядникам (із рахунку 63 або із рахунку 68)	Амортизація (рахунки 83, 91, 92, 93 або 23, 96)	Витрати на оплату праці (рахунки 66, 81 або рахунки 47, 66)	Відрахування на соціальні заходи (рахунки 65, 82 або із рахунку 64)	Запаси незавершеного виробництва (рахунки 23, 25 або рахунок 23)		Запаси Готової продукції (рахунки 26, 27 або із рахунку 26)		Запаси товарів та послуг для перепродажу (без ПДВ) (рахунок 28 або із рахунку 26)		Вартість товарів та послуг, придбаних у звітному році для перепродажу (без ПДВ) (рахунок 28 або із рахунку 26)
						на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	
		23 11 0		13 32 0	13 33 0	13 21 3		13 21 3		13 21 1		13 12 0
A	7	8 (гр. 8 < гр. 7)	9	10	11 (гр. 11 < гр. 10)	12	13	14	15	16	17	18
Усього ПО підприємству (рядок 300)	122 222,9	80 813,6	1 944,0	11 954,0	2 390,0	29 305,0	26 864,0	401,0	289,0	840,6	331,8	10 372,0
у тому числі: (наводяться усі види економічної діяльності, вказані на стор.3 ф.№ 1- підприємство (річна))												
1.11	112 235,6	72 597,7	1 576,6	7 406,4	1 536,9	29 305,0	26 864,0	401,0	-	840,6	331,8	10 372,0
01.41	9 985,7	8 214,7	342,5	2 212,4	456,7	-	-	-	289,0	-	-	-
46.21	1,6	1,2	24,9	2 335,2	396,4	-	-	-	-	-	-	-

ДОДАТОК В

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ [36]

Стаття	Код рядка	В 2015 році		В 2016 році	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	210 245	443 842	109 837	210 245
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(152 483)	(412 714)	(138 036)	(152 483)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-	-	-
Валовий:	2090	57 762	31 128	-	57 762
прибуток					
збиток	2095	(-)	(-)	(28 199)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	28 536	644 154	1 756	28 536
<i>у тому числі:</i>					
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	-	410 724	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	175 442	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-	-	-
Адміністративні витрати	2130	(15 660)	(5 283)	(6 896)	(15 660)
Витрати на збут	2150	(12 905)	(26 199)	(253)	(12 905)
Інші операційні витрати	2180	(499 510)	(607 083)	(35113)	(499 510)
<i>у тому числі:</i>					
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2181</i>	-	479 330	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	82 776	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	-	36 717	-	-
прибуток					
збиток	2195	(441 777)	(-)	(68 705)	(441 777)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-	-	-
Інші доходи	2240	63 074	19 927	2 017	63 074
<i>у тому числі:</i>					
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	<i>2241</i>	-	-	-	-
Фінансові витрати	2250	(1 284)	(709)	(1 498)	(1 284)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(74 662)	(14 629)	(4 336)	(74 662)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	-	43 763	-	-
прибуток					
збиток	2295	-	(-)	(72 522)	(454 649)
<i>Витрати (дохід) з податку на прибуток</i>	<i>2300</i>	-	-	-	-
<i>Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування</i>	<i>2305</i>	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат:	2350	-	43 763	-	-
прибуток					
збиток	2355	(454 649)	(-)	(72 522)	(454 649)

ДОДАТОК Г

Використання робочого часу штатних працівників у 2015 році [35]

Назва показників	Код рядка	За період з початку року	
		людино-години	кількість працівників, осіб
А	Б	1	2
Фонд робочого часу, (ряд 4020+ряд.4040)	4010	322336	X
Відпрацьований час	4020	309748	X
Невідпрацьований час (сума рядків з 4050 до 4110)	4040	12588	X
у тому числі з причин:			
щорічних відпусток (основних та додаткових)	4050	5729	76
тимчасової непрацездатності	4060	5083	15
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	4070	1776	16
інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)	4090		
масових невиходів на роботу (страйків)	4100		
інших причин	4110		X
	4120		
	4130		

Склад фонду оплати праці у 2015 році [35]

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, з одним десятковим знаком, тис.грн.
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	13 743,8
Фонд основної заробітної плати	5020	9 069,6
Фонд додаткової заробітної плати	5030	4 674,2
у тому числі:		
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5040	199,7
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	5050	3 227,2
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	5051	408,8
компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	5052	.
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
у тому числі: матеріальна допомога	5070	.
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5080	-
Оплата за невідпрацьований час (із ряд.5030. 5060)	5090	569,6
	5100	-
	5110	-

ДОДАТОК Д

Втрати робочого часу штатних працівників у 2016 році [35]

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд. год.	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення Виконання робіт)	4080		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Склад фонду оплати праці штатних працівників у 2016 році [35]

(тис. грн. (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд 5020 + ряд 5030 + ряд 5060)	5010	10 822,3
Фонд основної заробітної плати	5020	7 338,7
Фонд додаткової заробітної плати	5030	3 483,6
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд 5030)	5040	21,2
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	2 000,2
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд 5030)	5051	303,7
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
Матеріальна допомога (із ряд 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд 5030. 5060)	5090	938,0

ДОДАТОК Е

Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати за 2016 р. [35]

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць. (сума ряд 6020 - 6110)	6010	74
у тому числі у розмірі, грн. до однієї мінімальної заробітної плати	6020	
від однієї мінімальної заробітної плати до 1 500,00	6030	
від 1 500,01 до 2 000,00	6040	
від 2 000,01 до 2 500,00	6050	12
від 2 500,01 до 3 000,00	6060	6
від 3 000,01 до 3 500,00	6070	13
від 3 500,01 до 4 000,00	6080	13
від 4 000,01 до 5 000,00	6090	6
від 5 000,01 до 10 000,00	6100	12
понад 10 000,00	6110	12
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	71
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	

ДОДАТОК Є

СТРУКТУРА ВИРОБНИЧОЇ СОБІВАРТОСТІ ЗА ВИДАМИ ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА У 2015 РОЦІ [35; 36]

1. Продукція рослинництва

А	Б	Виробнича собівартість - усього (гр.3 розділу 1)(сума граф 2. 8. 9)	У тому числі										
			прямі матеріальні витрати (сума граф 3-7)	з них					прямі витрати на оплату праці	інші прямі витрати та загально-виробничі витрати - усього (сума граф 10-12)	з них		
				насіння та посадковий матеріал	мінеральні добрива	пальне і мастильні матеріали	оплата послуг і робіт сторонніх організацій	решта матеріальних витрат			амортизація необоротних активів	відрахування на соціальні заходи	решта ін. прямих та загально-виробничих витрат
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Пшениця	0601	24 062.0	17 527.0	1 755,0	6 188.0	267 0	6 223,0	3 094,0	613.0	5 922.0	376,0	217.0	5 329.0
Жито	0602	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	0603	22 328.0	19 191,0	7 036.0	3 268,0	231.0	6 969,0	1 687,0	546,0	2 591 0	274,0	163,0	2 154,0
Ячмінь	0604	-	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-
Овес	0605	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Соняшник на зерно	0606	14 822 0	12 268.0	2 455,0	2 637,0	168.0	5 603,0	1 405,0	377,0	2 177.0	203.0	110.0	1 864,0
Соя	0607	26 391.0	21 957.0	2 962,0	5 116,0	251 0	9 591,0	4 037.0	603,0	3 831 0	340 0	174 0	3 317,0
Ріпак	0608	-	-	-	-	-	-	•	-	-	-	-	-
Насіння льону-довгунця	0609	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Цукрові буряки (фабричні)	0610	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Хміль	0611	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

2. Продукція тваринництва

А	Б	Виробнича собівартість - усього. (гр.3 розділу 1) (сума граф2,1 8)	У тому числі									
			прямі матеріальні витрати (сума граф3-6)	з них				прямі витрати на оплату праці	інші прямі витрати та загально-виробничі витрати - усього (сумаграф 9-11)	з них		
				корми	пальне і мастильні матеріали	оплата послуг і робіт сторонніх організацій	решта матеріальних витрат			амортизація необоротних активів	відрахування на соціальні заходи	решта ін. прямих та загально-виробничих витрат
1	2	3	4	5	є	7	8	9	10	11		
Прирости живої ваги: великої рогатої худоби	0612	1 711,0	1 470.0	1 371,0		66,0	33,0	117,0	124,0	1.0	23 0	100.0
свиней	0613	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
овець	0614	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
кіз	0615	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
птиці	0616	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Молоко	0617	7 531,0	4 239,0	3 553,0		223.0	463,0	1 737,0	1 555.0	9.0	492.0	1 054,0
Вовна	0618	-	-	-		-	-	*	-	-	-	-
Яйця курячі	0619	-	-	-		-	-	-	-	*	-	*

