

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГУТНИК Артем Олександрович

**Організація навчання персоналу в умовах воєнного стану. / Organization of
personnel training under martial law.**

**"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"**

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПм-21

А. О. Гутник

Науковий керівник:

к.г.н., доцент, Г. П. Баб'як

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕСІ	5
1.1. Суть і мета навчання персоналу	5
1.2. Новітні методи навчання та розвитку працівників.	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ТЕРА»	24
2.1. Кількісні та якісні параметри персоналу	24
2.2. Освітній рівень персоналу	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ТЕРА»	45
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Традиційні фактори конкурентоспроможності, такі як виробничі потужності, фінансові ресурси, сировина та канали збуту, є необхідними, але не достатніми для досягнення успіху організації. Людські ресурси, їхні знання, навички та компетенції, а також взаємодія між ними, стають найціннішим активом, новим джерелом багатства і ключовим чинником конкурентних переваг підприємства. Однак підтримання необхідного рівня трудового потенціалу працівників є складним завданням, що можна здійснити лише за допомогою ефективної організації навчання персоналу.

Актуальність теми обумовлена тим, що навчання персоналу набуває все більшого значення і стає ключовою умовою успішної роботи будь-якої організації. Розвиток системи навчання працівників визначає не лише успіх підприємства, а й його здатність до виживання в цілому. Оскільки професійні знання швидко старіють, працівникам необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію, психологічну підготовленість та прагнути до навчання.

Сучасні підходи відповідають концепції «безперервної освіти», яка орієнтована на розвиток і навчання працівників протягом усього їхнього трудового життя. Потреба в підготовці кадрів для нинішніх і майбутніх змін може виникати як через зміни зовнішніх умов (економічна політика держави, поява нових конкурентів тощо), так і через внутрішні трансформації організації (реструктуризація, впровадження нових технологій, створення нових робочих місць тощо), що підтверджує важливість обраної теми.

Метою даної дипломної роботи є дослідження та аналіз чинної системи навчання персоналу, що використовується на кондитерській фабриці «ТерА», а також розробка рекомендацій щодо підвищення професійної кваліфікації працівників та організації безперервного процесу навчання.

Для досягнення поставленої мети вирішувались такі **завдання**:

- проаналізувати суть та мету навчання персоналу;
- дослідити види навчання персоналу на підприємстві;

- оцінити кількісні та якісні параметри персоналу;
- проаналізувати освітній рівень персоналу кондитерської фабрики «ТерА»;
- виявити та висвітлити мотиваційні стимули в питанні організації навчання персоналу на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо підвищення професійної майстерності та організації безперервного навчання працівників ПрАТ «ТерА».

Об'єктом дослідження даної роботи є персонал Тернопільської кондитерської фабрики «ТерА».

Предметом дослідження є організація навчання персоналу кондитерської фабрики та визначення шляхів щодо його оптимізації.

Відповідно до поставленої мети і завдань наукового дослідження при підготовці роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, використовувалися діалектичний, логічний та системно-структурний методи; інституціонального та функціональний підходи.

Результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях кафедри та факультету.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕСІ

1.1. Суть і мета навчання персоналу

Для ефективної адаптації до змінюваних умов конкурентного середовища та підготовленості до майбутніх викликів важливу роль відіграє розвиток нематеріальних активів підприємства, зокрема інтелектуального та соціального капіталу, носієм яких є персонал. Саме персонал є основною цінністю підприємства, оскільки орієнтація на професіоналізм і компетентність завжди буде мати перспективи. «Саме працівники, їх професійна компетентність, відданість компанії, вміння застосовувати здобуті знання на практиці задля виконання посадових обов'язків та покращення діяльності є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства» [31, с. 60].

Навчання персоналу є безперервним процесом, який дозволяє працівникам здобувати нові знання та опановувати новітні технології. Підготовка співробітників включає розвиток професійних знань, вмінь і навичок, що сприяють досягненню цілей компанії. Процес навчання дозволяє вирішувати ключові завдання як на користь організації — підвищення ефективності та якості роботи, так і для особистісного розвитку працівників — шляхом поліпшення рівня життя та створення можливостей для реалізації їхніх навичок. Завдяки цьому працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці. «Навчання персоналу повинно бути тісно пов'язане з процесами організаційного розвитку та стратегічними цілями компанії» [33, с. 34–38].

В науковій літературі поняття «навчання» та «розвиток» персоналу ототожнюються.

Таблиця 1.1

Підходи до сутності поняття «розвиток персоналу»

[створено автором на основі джерел 15, 31, 51, 65]

Автор	Визначення поняття
О.О. Гетьман, А.В. Плясун	Розвиток персоналу – це каталізатор постійного організаційного та особистісного розвитку працівників, підвищення їх кваліфікації, розширення їх знань, підвищення їх компетентності, навчальних здібностей та зацікавленості змістом роботи. <u>Основна його мета - збільшити «віддачу» кожного працівника підрозділу та організації в цілому.</u>
Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська	Розвиток персоналу – сфера, пов’язана з підготовкою працівників до нових робочих місць, зайняття нових посад, вирішення нових завдань.
Ю.А. Пługіна	<u>Розвиток персоналу – це зміна якісних характеристик певної категорії, яка може відбуватися як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.</u>
А.М. Ткаченко, К.А. Марченко	Розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання під час їхньої трудової діяльності з метою досягнення високої продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимального використання їх здібностей.

Розвиток персоналу — це «цілеспрямований системний підхід до поліпшення якості персоналу організації з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності» [14, с. 218–219].

Однак слід врахувати, що між поняттями "навчання" та "розвиток" існує суттєва різниця. Навчання зосереджено на поточних потребах і спрямоване на вирішення негайних проблем бізнесу, його мета — передати працівникові конкретні навички, необхідні в даний момент. Розвиток, в свою чергу, орієнтований на майбутнє і узгоджується з довгостроковою стратегією підприємства.

Ключовим інструментом професійного розвитку є професійне навчання — процес безпосередньої передачі нових навичок і знань працівникам організації. Навчання та розвиток спрямовані на досягнення однієї мети — підготовку персоналу до успішного виконання завдань підприємства.

Основною метою професійного навчання є підвищення ефективності та продуктивності праці, освоєння знань і навичок, що відповідають сучасним вимогам. Розвиток працівників має готувати їх до вирішення більш широкого кола завдань та забезпечувати високу продуктивність праці. Крім того, розвиток дозволяє не лише покращити рівень знань і професійних навичок, але й сформувати систему цінностей і поглядів, що відповідають актуальним реаліям та підтримують стратегію організації на ринку.

Збільшення ролі навчання у процесах підвищення конкурентоспроможності підприємства та організаційного розвитку зумовлено кількома факторами.

По-перше, навчання персоналу є ключовим засобом досягнення стратегічних цілей організації. Успішна діяльність компанії в умовах постійно зростаючої конкуренції неможлива без підвищення ефективності роботи на всіх рівнях організації. Основними перешкодами на шляху до досягнення високих результатів є не тільки недостатній рівень професійної

підготовки, але й застарілі підходи до організації роботи. Ці бар'єри можна подолати лише через розробку та впровадження нової внутрішньої політики навчання, яка охоплює різноманітні програми та форми навчання для всіх категорій працівників.

По-друге, навчання є важливим інструментом підвищення ефективності людських ресурсів організації. Деякі компанії недооцінюють значення навчання своїх працівників, вважаючи його зайвими витратами, і припускають, що можна обійтися без нього, наймаючи фахівців з уже необхідною кваліфікацією.

Однак ранок чи пізно керівництво будь-якої організації неминуче стикається з тими, що «якщо б ви не вкладаете гроші в покращення знань так професійних навичок своїх працівників, вплив на людські ресурси організації з кожним роком стає меншим» [25, с. 42].

Конкурентна позиція бізнесу все більше залежить від його персоналу. Висококваліфіковані працівники стають важливою конкурентною перевагою, яку можна використовувати протягом тривалого часу і яку важко швидко відтворити іншим компаніям.

Отже, конкурентоспроможними є ті працівники, які мають певні переваги перед іншими і завдяки своїм особистим та професійним здібностям можуть протистояти конкуренції, долати труднощі та досягати успіху в бізнесі.

Згідно з Законом «Про освіту», система безперервного навчання персоналу має велике значення. Ця система дозволяє «організувати контроль за якістю та професіоналізмом фахівців, навчати їх протягом усього професійного життя, створювати базу даних про склад та кваліфікацію персоналу, планувати їх переміщення» [29].

Згідно з Законом України «Про підвищення кваліфікації працівників», організація професійного навчання працівників покладається на роботодавців, які повинні враховувати потреби своєї фінансової чи іншої

діяльності та дотримуватись вимог законодавства. Тобто, відповідальність за організацію навчання працівників лежить на керівниках підприємств. Закон також визначає, що фінансування професійного розвитку працівників здійснюється за рахунок власних коштів роботодавця та інших джерел, що не заборонені законом, або роботодавець може залучати фінансування для розвитку та навчання кадрів від інших фізичних або юридичних осіб. [30].

Отже, здатність бізнесу постійно вдосконалювати своїх працівників є одним з ключових факторів, що забезпечують його конкурентоспроможність на ринку, а також сприяють оновленню та зростанню обсягів виробництва або надання послуг. Загалом ефективний розвиток персоналу підприємства може значно підвищити його прибутковість. Сучасним компаніям не можна економити на персоналі та, оскільки «від ефективності роботи кадрів залежить загальний успіх компанії» [61, с. 527–535].

Рентабельність бізнесу на 30% залежить від інвестицій у виробництво, в той час як 70% успіху підприємства визначається рівнем кваліфікації працівників. Важливість розвитку персоналу підтверджується такими даними: в країнах Європейського Союзу період навчання працівників триває близько п'яти років, в Японії — від одного до півтора років, а в Україні навчання відбувається раз на 12 років. [16, с. 78].

Здатність і готовність працівників до навчання є ключовими факторами для забезпечення ефективної діяльності бізнесу на ринку праці, товарів та послуг, оскільки високих результатів можна досягти лише за умови постійного розвитку і вдосконалення кваліфікації працівників. І це тоді стає можливим, «коли люди мають конкретні знання, навички та відданість, в сучасних умовах проблема розвитку персоналу стає все більш актуальною» [49, с. 157–158].

Необхідність навчання протягом усього життя обумовлена кількома факторами. Впровадження нових технологій, розробка сучасних товарів і розширення комунікаційних можливостей вимагають постійного розвитку

кваліфікації працівників. У глобалізованому світі, де конкуренція між країнами зростає, лідерство належить тим державам, які активно використовують сучасні механізми та програми безперервної освіти. Окрім того, швидкий розвиток обчислювальної техніки та науки також ставить перед працівниками вимогу постійно вдосконалювати свої знання. «Для компанії набагато вигідніше та ефективніше підвищувати продуктивність наявних працівників через навчання, ніж витратити ресурси на набір нових співробітників» [3, с. 31–33].

Виробниче навчання орієнтоване на покращення професійних якостей співробітників компанії через розвиток їх творчого мислення, здатності ефективно працювати в умовах ринку та забезпечення високої продуктивності і результативної зайнятості.

Професійне навчання має на меті досягти:

- «більш високого рівня ефективності і продуктивності персоналу;
- покращення мотивації кадрів;
- професійних навичок та знань, які відповідають вимогам;
- поширення цінності організаційної культури;
- зменшення плинності працівників» [66, с. 529].

Вибір форм і методів навчання залежить від особистих характеристик працівників, які навчаються (рівень зайнятості, освіта, досвід роботи, вік тощо), а також від їх кількості, витрат і джерел фінансування, а також від змісту самого тренінгу (див. Рис. 1.1). Бюджет на навчання прямо залежить від кількості учасників, їхнього статусу в організації (чим вищий рівень працівника, тим більше коштів виділяється на навчання), і зростає потреба в навчальних заходах.



Рис. 1.1. Чинники, що здійснюють вплив на вибір форм і методів навчання [24, с. 128]

Цей процес приносить переваги як для роботодавця, так і для працівника. Роботодавець отримує кваліфікованих працівників, здатних ефективно виконувати свої обов'язки, а працівник покращує свою кваліфікацію, що може призвести до збільшення заробітної плати, підвищення рівня кваліфікації та забезпечення стабільності на робочому місці. Основною метою навчання є його ефективність. Для досягнення ефективних результатів необхідно правильно вибрати відповідні форми та методи навчання персоналу.



У першому випадку навчання працівників може проводитися індивідуально або на базі власних навчально-виробничих ресурсів організації. Коли навчання здійснюється поза межами підприємства, спеціалісти з роботи з персоналом визначають кількість працівників, які потребують навчання, організовують профорієнтацію та контролюють якість навчального процесу. В іншому випадку для кожного працівника розробляється персональний план навчання, який затверджується керівником. Організація також створює умови для самостійного навчання працівників, заохочуючи їх до підвищення кваліфікації через різні матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Усі завдання, які ставляться

перед працівниками, контролюються наставниками, фахівцями з управління персоналом та інструкторами навчання.

Для професійної підготовки персоналу організація використовує такі види навчання:

- Початкове професійне навчання, яке надає базові знання в певній галузі.
- Перепідготовка робітників, що включає набуття нових знань для освоєння нової професії.
- Підвищення кваліфікації працівників, що передбачає розвиток нових навичок та знань для адаптації до змін у вимогах роботи або освоєння нових професій.

Особливістю процесу кар'єрного розвитку є те, що навчання проводиться з працівниками, які вже мають досвід, а не з початківцями, як це буває в професійно-технічних училищах. Стажисти вже володіють певними знаннями та навичками в обраній професії, тому вони в основному намагаються здобути нові знання, які необхідні для виконання конкретних завдань на своєму робочому місці.

Для навчання працівників застосовують різні типи та підходи до навчання. Стилi навчання визначаються як форми взаємодії між учнями та викладачами, а також між учасниками навчальних груп з різних дисциплін. Ці стилі можна класифікувати на дві основні групи, як зазначено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Форми професійного навчання персоналу організації створено автором

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Інструктаж	Лекції
Учнівство (копіювання)	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Ротація	Ділові ігри
Наставництво	Моделювання
Метод ускладнених завдань	Тренінг
	«Мозкова атака»

Навчання на робочому місці передбачає безпосередню взаємодію з повсякденною роботою. Цей підхід є більш економічним та швидким, що полегшує адаптацію нових працівників до процесу навчання. Навчання на території організації може включати залучення зовнішнього викладача для задоволення конкретних потреб у навчанні співробітників. Однак в цьому випадку мета і процес навчання можуть бути ускладнені через завантаженість працівників поточними завданнями та обмеження в часі.

До найбільш поширених методів навчання на робочому місці належать: інструктаж, учнівство, ротація, наставництво та метод ускладнених завдань. Інструктаж включає пояснення та демонстрацію методів виконання роботи досвідченим працівником або інструктором безпосередньо на робочому місці. Цей метод є короткотривалим і орієнтований на освоєння конкретних завдань або процесів, що входять у обов'язки працівника. Він не потребує значних витрат на транспорт і застосовується на різних рівнях організації. Метод «копіювання» передбачає, що працівник працює під керівництвом досвідченого спеціаліста, наслідуючи його дії.

Ротація — це метод навчання, який передбачає послідовне виконання працівником різних обов'язків на різних посадах і в різних підрозділах для

здобуття нових навичок. Він застосовується, коли працівник має потребу в багатoproфiльній кваліфікації.

Наставництво — це метод передачі знань і вмінь від досвідченого та кваліфікованого працівника до менш досвідчених колег у процесі безпосереднього спілкування. Цей підхід особливо поширений у тих сферах, де «практичний досвід є ключовим у підготовці спеціалістів» [27].

Метод ускладнених завдань — це спеціально розроблена програма робочих дій, яка будується за ступенем важливості, розширенням обсягу завдання та поступовим підвищенням його складності. Завершальний етап передбачає самостійне та належне виконання проекту.

Професійне навчання на робочому місці буде ефективним, якщо його зміст відповідає потребам конкретної організації. «Такий підхід є фінансово обґрунтованим лише за умови, що є достатня кількість працівників з подібними потребами в навчанні та наявність кваліфікованих викладачів, професіоналів і тренерів, здатних задовольнити ці потреби» [3, с.38].

Навчання поза робочим місцем охоплює всі види навчання, що проводяться поза межами організації. Такий підхід дозволяє ізолювати працівників від щоденної рутини і змінює оточення, що дає змогу зосередитись виключно на процесі навчання. Хоча це навчання є більш ефективним, воно також вимагає додаткових фінансових витрат. При цьому програма навчання зазвичай є добре розробленою та структурованою.

До основних методів навчання поза робочим місцем можна віднести: лекції, аналіз практичних ситуацій (кейсів), ділові ігри, моделювання, тренінги.

Лекції — один з найстаріших методів навчання, який дозволяє викладати великі обсяги матеріалу за короткий час. Лекції є фінансово вигідними, оскільки лектор може працювати з великою групою слухачів. Однак цей метод має обмеження: учасники зазвичай є пасивними, і лектор не

може здійснювати зворотний зв'язок або коригувати процес навчання в ході заняття.

Аналіз практичних ситуацій включає вивчення гіпотетичних або реальних кейсів, що допомагають учасникам обговорювати та аналізувати їх у групах. Такий метод базується на дискусії, де вчитель керує процесом обговорення.

Ділові ігри — це метод, що імітує реальні ситуації, наближені до професійної діяльності. Перевага ділових ігор у тому, що вони дозволяють швидко продемонструвати результати рішень учасників і одночасно скоротити час навчання. Ігри можуть бути як великими (управління організацією), так і малими (переговори, підготовка бізнес-плану), даючи учасникам можливість виконувати різні ролі та розширювати уявлення про організаційні процеси.

Моделювання організаційних проблем поєднує теоретичні знання з практичними навичками, сприяючи розвитку критичного мислення, креативності та здатності приймати рішення в складних ситуаціях.

Тренінги — це короткострокові курси, що зосереджені на практичних навичках і мінімізують теоретичні блоки. Вони є інтенсивними та орієнтованими на практичний досвід, що дозволяє швидко освоїти нові вміння.

Метод "мозкової атаки" спрямований на швидке генерування ідей в обмежений час. Учасники мають представити якомога більше ідей, які потім обговорюються та відбираються. Цей метод часто використовується для вирішення складних завдань або розвитку творчого мислення в групах різного розміру.

Цей вид навчання ізолює працівників від їхніх щоденних обов'язків. Процес навчання в даному випадку є більш продуманим та ретельно спланованим [37].

Одним із важливих та ефективних видів навчання є самоосвіта, або самонавчання працівників. Самонавчання — це один з найпростіших способів здобуття знань, який не потребує наявності тренера, спеціального навчального простору або чітко визначеного часу для навчання. Працівник має можливість навчатися у будь-який час, в будь-якому місці та за умов, які йому найбільш комфортні. Проте для того, щоб самонавчання було ефективним, необхідна висока внутрішня мотивація та свідоме бажання працівника розвиватися, вдосконалювати свої професійні навички та здобувати нові знання. Самоосвіта може включати різноманітні ресурси, такі як книги, онлайн-курси, відеоуроки, статті та інші інформаційні джерела, які дозволяють працівникові самостійно управляти своїм навчанням і адаптувати його під індивідуальні потреби та професійні цілі.

Методи розвитку можуть бути класифіковані за різними критеріями, такими як рівень інноваційності, тривалість процесу, використовувані методи навчання або джерела фінансування.

Таблиця 1.3

Таблиця 1.3. Класифікація методів розвитку персоналу [14, с. 559]

<u>Класифікаційна ознака</u>	<u>Методи розвитку персоналу</u>
<u>За ступенем інноваційності</u>	<u>Традиційні</u>
	<u>Сучасні</u>
<u>За ступенем залучення</u>	<u>Пасивні</u>
	<u>Активні</u>
<u>За кількістю осіб, що навчаються</u>	<u>Індивідуальні</u>
	<u>Групові</u>
<u>За тривалістю</u>	<u>Довгострокові</u>
	<u>Середньострокові</u>
	<u>Короткострокові</u>
<u>За засобами навчання</u>	<u>Власними силами підприємства</u>
	<u>Із залученням сторонніх організацій</u>

Індивідуальне навчання передбачає, що працівник працює під керівництвом досвідченого співробітника або в складі команди, де керівник

займається його розвитком. Працівник самостійно вивчає теоретичний матеріал, консультуючись з відповідними фахівцями. Групова (бригадна) форма навчання передбачає організацію групи, де процесом навчання займаються висококваліфіковані працівники.

Методи розвитку персоналу можна поділити на активні та пасивні. У пасивних методах слухачі виконують пасивну роль, а в активних вони безпосередньо беруть участь у формуванні нових знань, умінь і навичок. Класичні пасивні методи включають лекції, конференції та демонстрації. Активні методи навчання включають учнівство, ротацію, навчання та аналіз ситуацій.

Активні методи навчання в свою чергу можна поділити на два види: імітаційні та неімітаційні. Імітаційні методи включають створення об'єктних моделей, такі як ділові та рольові ігри, комп'ютерне моделювання, аналіз ситуацій, імітаційні вправи та індивідуальні тренінги. Неімітаційні методи базуються на прямому і зворотному зв'язку між викладачем та аудиторією, і включають лекції, практичні курси, лабораторні роботи, семінари, дискусії, дипломні роботи, практику, стажування та навчальні програми [37].

1.2. Новітні методи навчання та розвитку працівників.

У європейських країнах, крім традиційних методів розвитку персоналу, активно використовуються інноваційні підходи, тоді як в Україні ці методи лише починають набувати популярності в практиці. Сучасні методи навчання персоналу включають:

1. Відео-дослідження — метод навчання, який базується на використанні відеоконтенту різних форматів. Це можуть бути професійно зняті відеокурси, записи реальних робочих ситуацій, демонстрації процедур і

операцій, а також інтерактивні матеріали. Такий метод дозволяє працівникам навчатися у власному темпі, повертатися до складних моментів і відпрацьовувати навички через візуальне сприйняття. Він є особливо ефективним для навчання технічним навичкам, стандартам безпеки та обслуговування клієнтів.

2. Дистанційне навчання — використання телекомунікаційних технологій для організації навчального процесу без необхідності фізичної присутності в класі. Це може включати Skype-навчання, вебінари, онлайн-заняття та тестування через спеціалізовані освітні платформи. Працівники можуть взаємодіяти з викладачем і колегами через чат, брати участь у вебінарах або прослуховувати записані лекції. Цей метод особливо підходить для компаній з розподіленим персоналом.

3. Storytelling (мотиваційна розповідь) — метод, який використовують для ознайомлення нових співробітників з організаційною структурою та культурою компанії. Вчитель або наставник передає інформацію через реальні історії успіхів, подолання викликів і важливі події з життя організації. Цей підхід допомагає краще зрозуміти цінності компанії, її неписані правила, а також емоційно залучити працівника.

4. Action-education — метод, що передбачає створення робочих груп для вирішення реальних проблем компанії. Працівники застосовують теоретичні знання для розв'язання практичних завдань. Цей метод ефективний для розвитку навичок стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

5. Баскет метод — метод, що дозволяє оцінити потенціал працівників, які претендують на керівні посади, шляхом імітації управлінських ситуацій. Співробітник отримує роль менеджера і повний набір робочих матеріалів, які потрібно обробити і прийняти рішення в обмежений час.

6. Shadowing (Спостереження) — метод, за якого працівник "слідує" за досвідченим співробітником протягом кількох днів, вивчаючи всі аспекти його роботи. Це дозволяє зрозуміти майбутні обов'язки та необхідні навички для нової ролі.

7. Secondment — метод тимчасового переведення працівника на інше місце роботи в межах організації для набуття нового досвіду та розвитку компетенцій. Після завершення періоду працівник повертається до своєї початкової позиції.

8. Buddying — метод, що передбачає надання підтримки та зворотного зв'язку працівником, який виступає в ролі партнера для іншого співробітника. Завдання партнера — допомогти виявити слабкі місця у роботі призначеного працівника та дати конструктивні поради щодо вдосконалення. У цьому методі учасники перебувають на однаковому рівні, що відрізняє його від наставництва, де існує ієрархія. Buddying є партнерським методом навчання, який сприяє розвитку емоційного інтелекту, комунікативних навичок і вмінню давати та отримувати конструктивний зворотний зв'язок. Його успіх залежить від особистої сумісності учасників і готовності до відкритого обміну думками.

9. Коучинг — метод індивідуальних консультацій, при якому тренер допомагає працівнику досягти професійних цілей, передаючи свій досвід через структуровану взаємодію. Коуч не дає готових рішень, а ставить запитання та надає зворотний зв'язок, щоб допомогти людині самостійно знайти оптимальні шляхи досягнення цілей. Цей метод фокусується на розвитку усвідомленості, відповідальності та пошуку внутрішніх ресурсів. Ефективність коучингу залежить від кваліфікації тренера, мотивації працівника та чітко сформульованих цілей. Основними недоліками є висока вартість і тривалість процесу.

10. Майстер-клас — інтерактивна форма навчання, у якій експерт демонструє практичні навички та технології роботи. У цьому методі

теоретичні знання поєднуються з негайною демонстрацією їх застосування, що дозволяє учасникам не лише спостерігати за роботою майстра, але й активно практикуватися під його керівництвом. Майстер-клас є особливо ефективним для передачі специфічних професійних навичок. Основними обмеженнями є потреба в залученні висококваліфікованого експерта і складність організації для великих груп.

В сучасних організаціях професійне навчання є комплексним безперервним процесом, який включає у себе декілька етапів (Рис. 1.4).



Рис. 1.4. Модель навчання персоналу [22, с. 271]

Професійне навчання вимагає значних фінансових витрат, тому ефективне бюджетування є важливою складовою управління процесом професійної підготовки. Зміст навчальних програм формується відповідно до цілей організації і має на меті не лише розвиток професійних навичок, а й формування специфічного способу мислення (наприклад, фінансового або екологічного) та поведінки. Важливо враховувати, що методи та форми навчання, які використовуються в школах та вищих навчальних закладах,

можуть бути не зовсім підходящими для дорослих учнів. Тому навчальний процес для цієї категорії працівників має базуватися на наступних принципах. Навчальний матеріал має бути безпосередньо пов'язаний з професійною або особистою діяльністю учнів, оскільки дорослі працівники не сприймають абстрактні теми, тому важливо забезпечити його актуальність. Для ефективного навчання працівники повинні активно брати участь у процесі, оскільки це сприяє кращому засвоєнню інформації. Мотивація також відіграє значну роль — учні повинні розуміти важливість навчання для своєї професійної діяльності, вірити в свою здатність освоїти матеріал та мати відповідні умови для цього. Регулярне повторення допомагає закріпити знання в пам'яті і перетворює їх на стійкі навички. Також важливим аспектом є зворотний зв'язок: працівники повинні отримувати інформацію про свої досягнення, що дозволяє коригувати свою поведінку для досягнення бажаних результатів. Зворотний зв'язок має бути не тільки оцінкою, але й можливістю для працівників висловлювати свої думки та пропозиції, що створює атмосферу відкритості та взаєморозуміння.

Навчання повинно бути поступовим і відповідним до рівня навичок та інтересів слухачів. Воно має передбачати чітко визначені завдання, ефективні методи навчання, а також відповідність між слухачами та викладачами, що забезпечує можливість поступового розвитку. Студенти повинні бути зацікавлені у досягненні результатів, «мати впевненість у своїх силах, розуміти важливість навчання та підтримувати гарні стосунки з колективом» [22, с. 30].

Основними чинниками, що мотивують працівників до активної участі в професійному навчанні, є бажання зберегти роботу або посаду, зацікавленість у підвищенні зарплати, прагнення отримати нову посаду або підвищити поточну, а також інтерес до розвитку нових знань та навичок. Система навчання персоналу повинна враховувати інтереси компанії, яка хоче швидко заповнити вакансії та знизити витрати на навчання, а також

потреби працівників, які прагнуть отримати повноцінне професійне навчання. Важливо пам'ятати, що економія на навчанні може призвести до необхідності витратити більше на перепідготовку в майбутньому.

Навчання персоналу — це цілеспрямований процес формування теоретичних знань, умінь та практичних навичок співробітників із використанням конкретних методів та форм, необхідних для виконання їхніх завдань у теперішній час чи в майбутньому. Основною метою професійної підготовки є підвищення ефективності та продуктивності працівників, розвитку їх професійних навичок та знань, що відповідають сучасним вимогам. Вибір форм і методів навчання залежить від різних факторів, таких як індивідуальні особливості слухачів (рівень освіти, досвід, вік, зайнятість тощо), розмір і вартість навчання, а також джерела фінансування та зміст тренінгу. Найпоширенішими видами навчання є початкова професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників. Навчання може відбуватися як з відривом від виробництва, так і без нього.

Форми навчання поділяються на безпосереднє на роботі та поза нею. Найпоширенішими методами розвитку персоналу на робочому місці є коучинг, учнівство, ротація, коучинг і метод складних завдань. Офлайн-методи навчання включають лекції, ділові ігри, тренування та мозковий штурм. Окрім традиційних підходів до розвитку персоналу, в українському бізнесі набирають популярності інноваційні методи, які лише починають застосовуватися, такі як відеотренінги, дистанційне навчання, баддінг, екшн-навчання, shadowing, коучинг та майстер-класи. Сучасні технології навчання та професійного розвитку відкривають нові можливості для творчих підходів у цій сфері. Керівник компанії має можливість використовувати будь-яку ідею в галузі навчання та підвищення кваліфікації, за умови, що обраний метод відповідає цілям навчання та застосовується систематично.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ТЕРА»

2.1. Кількісні та якісні параметри персоналу

Важливим завданням для підприємця є формування висококваліфікованого трудового колективу. Це повинна бути команда однодумців, які здатні зрозуміти і втілити в життя плани керівництва. Співробітники займають ключову роль у майбутньому розвитку бізнесу. Якщо на оперативному рівні працівники розглядаються як ресурс, який виконує конкретні завдання, то на стратегічному рівні вони є основною цінністю, що забезпечує успіх компанії.

Персонал підприємства — це група працівників, які мають відповідну кваліфікацію і виконують різноманітні функції у виробничій та фінансовій сферах. Окрім основних посадових осіб, до складу персоналу можуть входити тимчасові працівники, які працюють за контрактом. Персонал має кілька ключових характеристик:

- наявність трудових відносин, що регулюються трудовим договором чи контрактом;
- володіння певними професійними навичками, спеціальностями та кваліфікацією, що визначають їх діяльність на посаді та відносять їх до однієї з категорій: керівники, спеціалісти, службовці та інші працівники;
- орієнтованість на досягнення цілей організації, що включає встановлення завдань для кожного працівника та створення умов для їх ефективного виконання.

Одним з важливих аспектів цієї роботи є аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства. Це буде проілюстровано на прикладі діяльності Приватного акціонерного товариства «ТерА».

Приватне акціонерне товариство «ТерА», розташоване за адресою: м. Тернопіль, вул. Пирогова, 11, було засноване сімдесят років тому під назвою Артіль «Харчокомбінат». Через півстоліття назву змінили на «ТерА», і фабрика стала відома не лише в Україні, але й за кордоном. Перші три літери в назві символізують місто Тернопіль, а останнє «А» означає першість. Тож, так розпочалася історія «ТерА» — першої тернопільської кондитерської фабрики.

Традиції кондитерських виробів цієї фабрики вже давно відомі як в Україні, так і за її межами. Сьогодні компанія пропонує понад 150 видів продукції, серед яких вафлі, пряники, печиво, джеми, варення, цукерки та сушку. Унікальний смак цих виробів знайомий багатьом українцям старшого віку з дитинства, а їхні діти та онуки також насолоджуються тернопільськими смаками.

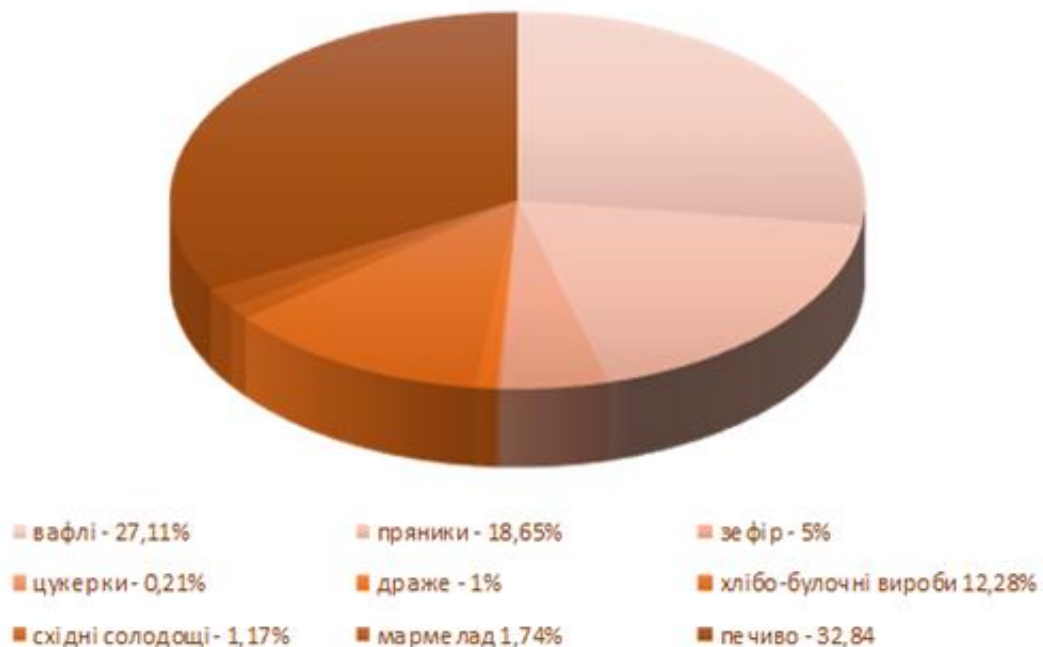


Рис. 2.1. Асортимент продукції ПрАТ «ТерА», % [власна розробка]

Загальна площа промислового та спеціального призначення складає 0,8 га. Потужності компанії дозволяють виробляти до 6800 тонн готової

продукції на рік. Враховуючи складність поточної ситуації на ринку та наявність великих і потужних конкурентів, ПАТ «ТерА» прагне зберегти свої наявні позиції. Основними конкурентами на ринку є компанії Світоц, Корона, Рошен, Київ-КОНТІ, АВК, які займають лідируючі позиції в Україні, мають високий рівень популярності серед споживачів та значну частку ринку. Близькими конкурентами ПАТ «ТерА» є Буковина (Чернівці), Хмельницький кондитерський комбінат, Ласощі (Івано-Франківськ), Житомирський Ласощі (Житомир), які випускають схожу продукцію і мають подібні обсяги продажів.

Для стимулювання продажу ПАТ «ТерА» активно використовує рекламу в торгових точках, які реалізують кондитерські вироби, пропонує гнучку систему знижок для постійних клієнтів та бонуси для покупців, які здійснюють великі закупівлі. Крім того, компанія виступає меценатом різноманітних фестивалів і конкурсів, таких як Західно-українська Панна, Кришталевий Жайвір тощо, що сприяє формуванню позитивного іміджу.

Генеральний директор компанії, Олександр Мамай, керує усіма аспектами виробничої діяльності. Окрім адміністративного складу, компанія має відділи комерційних, технічних, технологічних, фінансових та кадрових ресурсів. Виробничі підрозділи компанії складаються з груп працівників, що безпосередньо залучені до виробничого процесу, таких як вафельна, пряникова та зефірна групи. До допоміжних підрозділів відносяться відділи, які підтримують стабільну роботу підприємства.

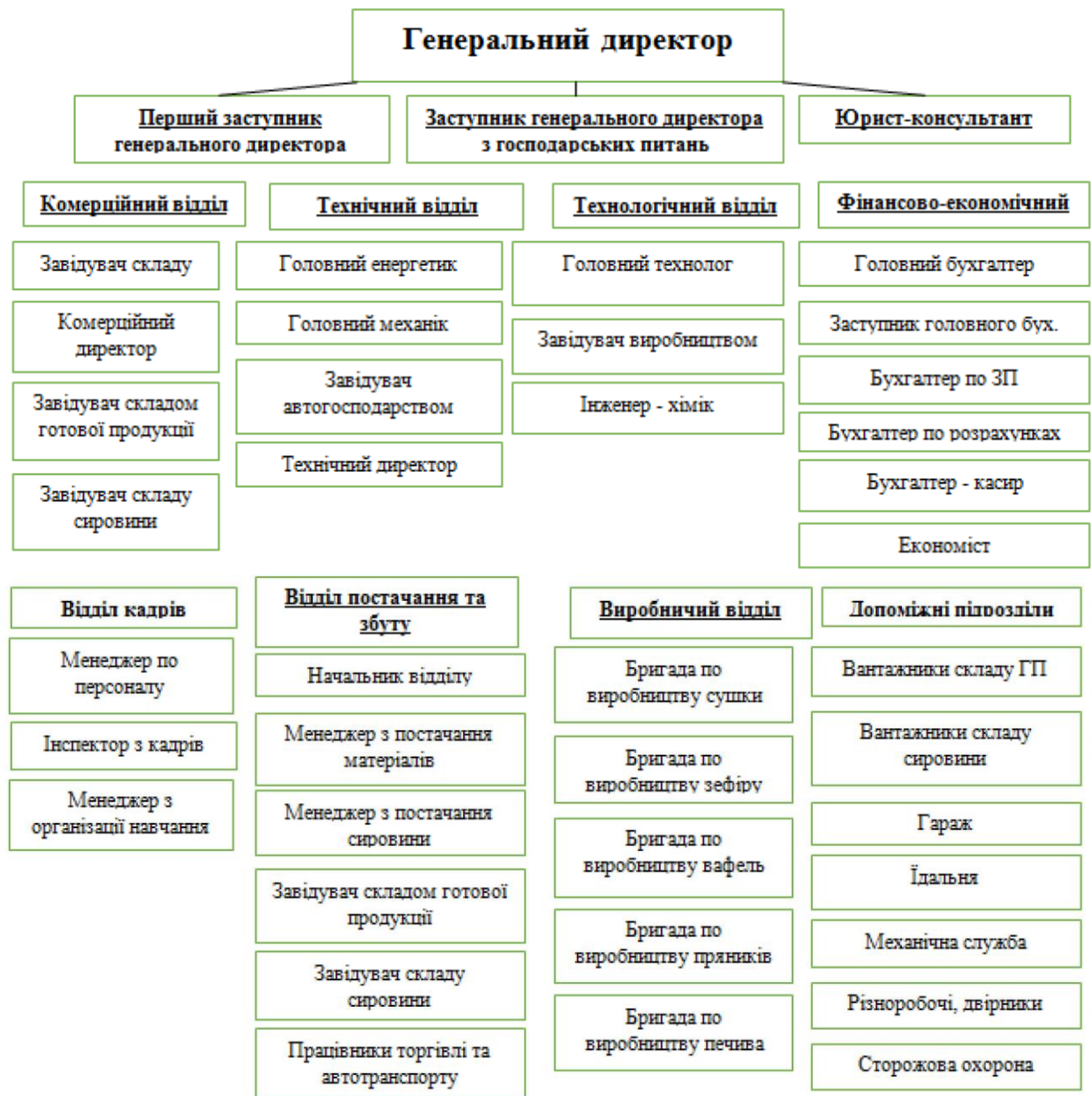


Рис .2.2. Організаційна структура ПрАТ «ТерА»

Головною цінністю бізнесу є його співробітники. Важливо оцінювати ефективність працівників з метою отримання максимальної вигоди від кожного члена команди та забезпечення позитивного результату для бізнесу.

Ключовими характеристиками персоналу ПАТ «ТерА» є його чисельність та структура. Персонал компанії перебуває в постійному русі, оскільки відбувається процес набору нових працівників і звільнення старих.

Такий процес оновлення команди, коли одні працівники йдуть, а інші приходять на їх місце, називається плинністю кадрів.

На серпень 2024 року у штаті ПАТ «ТерА» було 196 співробітників. Кількість працівників поступово зменшується через модернізацію виробничих потужностей і зміну потреб у виробництві. Наприклад, у 2020 році чисельність персоналу складала 212 осіб, а в 2023 році скоротилася до 201.

Таблиця 2.1

Показники руху персоналу ПАТ «ТерА» [власна розробка]

Показники	2021	2022	2023
1. Чисельність персоналу, осіб	212	210	201
2. Прийнято працівників, осіб	23	11	10
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	25	20	15
- за власним бажанням	23	19	15
- за порушення дисципліни	2	1	-
- по скороченню штатів	-	-	-
- з інших причин	-	-	-
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,1	0,05	0,04
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,11	0,09	0,07
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,09	0,07

Проаналізувавши дані таблиці 2.1., можна зробити висновки про те, що коефіцієнт обороту з прийняття кадрів у 2023 році в порівнянні з 2021 роком зменшився на 0,06. Ці дані означають, що починаючи з 2021 року зменшувалась кількість прийнятих працівників.

Формула коефіцієнта плинності кадрів наступна:

К.п.кадрів = Кількість звільнених / Чисельність персоналу

К.п.кадрів (2021р) = 25/212 = 0,11

$$K.п.кадрів (2022р) = 20/210 = 0,9$$

$$K.п.кадрів (2023р) = 15/201 = 0,07$$

У 2021 році Кпк був середнім, а впродовж 2022 та 2023 Кпк можна вважати низькими. Усі працівники, які залишили компанію, зробили це або за власним бажанням, або через порушення трудової дисципліни. Тому коефіцієнти вибуття та плинності кадрів протягом всього періоду аналізу залишалися на стабільному рівні.

Структура персоналу являє собою сукупність груп працівників, об'єднаних за певними ознаками. Залежно від виконуваних функцій персонал підприємства утворює функціональну структуру, яка включає чотири категорії: службовці, керівники, спеціалісти та робітники.

Робітники — це ті, хто безпосередньо бере участь у створенні продукції, наданні послуг чи виконанні робіт. Вони поділяються на основних та допоміжних працівників. Основними є ті, хто безпосередньо займається виробництвом продукції, наприклад, вафельники, сиропники, пекарі. Допоміжний персонал обслуговує обладнання та робочі місця у виробничих цехах. Кількість робітників у 2023 році становила 141 особу.

Керівники – це працівники, які організовують виробничу діяльність та управлінські процеси в компанії. До цієї категорії належать директори, завідувачі лабораторій, відділів, підрозділів і їхні заступники. Кількість вищих керівників на підприємстві – 14 осіб.

Спеціалісти – це працівники, які виконують технічні, фінансові та інші спеціалізовані завдання, займаються організаційною підготовкою виробництва, обліком і аналізом результатів діяльності. До цієї групи належать інженери, технологи, економісти, бухгалтери, юристи, кадрові інспектори та інші.

До категорії службовців відносяться працівники, які займаються підготовкою та оформленням документації, канцелярськими та

адміністративно-господарськими завданнями, наприклад, діловоди, секретарі, менеджери.

Таблиця 2.2

Структура промислово-виробничого персоналу «ТерА»

Категорія ПВП	2021		2022		2023		Станом на серпень 2024	
	осіб	%	осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Керівники	20	9,4%	17	8,1%	14	6,7%	10	5,1%
Спеціалісти	45	21,2%	49	23,3%	42	21%	38	19,4%
Службовці	17	8%	10	4,8%	8	4%	7	3,6%
Робітники	130	61,4%	134	63,8%	137	68,3%	141	71,9%
Разом	212	100	210	100	201	100	196	100

Як показує таблиця 2.2, у останні роки чисельність працівників ПАТ «ТерА» поступово зменшується. Зокрема, з 2021 року кількість співробітників скоротилася на 16 осіб, що становить 7,5%. Число керівників у 2024 році зменшилось на 4 особи порівняно з 2023 роком та на 7 осіб порівняно з 2022 роком. Однак, кількість працівників у 2024 році зросла і тепер становить 141 особу, що майже на 72% більше. Така ситуація є доцільною та оптимальною, оскільки збільшується кількість робітників, які є основною продуктивною силою підприємства. Для більш ефективної роботи компанії доцільно мати структуру, в якій 18-20% складають керівники, службовці та спеціалісти, а 80-82% — працівники. Вікова структура відображає частку працівників різних вікових груп у загальній кількості

персоналу.

Таблиця 2.3

Вікова структура персоналу станом на 2021 та 2024 роки [власна розробка]

Показники (осіб)	2021			2024		
	Чоловіків	Жінок	Всього	Чоловіків	Жінок	Всього
До 18 років	—	1	1	—	—	—
До 25 років	7	13	20	5	8	13
До 30 років	9	14	23	8	8	16
До 40 років	10	34	44	21	36	57
До 50 років	11	38	49	8	29	37
До 60 років	14	29	43	17	38	55
Більше 60 років	12	20	32	10	8	18
Всього кадрів	212			196		

Для аналізу вікової структури персоналу компанії його розділяють на сім груп. Як показано в таблиці 2.3, у 2021 році на підприємстві працювало 75 осіб, що становить 35% працівників віком старше 50 років. Це можна вважати позитивним фактором, оскільки ці працівники мають великий досвід, є експертами у своїй сфері і добре знають свою роботу.

Згідно з даними на 2024 рік, найбільшу групу працівників складають ті, кому менше 40 років – 57 осіб, або 29%. Наступною за чисельністю є група працівників віком до 60 років, до якої входить 55 осіб, з них 18 людей старше 60 років, що становить 9%. На цей час на підприємстві немає працівників, які не досягли 18 років. Вікова структура персоналу ПАТ «ТерА» станом на серпень 2024 року представлена на графіку 2.3.

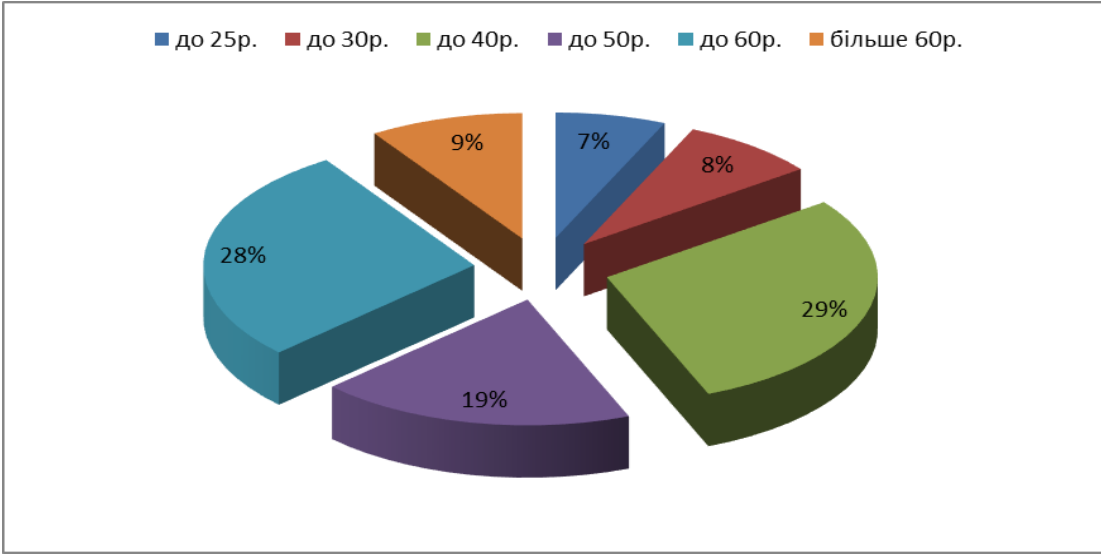


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу ПрАТ «ТерА» за 2024 р. у %
[власна розробка]

Якщо розглядати розподіл працівників за статтю, то статева структура персоналу ПрАТ «ТерА» є типовою для підприємства цього профілю, з переважанням жінок.

Таблиця 2.4

Статева структура працівників ПрАТ «ТерА»

Працівники	2021		Станом на серпень 2024	
	Осіб	%	Осіб	%
Чоловіки	63	30,0	69	35,3
Жінки	149	70,0	127	64,7
Разом	212	100	196	100

На 2024 рік у складі ПАТ «Терра» працює 127 жінок, що складає 64,7% від загальної кількості працівників, тоді як чоловіків – 69, що становить 35,3%. Подібна ситуація з переважанням жінок спостерігалась і в попередні роки. Зокрема, у 2021 році жінки складали 70% всіх працівників, а частка чоловіків у колективі становила 30%.

Окрім кількості працівників, кількісна оцінка робочої сили компанії та її внутрішніх підрозділів може бути представлена також фондом робочої сили в людино-днях чи людино-годинах, що можна визначити, помноживши середню кількість (PSP) на середня тривалість робочого дня в днях або годинах:

$$\text{ФРТ} = \text{Чсп} \times \text{ТРВ}$$

Для підрахунку середнього робочого часу працівника на рік необхідно встановити баланс середнього робочого часу одного працівника, який описує кількість робочих годин, які середній працівник оплачує за рік.

Таблиця 2.5

Баланс робочого часу 1 робітника за 2023 рік [власна розробка]

<u>Показники</u>	<u>Результати</u>
1.Календарний фонд часу, <u>дні</u>	365
2.Вихідні та <u>святкові дні</u>	115
3. Номінальний фонд робочого часу, дні (кількість днів роботи підприємства за рік)	250 (365-115)
4.Планові невиходи на роботу в середньому одним робітником за рік, дні, з них:	34
чергові й додаткові <u>відпустки</u>	28
у зв'язку з <u>лікарняними</u>	4
з <u>інших поважних причин</u>	2

5. <u>Явочний робочий час одного робітника за рік, дні</u> (дні, які відпрацьовує один робітник у середньому за рік)	216 (250-34)
6. <u>Середня тривалість робочого дня, год.</u>	7,9
7. <u>Плановий (ефективний) фонд робочого часу за рік</u> одного <u>робітника, год. (кількість годин які</u> <u>відпрацьовує один робітник у середньому за рік)</u>	1706,4 (7,9×216)

Отже, згідно даних таблиці 2.5 можна розрахувати Фонд ресурсів праці у людино-годинах. Середньоспискова чисельність працівників за 2023 рік становила 194 особи, тому отримаємо такі результати:

$$\text{ФРТ (2023 р.)} = 194 \times 1706,4 = 331\,041,6 \text{ (люд.год)}$$

Ефективність ділового персоналу оцінюється за індексом продуктивності праці. У таблиці 2.6 розраховано коефіцієнт продуктивності ПАТ «Тера» як відношення чистого доходу до середнього персоналу. Він показує кількість чистого заробітку на одного працівника на рік.

Таблиця 2.6

Показники продуктивності праці на ПАТ «ТерА» за 2021 – 2023 роки

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне		%	
				2023- 2022	2023- 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Чистий річний дохід від реалізації продукції, млн. грн	17220,6	19804,3	22804,5	300,2	5583,9	15%	32%
<u>Середньоспискова чисельність прац.</u> (осіб)	202	198	194	-4	-8	—	—
Середньорічна продуктивність праці 1 працівника (тис. грн)	85, 25	100,02	117,54	17,52	32,29	17%	37%

Так, у 2021 році середній працівник створював 85,25 тис. грн. чистого доходу. У 2023 році індекс продуктивності праці становив 117,54 тис. грн., або на 32,29 тис. грн., або на 38% більше, ніж у 2021 році. Порівняно з 2022 роком продуктивність праці працівників зросла приблизно на 17%, або 17, 52 000 гривень порівняно з 2023 роком.

Ефективність персоналу безпосередньо залежить від стану матеріального стимулювання працівників. Тому доцільно проводити аналіз продуктивності роботи в ПАТ «ТерА» спільно з аналізом середньомісячної заробітної плати

Таблиця 2.7

Динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати
у ПАТ «ТерА»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 від 2022	
				Тис. грн.	%
Продуктивність праці, тис. грн.	85, 25	100,02	117,54	17,52	17%
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	13201,44	13551,84	18519,84	4968,0	36,6%
<u>Середньоспискова</u> чисельність персоналу, осіб	202	198	194	—	—
Середньомісячна заробітна плата, грн.	10446	10790	12955	+2165	37,4%

У 2023 році річний фонд оплати праці зріс на 4968,0 млн гривень. Середня місячна заробітна плата працівника в 2023 році склала 12 955 грн, що на 2165 грн більше, ніж у 2022 році, що становить приріст на 37,4%.

2.2. Освітній рівень персоналу

Високі результати в організації можна досягти лише за умови, що її працівники мають необхідні знання, навички та належне ставлення до роботи. Навчання персоналу повинно бути безперервним і забезпечувати його професійний розвиток.

Структура персоналу за рівнем освіти включає підбір кадрів з вищою, неповною вищою, середньою спеціальною, середньою та неповною середньою освітою. Структура персоналу ПАТ «ТерА» за рівнем освіти представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ПАТ «ТерА» за освітнім рівнем

Освіта	Кількість працівників (осіб)	
	2021	Станом на серпень 2024
Вища освіта	22	23
Неповна вища освіта	2	1
Середня спеціальна	95	84
Середня освіта	86	76
Неповна середня освіта	7	12
Загальна чисельність персоналу	212	196

Згідно з даними таблиці 2.8, у 2021 році в компанії працювало 22 особи з вищою освітою. Серед 212 працівників, 95 осіб, або 44,8%, мали середню освіту, а 86 осіб володіли середньою спеціальною освітою. Ще 7 працівників мали неповну середню освіту.

Структура ділового персоналу за рівнем освіти на 2024 рік представлена у вигляді діаграми на рисунку 2.4.

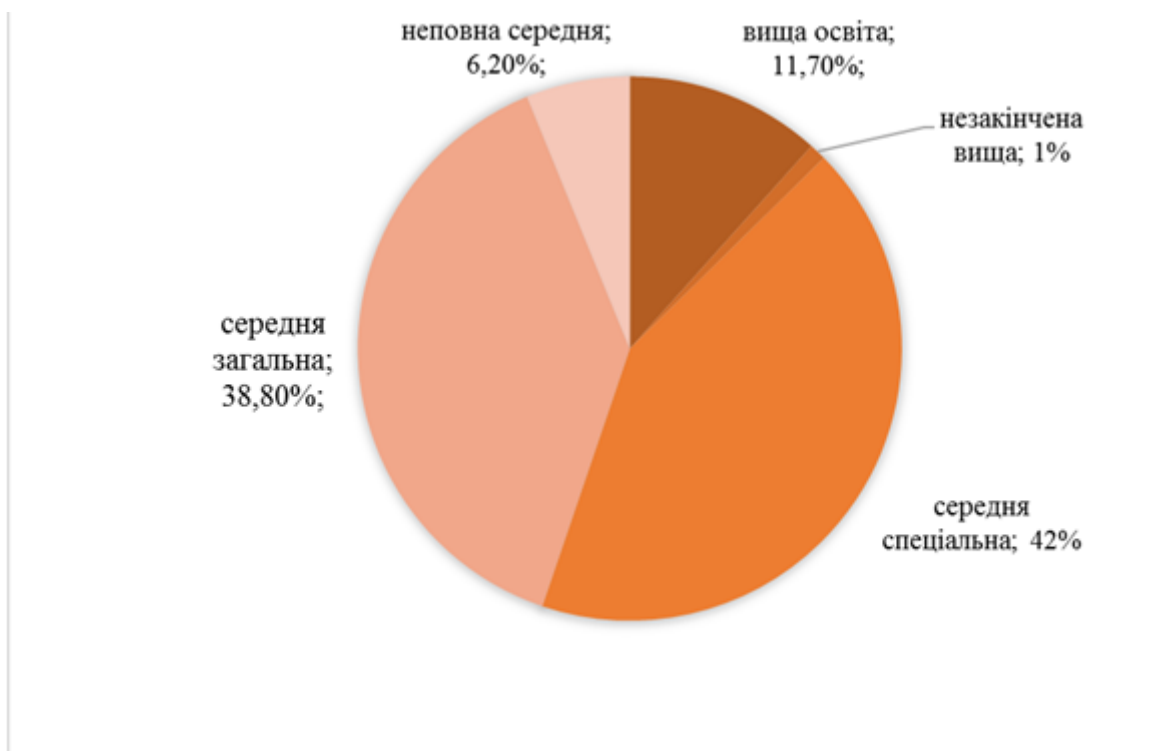


Рис. 2.4. Освітній рівень працівників «ТерА» за 2024 р.

Аналіз освітньої структури персоналу дозволяє зробити такі висновки: у компанії працює 23 співробітники з вищою освітою, один працівник наразі навчається у вищому навчальному закладі, 84 особи мають середню спеціальну освіту, а 76 працівників — середню загальну освіту.

ПАТ «ТерА» високо оцінює своїх висококваліфікованих працівників, які займають керівні посади та отримують високі заробітні плати. До них належать генеральний директор, заступники, головний бухгалтер, головний інженер, керівники відділів, а також інженери та технологи, які здобули вищу освіту і активно працюють у відповідній галузі.

Працівники з середньою спеціальною, середньою та загальною освітою в основному займаються такими напрямками, як фрезерування, інженерія, кулінарія, кондитерство, обслуговування обладнання, слюсарні роботи, сантехніка. Ті, хто має неповну середню освіту, працюють на посадах

двірників, сторожів, пакувальників, різноробочих, операторів котельні, прибиральників та водіїв.

Кваліфікація працівників залежить від рівня загальної освіти, спеціалізованої підготовки та досвіду роботи на відповідних посадах. Діаграма на рисунку 2.5. ілюструє структуру персоналу ПАТ «ТерА» залежно від їх досвіду роботи.

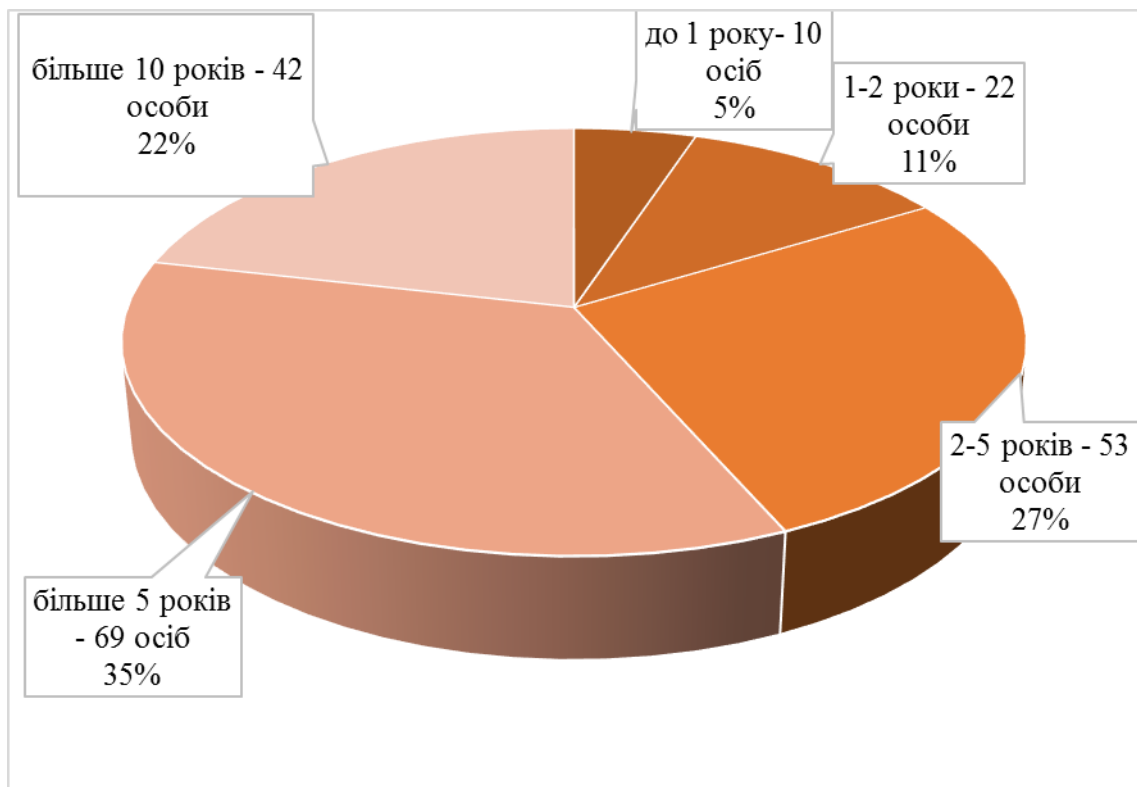


Рис. 2.5. Структура персоналу ПрАТ «ТерА» за стажем роботи, %

Більша частина працівників ПрАТ «ТерА» має практичний досвід роботи. Лише 10 осіб (5,1% від загальної кількості) мають стаж до одного року. 22 працівники (11,2% від усіх) мають досвід роботи від одного до двох років. 53 особи (27% від усіх працівників) працюють на підприємстві від 2 до 5 років. Найбільшу частку складають працівники зі стажем понад 5 років — 69 осіб (35%). Крім того, 42 працівники (21,4% загальної чисельності) мають досвід роботи понад 10 років. Таким чином, можна зробити висновок, що

більшість співробітників компанії володіють значним практичним досвідом.

Таблиця 2.9.

Класифікація працівників за типами зайнятості

№	Тип зайнятості	2022		2023		2024	
		жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки
1	Штатні працівники	137	73	135	66	127	69
2	Постійний договір	134	69	127	63	118	69
3	Тимчасовий договір	3	4	8	3	5	4
4	Повна зайнятість	128	69	130	64	121	65
5	Неповна зайнятість	9	4	5	2	6	4
6	Загальна кількість працівників	210		201		196	

Це вимагає коригування кадрової політики, щоб уникнути негативних наслідків. Для цього необхідно вжити кілька заходів для оптимізації персоналу. Необхідність змін у кадровій політиці може виникнути через кілька причин: потребу в більшій кількості працівників, ніж є на даний момент, що вимагає додаткового набору; відповідність кількості працівників вимогам, але з невідповідністю за структурними елементами, такими як категорії, спеціальності, підрозділи або професійні групи; або, навпаки, потребу в меншій кількості працівників, що передбачає скорочення. У кожному з цих випадків ситуація потребує детального аналізу відповідно до конкретних проблем. Оптимізація чисельності персоналу може включати як збільшення, так і скорочення кількості працівників, швидку адаптацію до

нових умов, організаційні переміщення або перепідготовку й підвищення кваліфікації. У разі структурної невідповідності оптимізація може здійснюватися через переміщення працівників на інші посади після перепідготовки, зміни роботи за ініціативою керівництва або працівників, а також підтримку непрацюючих працівників, створення нових робочих місць для існуючих співробітників, що є економічно вигідним і сприяє їхньому професійному розвитку.

Кадровий склад є одним із найскладніших та найспеціалізованіших ресурсів, які використовуються підприємством у процесі своєї діяльності. Ефективність бізнесу значною мірою залежить від результативності роботи персоналу. Саме через зацікавленість працівників у результатах своєї праці, створення належних умов може сприяти підвищенню продуктивності.

Управлінські стимули — це функція лідерства, яка повинна мотивувати працівників виконувати свої обов'язки (залишатися на робочому місці протягом усього робочого дня) і впливати на них у довгостроковій перспективі, щоб змінити структуру їхніх цінностей та інтересів. Це дає змогу створити базу для мотивації та розвитку.

Основна ідея мотиваційних теорій полягає в тому, що людина, розуміючи завдання, яке їй доручено, і знаючи про винагороду, яку вона може отримати, порівнює її з власними потребами та можливостями, що спонукає її виконувати певні дії.

Основні завдання мотивації:

- «розвиток розуміння суті та цінності стимулів у робочому процесі для кожного працівника.
- навчання персоналу та управління психологічними основами внутрішнього корпоративного спілкування.
- створення у кожного працівника демократичних підходів до управління людськими ресурсами з використанням сучасних методів стимулювання» [9].

Суть стимулюючої функції полягає в тому, щоб визначити потреби персоналу та забезпечити їх задоволення в межах організації. Це включає розвиток системи оплати праці за виконану роботу, використання різних форм оплати, а також стимулювання ефективної взаємодії працівників як в колективах, так і на підприємстві загалом.

У практиці застосовуються такі методи мобілізації робочої сили: прямі фінансові, непрямі фінансові та негрошові.

Прямі фінансові методи стимулювання включають різні форми та системи оплати праці, що використовуються в бізнесі, а також бонуси за раціоналізацію, винахідництво або високі результати роботи, а також оплата за навчання.

Непрямі фінансові методи включають підвищення професійного досвіду, оплату додаткових відпусток, пільгове харчування, оплата відпусток для лікування та відпочинку згідно з чинним законодавством.

Негрошові (соціальні) методи стимулювання включають організацію раціонального робочого процесу, гнучкий робочий час, високий рівень охорони праці, підвищення змістовності та привабливості праці, а також участь працівників в управлінні виробництвом та розподілі прибутку [53].

Керівництво ПрАТ «ТерА» розуміє важливість мотивації персоналу для зацікавлення його у навчанні, тому на кондитерській фабриці використовують як матеріальні, так і нематеріальні стимули для сприяння професійному розвитку працівників.

Основними стимулами для працівників ПАТ «ТерА» є система оплати праці, яка включає основну та додаткову зарплату, а також різноманітні доплати та надбавки. Окрім того, компанія передбачає гарантійні та компенсаційні виплати, регулярні грошові нарахування з нагоди важливих подій, таких як річниці служби чи святкові дати, а також одноразові виплати для відзначення особистих подій у житті працівника (наприклад, ювілеї, народження дитини або професійні досягнення).

Також засобами фінансового та матеріального стимулювання працівників компанії стосовно вдосконалення професійних знань та навичок є:

- «збільшення тарифного розряду працівника при одночасному підвищенні тарифної оплати;
- підвищення зарплат спеціалістів на одній посаді.
- призначення нових виробничих завдань працівникові, що тягне за собою відповідне підвищення заробітної плати.
- збільшення окремих премій в контексті загальних положень про пільги;
- інші стимули, передбачені колективним договором» [12].

Додаткові стимули, включаючи матеріальні, включають: подарунки, соціальний пакет, субсидії на харчування, витрати на страхування життя працівників та можливості для навчання. Навчання на підприємстві є важливою частиною системи мотивації персоналу, оскільки дає можливість працівникам відійти від повсякденної рутини, отримати нові знання та створити новий стимул для розвитку. Водночас, під час мобілізації працівники компанії спілкуються в більш неформальній обстановці, що сприяє розвитку командного духу та взаєморозуміння. Компанія, у свою чергу, отримує вигоду у вигляді підвищення кваліфікації своїх співробітників.

Одним із важливих аспектів мотивації на ПрАТ «ТерА» є організація корпоративних святкувань, які допомагають згуртувати колектив. Такі заходи, на яких обов'язково присутнє керівництво, сприяють неформальному спілкуванню та дозволяють працівникам відчувати себе частиною єдиної команди.

Негрошові заохочення в ПАТ «ТерА» орієнтовані на соціальні та етичні потреби працівників. Серед соціальних послуг — безкоштовні медичні огляди, можливості для оздоровлення та поїздки у вихідні або на канікули.

До етичних потреб відносяться: участь працівників в управлінні, можливість кар'єрного росту, гідні умови праці та благородні завдання. Моральні стимули пов'язані з потребою у визнанні, повазі та моральному схваленні.

Засобами заохочення навчальних працівників є:

- «Усна та письмова подяка (диплом, диплом).
- Почесне згадування: кращий працівник року, почесний працівник, почесний наставник тощо.
- Занесення прізвища працівника до книги або на дошку пошани;
- Участь в управлінні виробництвом» [38].

Ефективність системи стимулювання сьогодні включає не лише важливі фактори, як високі прибутки, але й нематеріальні аспекти, що стосуються надійності на робочому місці, досягнення поставлених цілей, бажання працівників проявляти ініціативу та розвиватися. Такий підхід вимагає відносно невеликих витрат на рік для кожного працівника, проте він підвищує репутацію організації серед співробітників, оскільки працівники бачать турботу керівництва.

Мотивація до вдосконалення професійних навичок працівників включає кілька напрямів:

1. Підвищення стимулів до заробітної плати через:
 - збільшення заробітної плати відповідно до кваліфікації працівника,
 - врахування рівня оплати праці та додаткових виплат, що відповідають професійним знанням і навичкам працівника,
 - введення стимулів протягом перших двох років після закінчення виробничих курсів, що допоможе зменшити плинність кадрів.
2. Забезпечення ефективного використання набутих професійних знань і навичок, здобутих під час навчання, через:
 - гарантії працевлаштування працівників відповідно до їх рівня кваліфікації,

- створення можливостей для переведення працівників на перспективні посади після навчання,

- активізацію роботи з планування кар'єри.

3. Професійне та якісне просування працівників, які підвищили свою кваліфікацію, шляхом:

- допомоги у побудові кар'єри через максимальне використання їхніх знань і навичок,

- усвідомлення працівниками своїх кар'єрних перспектив та можливостей для просування,

- етичної та справжньої турботи про професійний розвиток персоналу.

4. Створення умов для підвищення кваліфікації працівників через:

- гарантування відпусток для професійного навчання,

- посилення ролі профспілок у процесі професійного розвитку працівників,

- збільшення участі працівників у виборі місця, форм і методів навчання.

Ефективність системи стимулювання сьогодні залежить не тільки від високих фінансових результатів, але й від нематеріальних факторів, таких як стабільність на робочому місці, досягнення цілей, а також бажання працівників проявляти ініціативу та розвиватися.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ

ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ТЕРА»

Професійна компетентність визначається як високий рівень знань у конкретній галузі діяльності. Вона характеризується якістю виконуваної роботи, високою продуктивністю, професійною незалежністю, трудовою культурою та творчим підходом до виконання завдань. Завдяки високій професійній кваліфікації працівників розробляються відповідні типи заробітної плати.

Показники впровадження спеціалізованих прав мають враховувати такі фактори, як стабільність якості роботи протягом тривалого періоду (відсутність помилок, повернення продукції, досягнення високих стандартів якості тощо), а також систематичне перевищення результатів своїх колег за тим самим напрямком роботи.

Щоб удосконалити професійну майстерність, наведемо приклад конкретної посади – юриста ПАТ «ТерА».

Юридичний радник є фахівцем, який надає юридичну підтримку компанії у всіх сферах діяльності. Тому він повинен володіти знаннями різних галузей права, що стосуються профілю організації. Показником професіоналізму юриста є його компетентність у сфері, де він працює.

До основних компонентів професійної компетентності юриста можна віднести:

- **Професійна готовність** – готовність виконувати законні обов’язки, прагнення досягти високих стандартів у юридичній діяльності, здатність враховувати правові фактори, що стосуються екології.

- **Соціальна та психологічна підготовленість** – здатність ефективно взаємодіяти з працівниками та представниками різних соціальних груп.

• **Особиста придатність до юридичної діяльності** – глибина знань, умінь і навичок, що підвищують готовність до юридичної роботи, самонавчання та постійного розвитку як умови для досягнення професіоналізму.

• **Психологічна та професійна зрілість** – формування професійних знань, навичок і цінностей під час виконання завдань, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей компанії.

Юридична професія, без сумніву, вимагає постійного вдосконалення та оновлення знань, особливо в Україні, де законодавство змінюється надзвичайно часто. Сучасний ідеальний юрист має бути орієнтованим на фінансову систему, здатним захистити себе під час перевірок з боку державних органів, володіти знаннями у фінансовому, податковому та митному праві, а також мати високі комунікативні навички й вільно володіти англійською або іншою іноземною мовою.

Варто відзначити, що для того, щоб працівники підвищили свою професійну майстерність та кваліфікацію в бізнесі, для цього повинні бути створені сприятливі умови. Поряд з традиційними формами навчального процесу, такими як лекції та семінари, слід використовувати форми організації освіти більш практичних та сучасних напрямків.

На нашу думку, підвищення кваліфікації працівників має включати такі види навчання:

1. **Систематичне самонавчання** за індивідуальним планом, погодженим з керівництвом. Це може включати використання Інтернет-ресурсів, дистанційне навчання, періодичні видання та спеціалізовану літературу. Рекомендується використовувати самостійне навчання для вдосконалення іноземних мов, поглиблення професійних та юридичних знань, а також для освоєння технічних навичок.

2. **Участь у виробничих і фінансових семінарах** як на робочому місці, так і в інших організаціях (семінари, творчі ради, наукові дослідження).

3. Короткострокові тренінги (не рідше одного разу на рік) на робочому місці або в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації та перепідготовки.

4. Тривале періодичне навчання (не менше одного разу на п'ять років).

5. Практичне навчання в успішних компаніях, вищих організаціях та вищих навчальних закладах країни, а також за кордоном.

Для забезпечення ефективного розвитку співробітників варто дотримуватись таких принципів:

- Зв'язок вивченого матеріалу з реальними практиками та існуючими знаннями.
- Реалістичність навчальних завдань та їх відповідність робочому середовищу.
- Практичне застосування знань під час навчання.
- Різноманіття методів навчання та мотивації.

Для успішної роботи компанії важливо розвивати її головний ресурс — співробітників. Постійне навчання персоналу є не лише перепідготовкою через «старіння» кваліфікацій, але й процесом систематичного вдосконалення знань та підготовки до більш складної діяльності, яка відповідає розвитку виробничих технологій. Безперервне навчання надає працівникам можливість покращувати свої навички, отримувати кращі посади та кар'єрно зростати.

Перед розробкою рекомендацій щодо організації безперервного навчання працівників у ПрАТ «ТерА», я вивчила досвід міжнародних компаній. Вважаю, що цей досвід може стати корисним для «ТерА» і слугувати прикладом для наслідування.

Зокрема, цікавим є досвід компаній США. Однією з ключових тенденцій у навчанні персоналу американських компаній є система безперервного навчання. Вона спрямована на адаптацію працівників до новітніх технологій і змін в організації праці. Для цього створюються корпоративні університети,

що дозволяють організувати безперервне навчання співробітників. Причини для цього включають:

- Зростання виробництва та впровадження інновацій, що вимагає від компаній наявності компетентних фахівців і керівників у специфічних сферах бізнесу, яких важко знайти на ринку праці.
- Вища освіта та зовнішні постачальники освітніх послуг не можуть задовольнити вимоги компанії щодо специфічної підготовки через використання унікальних технологій і обладнання.
- Навчання на власних базах є дешевшим, ніж навчання через зовнішніх постачальників.

Наприклад, найбільший корпоративний університет IBM, Global Learning, має близько 3400 викладачів з 55 країн і щорічно пропонує майже 10 000 спеціалізованих курсів. Американські компанії витрачають на навчання від 5% до 10% від фонду оплати праці, і, за словами експертів, кожен долар інвестицій у навчання приносить 33 долари прибутку.

Японська модель безперервного навчання також заслуговує на увагу. У Японії навчання протягом усього життя є важливою частиною робочого процесу. Кожен працівник приділяє близько 8 годин на тиждень на навчання, з яких 4 години оплачуються компанією. Японія інвестує в розвиток персоналу від 10% до 20% від фонду оплати праці.

ІТ-компанія Google також має цікаву систему безперервного навчання. Програма "Googler to Googler" дозволяє працівникам навчати своїх колег, що робить процес навчання ефективним і маловитратним. Основні принципи цієї програми — це роль співробітників як учителів, обмін досвідом і навчання на основі успішних практик.

В Європі безперервне навчання також вважається корпоративною відповідальністю, і компанії щорічно виділяють 5% фонду заробітної плати на навчання. Витрати на навчання одного працівника складають від 900 до 1000 доларів на місяць.

Вивчаючи досвід зарубіжних компаній, я сформулювала кілька рекомендацій для українських підприємств, зокрема для кондитерської фабрики «ТерА». Одна з моїх рекомендацій — це перехід від традиційних форм навчання до інноваційних, які широко використовуються за кордоном. Враховуючи специфіку діяльності «ТерА», а також бюджет на навчання, я пропоную методи, які будуть найбільш ефективними для цієї компанії.

Ефективним і маловитратним для «ТерА» може бути **дистанційне навчання**. Цей метод дозволяє навчати співробітників за допомогою телекомунікаційних технологій, що дає можливість організувати навчання без відриву від роботи. Перевагою є те, що навчання може проходити у зручний для співробітника час, а отримані знання можуть бути негайно застосовані на практиці.

Метод **Shadowing** (метод «тіні») також може бути корисним. Новий співробітник, який підвищується до посади керівника, може «бути тінню» для досвідченого керівника, що дасть змогу швидше освоїти нові завдання і вимоги цієї посади. Цей метод є економічним і дозволяє швидше адаптуватися до нової ролі.

Відеонавчання є ще одним ефективним методом, який добре підходить для «ТерА». Це навчання за допомогою відеокурсів, які не потребують спеціальних приміщень або інструкторів. Відео є потужним інструментом для зорового сприйняття, а поєднання відео з практичними вправами робить навчання ефективним. Це також економічний метод, оскільки відеокурси можна використовувати багаторазово для різних груп співробітників.

Загалом, ці методи навчання дозволяють організувати безперервне навчання на «ТерА» без значних витрат, забезпечуючи високий рівень кваліфікації працівників.

Наступною моєю рекомендацією для ПрАТ «ТерА» є наймання менеджера з персоналу, основним завданням якого буде планування та розвиток кар'єри працівників підприємства з урахуванням потреб компанії та

бажань співробітників. Щоб заохотити працівників до навчання та розвитку, їм необхідно надавати можливості для професійного росту. Зокрема, можливість кар'єрного просування є важливим мотиватором для багатьох співробітників, адже це стимулює їх постійно вдосконалювати свої навички, підвищувати кваліфікацію та прагнути до нових посад з відповідною більшою винагородою. Впровадження такої посади не потребує значних витрат для фабрики, але принесе одразу помітний результат. Наразі питання розвитку кар'єри співробітників на підприємстві залишається недостатньо уваги.

Ще однією пропозицією для безперервного навчання працівників є створення власної навчальної бази на підприємстві. Для цього я рекомендую створити окремий навчальний підрозділ (відділ), який буде відповідати за організацію навчання та підтримку навчального процесу. У цьому відділі варто залучати викладачів вищих навчальних закладів, які не тільки розроблятимуть навчальні програми та проводитимуть заняття, а й допомагатимуть у підготовці бізнес-тренерів для «ТерА».

Створення власного навчального відділу дозволить значно підвищити ефективність компанії через підготовку працівників до виконання нових завдань та постійний розвиток їхніх знань і компетенцій. Це також відкриє можливості для кар'єрного зростання співробітників, дасть їм шанс займати кращі посади і отримувати вищу заробітну плату. Окрім цього, програми адаптації полегшать процес інтеграції нових співробітників, забезпечивши їх необхідними практичними знаннями та розумінням вимог компанії. Витрати на навчання матимуть позитивний вплив на мотивацію працівників, оскільки факт інвестування компанії в їхній розвиток зміцнює почуття лояльності та стимулює прагнення до самовдосконалення.

Власний навчальний відділ дозволить значно знизити витрати на відрядження, транспорт та інші пов'язані витрати. Крім того, важливим

плюсом є можливість розробки навчальних матеріалів, що відповідають конкретним завданням та вимогам ПрАТ «ТерА».

Проте на даний момент створення такого підрозділу є фінансово недоцільним, оскільки щорічні витрати на навчання складають лише 1-1,5% від фонду заробітної плати. Для того, щоб реалізувати ідею створення навчального відділу та впровадити безперервне навчання на підприємстві, необхідно збільшити розмір відрахувань на навчання персоналу. Лише після цього буде можливе створення сприятливих умов для систематичного навчання та розвитку працівників.

ВИСНОВКИ

Навчання персоналу - це навмисний процес побудови теоретичних знань, умінь та практичних навичок працівників, використовуючи конкретні методи та форми, необхідні персоналу зараз чи в майбутньому. Основна мета професійної підготовки - досягти більш високого рівня ефективності та продуктивності персоналу, професійних навичок та знань, що відповідають сучасним вимогам.

Визначення форм та методів навчання залежить від особистих якостей слухачів (рівня зайнятості, освіти, досвіду роботи, віку тощо), розміру, вартості та джерел фінансування та змісту самого тренінгу. Найпоширенішими видами навчання є початкова професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників. Форми навчання класифікуються на: безпосереднє навчання на роботі та поза ним. Найпоширенішими видами розвитку персоналу на робочому місці є: ротація, коучинг та метод складних завдань. Офлайн-освіта: Лекції, ділові ігри, навчання, метод мозкового штурму.

Крім традиційних методів розвитку персоналу, є інноваційні, які тільки починають використовуватись у діяльності українського бізнесу. До них відносяться: Відеотренінг, Дистанційне навчання, «Баддінг», «Екшн-навчання», «Shadowing», Коучинг та майстер-класи.

Найбільшою цінністю для ПрАТ «ТерА» є його працівники. Основною кількісною характеристикою персоналу є його чисельність. Загальна чисельність працівників «ТерА» станом на серпень 2019 року становить 196 осіб. Найбільшу частку всіх працюючих становлять робітники – 72%. Частка керівників, фахівців та службовців у сумі дорівнює 28%. У структурі персоналу «ТерА» переважає частка жінок, їх налічується 127, тобто 64,7%. Зі 196 штатних працівників у команді налічується 69 чоловіків (29%). У 2019 році найбільш чисельною є група працівників віком до 40 років. Працівників такого віку на підприємстві 57 осіб – 29%. Близькою за значенням є група

віком до 60 років – 55 осіб. Старших за 60 років в компанії налічується 18 осіб, тобто 9%. Працівників віком до 18 років на даний час немає.

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, незакінченою вищою, середньо-спеціальною, середньою та неповною середньою освітою. Більшість працівників підприємства має середню спеціальну освіту, а саме: 84 особи. Середня освіта наявна у 76 осіб, з вищою освітою працює 23 особи. Найбільш чисельною є група працівників зі стажем роботи більше 5 років – 69 осіб. Працівники, зі стажем роботи більше 10 років складають 22% від загальної чисельності працюючих.

Матеріальні стимули працівників до підвищення своїх професійних знань та навичок включають: підвищення тарифної категорії працівника за рахунок збільшення оплати рахунків, збільшення зарплат спеціалістів на тих же посадах. Засобами заохочення працівників є: усна та письмова подяка; присвоєння почесних звань, занесення прізвища та фото працівника на дошку пошани; можливість брати активну участь в управлінні виробництвом. Матеріальні та моральні заохочення застосовуються в органічній єдності, адже вони не замінюють, а доповнюють один одного.

Для того, щоб працівники підвищили свою професійну майстерність та кваліфікацію в компанії, необхідно створити сприятливі умови. Автор пропонує деякі рекомендації, які, на його думку, можуть покращити професійну майстерність працівників компанії, а саме: вивчення іноземних мов, вкладення в м'які навички (навички спілкування, командна робота, навички управління часом, навички лідерства); практичне навчання (спеціалізація за кордоном); постійне навчання та розвиток під час працевлаштування.

Ще одним способом вирішення проблеми безперервного навчання працівників може бути створення власної навчальної бази в компанії. Для

організації безперервного навчання ПАТ «Тера» автор рекомендує створити власний навчальний підрозділ (відділ), який би керував організацією та обслуговуванням навчального процесу персоналу.

Наведені вище рекомендації, на думку автора, допоможуть компанії підвищити професійну майстерність своїх співробітників та організувати постійне навчання персоналу.

Загалом, для вдосконалення системи навчання працівників ПАТ «Тера» керівництво повинно: збільшити витрати на навчання персоналу, щоб працівники могли навчатися в навчальних закладах та на підприємствах за межами місця постійної роботи; розробка програм навчання та підвищення кваліфікації працівників.