

ТЕМА 5

НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 5.1. Навчання і освіта: поняття та концепції.
- 5.2. Законодавчі основи навчання персоналу організацій.
- 5.3. Професійне навчання працівників: види, форми та методи.
- 5.4. Види та методи підвищення кваліфікації персоналу.

5.1. Навчання і освіта: поняття та концепції

Освіта та професійна підготовка є фундаментом людського розвитку і прогресу суспільства. Тому першочерговості набуває задоволення різноманітних освітніх потреб особистості заради її розвитку та самореалізації, а також для забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці.

Підвищення освітнього й культурного рівня працівників, їх професійної компетентності є не тільки важливим резервом удосконалення системи управління людськими ресурсами, а й одним із вирішальних факторів успішного вирішення багатьох соціальних та економічних проблем.

Взаємозв'язок освіти, науки і виробництва наведено на рис. 5.1.

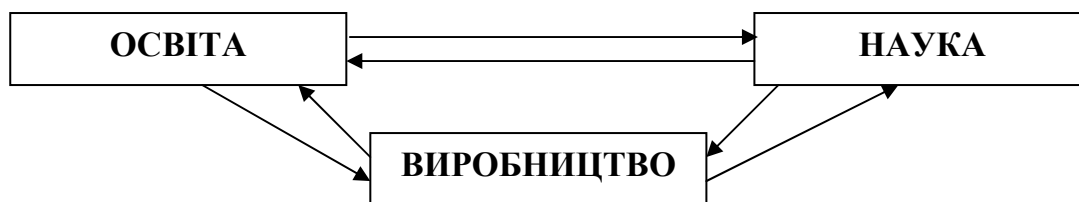


Рис. 5.1. Взаємозв'язок освіти, науки і виробництва

Виробництво, впроваджуючи новітні технології, розвиваючись в умовах економічної глобалізації, формує підвищені вимоги до рівня освіти робочої сили, її якісних характеристик, серед яких провідними виступають уміння швидко адаптуватися до мінливого середовища, вчитися новому і

використовувати його на виробництві. Відповіді на зростаючі вимоги може тільки інноваційна система освіти, здатна до запровадження інноваційних технологій навчання, які дозволяють навчати навчатися протягом життя, здійснювати безперервну освіту, освіту без кордонів.

У цих умовах необхідно розмежувати і чітко визначити зміст понять „навчання” й „освіта”, які часто науковцями розглядаються як тотожні. На нашу думку, основним з них є навчання, під яким розуміємо процес озброєння знаннями, навичками і вміннями. Інакше кажучи, трансляція культурно оформлених зразків поведінки і діяльності, а також сталих форм громадського життя є навчанням, а не процесом здобуття освіти, як вважає В. Кремінь [1, с.54]. Навчання є способом соціалізації людини в мінливому соціально-економічному, суспільно-політичному і громадському житті. Причому саме навчання має системний, організований і цілеспрямований характер. Проявляється він у тому, що надбання знань і вмінь відбувається організовано (у певних інститутах, організаціях, на підприємствах), системно (знання надаються не розпорошено, а системно і мають певну завершеність і структуру) з метою досягнення конкретної мети – закріплення цих знань.

Залежно від категорії осіб, що навчаються, перед навчанням стоять певні завдання (рис. 5.2).

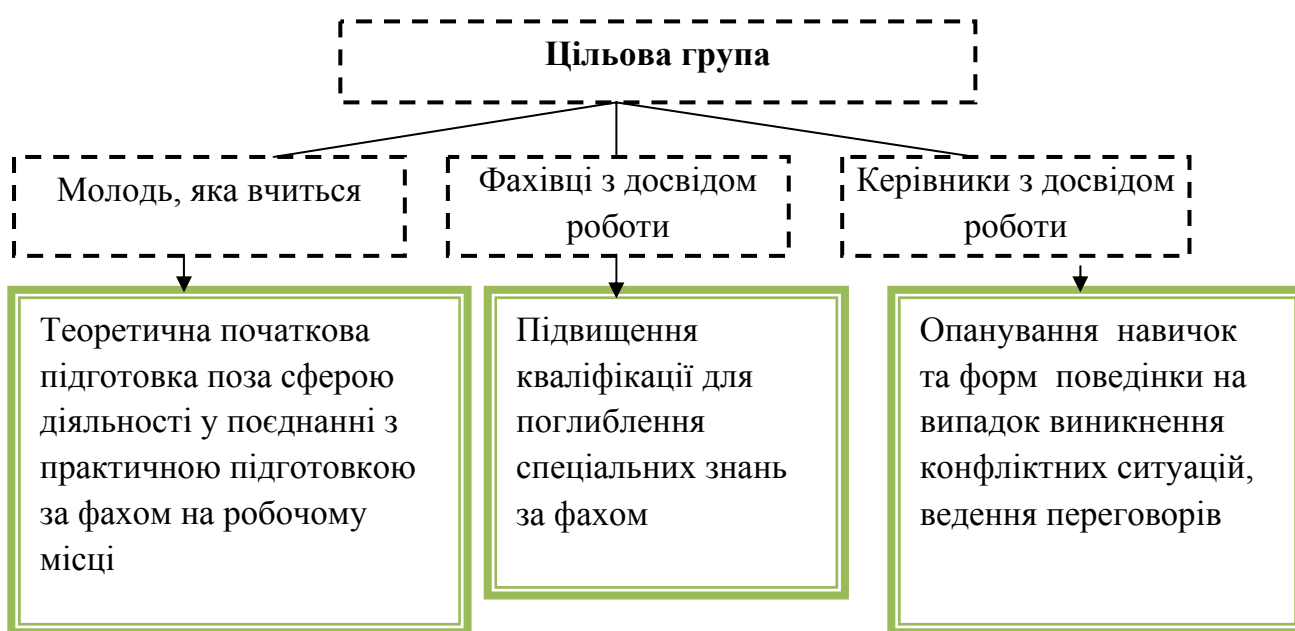


Рис. 5.2. Задачі навчання для окремих цільових груп

Зміст навчання – це науково обґрунтований методичний та дидактичний навчальний матеріал, засвоєння якого забезпечує здобуття освіти і кваліфікації згідно з освітньо-кваліфікаційним рівнем [2]. У Законі України «Про вищу освіту» зміст навчання визначається як структура, зміст і обсяг навчальної інформації, засвоєння якої забезпечує особі можливість здобуття вищої освіти і певної кваліфікації [3]. З цього можна зробити висновок, що зміст навчання визначається освітньо-професійною програмою підготовки кваліфікованих робітників та фахівців з вищою освітою певних освітньо-кваліфікаційних рівнів, структурно-логічною схемою підготовки, програмами навчальних дисциплін, іншими нормативними документами, навчальною, навчально-методичною літературою.

Розвиток науки і техніки, темпи сучасного життя вимагають зовсім іншого професійно-кваліфікаційного рівня людських ресурсів організації: зростає потреба в кваліфікованих працівниках, які мають високий загальноосвітній рівень, багатопрофільну професійну підготовку; які спроможні швидко оволодіти новими технологіями, орієнтуватися у виробництві; які готові до постійного вдосконалення своїх знань і вмінь; які є конкурентоспроможними на ринку праці. Тому виникає необхідність удосконалення системи формування якості людських ресурсів організацій, створення єдиної національної системи загального, безперервного професійного навчання з відповідним науково-методичним, фінансовим та кадровим забезпеченням.

У середині 70-х рр. ХХ ст. у Європі у відповідь на кризу в системах освіти було розроблено поняття «навчання впродовж життя» (“Lifelong Learning” – LLL), яке з новою силою заявило про себе в дев'яності роки в контексті економічної кризи і зростання безробіття. У 1996 році, на засіданні ОЕСР, у якому брали участь міністри освіти, були зроблені висновки про те, що з початку ХХІ сторіччя навчання впродовж життя повинне бути необхідним для всіх і, таким чином, повинне бути доступним для всіх [4]. LLL є ключовим елементом у стратегіях ЄС щодо:

- а) формування суспільства, що базується на знаннях;

б) працевлаштування, оскільки передбачає: спроможність працевлаштування, пристосовність, підприємництво, рівні можливості.

LLL повинне сприяти покращанню якості й ефективності систем освіти і навчання для: 1) забезпечення всіх людей навичками, що відповідають вимогам сучасного ринку праці; 2) вдосконалення навичок; 3) зниження невідповідності навичок; 4) скорочення нестачі фахівців на ринку праці.

У документі Європейської Комісії «Меморандум з питань навчання впродовж життя» дається таке визначення даного поняття: *«все цілеспрямоване навчання, здійснюване на постійній основі для вдосконалення знань, умінь і компетенцій, є навчанням упродовж життя»*. У документі ЄК «Зробимо Європейський простір навчання впродовж життя реальністю» (опубліковано у листопаді 2001р.) зазначається: *«Вся діяльність з навчання, здійснювана протягом життя, з метою вдосконалення знань, умінь і компетенцій як в інтересах особистісного, громадянського і соціального розвитку, а також / або для отримання роботи»*[4].

Таким чином, у цьому контексті **навчання впродовж життя орієнтується на попит ринку праці, а не на пропозиції з боку системи професійної освіти**. LLL передбачає навчання як у межах, так і поза межами системи формальної освіти. Це означає, що основним ключовим умінням стає здатність людини здійснювати пошук нових знань та розвивати нові компетенції без підтримки з боку формальної освіти.

Навчання впродовж життя - це:

- *В області компетенції*: розвиток знань, умінь і компетенцій людей упродовж їх життя з тим, щоб вони могли досягати економічних і соціальних цілей за допомогою осмисленої та рефлексивної поведінки.

- *Відкритий доступ* («з колиски до останнього подиху»): незалежно від статі, соціального статусу, попередніх успіхів у навчанні, раси і релігії.

- *Для всіх громадян*: приватним особам, їх сім'ям, місцевим співтовариствам, профспілкам, роботодавцям, неурядовим організаціям, регіональній владі відводиться активна роль.

- *Економічна і соціальна орієнтація*: освічені люди є хорошими громадянами і хорошими працівниками.

- *Центральне місце учня в процесі навчання*: викладач стає наставником і помічником у навчанні.

- *Опора на прозорі стандарти освіти і навчання*, зрозумілі для всіх зацікавлених сторін, особливо для тих, хто навчається, і роботодавців [4].

LLL визнає можливість освоєння знань і умінь у процесі праці і життя в суспільстві, а також у процесі формального і неформального навчання.

У документах ЄС визначається відмінність між трьома типами навчання:

- **Формальне навчання (*formal*)**, як правило, надається навчальними закладами або організаціями, воно структуроване з погляду цілей навчання і тривалості навчання і завершується врученням свідоцтва про освіту. Формальне навчання є цілеспрямованим з погляду того, хто навчається.

- **Спонтанне навчання (*informal*)** є навчанням, яке здійснюється під час повсякденної життєдіяльності людини, пов'язаної з її роботою, життям у сім'ї або дозвіллям. Воно не є структурованим з точки зору цілей, тривалості навчання і допомоги в навчанні, і після його завершення не видається свідоцтво про навчання. Спонтанне навчання може бути цілеспрямованим, проте в більшості випадків воно не є таким.

- **Неформальне навчання (*non-formal*)** – це навчання, яке людина здійснює поза межами навчального закладу і після закінчення якого також не отримує свідоцтва про навчання. Проте воно структуроване в плані цілей навчання, тривалості навчання і допомоги в навчанні. Неформальне навчання є цілеспрямованим з погляду того, хто навчається.

Освіта ж, у свою чергу, є результатом навчання, виховання і розвитку особистості. Якщо навчання – це надання знань, то освіта – результат навчання, певна технологія їх використання.

Здобуття освіти, яка навчить використовувати набуті знання, дозволить людині протягом усього життя розвиватися, підвищувати або змінювати кваліфікацію і, таким чином, відповідати постійно мінливим умовам соціально-

економічного розвитку суспільства. У такому разі цілком слушним є зауваження, що освіта виступає провідним інститутом соціалізації індивідів, включення їх до суспільного життя в усіх його проявах [1, с.8]. З іншого боку, ступінь включення людей до суспільного життя залежить від здатності і вміння людей використовувати свої знання і навички. Отже, освіта являє собою соціальний інститут з передачі знань і навчання їх розширення, оновлення і використання протягом усього трудового життя з метою забезпечення людського розвитку, самовідтворення людського потенціалу.

Швидкий розвиток науково-технічного прогресу у ХХ ст. поставив питання про значення освіти «як системи формування кваліфікаційного потенціалу людських ресурсів» [5, с.30]. При сучасному темпі появи нових технічних і технологічних досягнень (кожні 4-5, а в найбільш розвинених країнах кожні 2-3 роки) людині не просто потрібно мати ґрунтовні професійні знання, а й ще їх постійно оновлювати, проявляти ініціативне, творче ставлення до справи, уміти працювати на майбутнє. Безперервний розвиток людини можливий у тому разі, коли вона навчена вчитися протягом життя.

В цих умовах зростання ролі освіти в економіці має знайти відображення у трансформації панівної (традиційної) концепції освіти до гуманістично-раціональної (табл. 5.1). Можливості традиційної освітньої системи є практично вичерпаними, життя диктує необхідність переходу від періодичної до неперервної освіти, створення системи постійного оновлення знань, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів – системи, яка, з належним упередженням реагуючи на суспільні потреби, ефективно сприяла б нарощуванню професійного і культурного потенціалу суспільства, прискоренню соціально-економічного розвитку країни.

Неперервність освіти – це процес передачі накопичених знань, умінь від попереднього покоління до наступного, збільшення знань і досвіду від однієї освітньої системи до іншої. Система неперервної освіти передбачає здобуття і оновлення знань кожною людиною протягом усього життя, починаючи з дошкільних закладів і закінчуючи системою перепідготовки та підвищення

кваліфікації кадрів на різних курсах, у спеціальних навчальних закладах і народних університетах.

Таблиця 5.1

Трансформація змісту концепцій освіти*

Складові концепцій	КОНЦЕПЦІЇ ОСВІТИ			
	Традиційна	Раціональна	Гуманістична	Інноваційна (гуманістично-раціональна)
1	2	3	4	5
Зміст освіти	Навчання (надання певної кількості знань) відповідно до чітких стандартів і критеріїв	Надання знань у вигляді упорядкованої сукупності факторів	Умова для самовираження, самоствердження людини, можливість найбільш повно й адекватно відповідати природі людського „я”	Соціальний інститут з передачі й набуття знань, уміння їх розширення і подальшого використання протягом усього життя для самовідтворення людського потенціалу, забезпечення людського розвитку
Мета освіти	Забезпечення людини базовими знаннями, не обхідними впродовж подальшого життя, формування людини-функціонера шляхом підлаштування дітей під навчальні програми	Надання людині знань, наповнення людини знаннями, оскільки студент – це як посудина, яку слід наповнити	Забезпечити розвиток природних, унікальних здібностей людини	Розвиток свідомого і творчого ставлення до життя, постійне самовдосконалення на основі розвитку здібностей і використання нових досягнень людства.
			„запалити” в людині потяг розвивати свої здібності до синтезу нових систем знань.	
Характер освіти	Кінцевий продукт одного з етапів життя людини.		Постійний та динамічний процес	
Обмеженість тривалості освіти	Достатньо короткий і чітко визначений відрізок трудового життя (як правило 4-6 років)		Тривалість освіти необмежена, освіта впродовж усього трудового життя	

*Складено за [1; 5-7]

Цілі безперервної освіти кадрів на виробництві наведені в табл. 5.2.

Цілі безперервної освіти кадрів на виробництві

З позиції роботодавця	З позиції працівника
Організація і формування персоналу управління	Підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації
Оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми, що виникають	Отримання професійних знань поза сферою основної діяльності
Відтворення та інтеграція персоналу	Отримання знань про "зовнішні" організації, що впливають на роботу фірми
Адаптація і впровадження нововведень	Розвиток здібностей в області планування та організації виробництва

Вимоги до знань та професійних навичок під впливом науково-технічного прогресу вимагають підвищеної уваги до концептуальних розробок безперервної освіти, а головне – до її практичного втілення. У наступні 10-15 років категорії робітників, що мають доступ до інформаційних технологій і володіють відповідними навичками праці, матимуть найбільшу цінність для промисловості.

Освіта, особливо професійна, спрямована на досягнення двох цілей:

- *фундаментальної* — створення довготермінової основи формування інтелектуального людського ресурсу, всебічного розкриття здібностей і гармонійного розвитку кожної особистості; забезпечення рівних можливостей усім членам суспільства;
- *кон'юнктурної* — насичення ринку праці в кожний момент робочою силою певних професій та кваліфікації (якісна характеристика працівників певної професії), забезпечення кожного мінімумом знань для отримання роботи.

Професійну освіту в нових умовах необхідно розглядати як необхідність підвищення загального технічного й професійного рівня трудового потенціалу, з одного боку, і забезпечення соціального захисту працівників — з іншого.

5.2. Законодавчі основи розвитку персоналу організацій

Питання організації та здійснення професійного розвитку працівників регулюються Кодексом законів про працю України, Цивільним та Податковим кодексами України, законами України “Про професійний розвиток працівників” [8] (додатку Ж), “Про освіту” [3], “Про професійно-технічну освіту”, “Про вищу освіту” [9], постановою Кабінету Міністрів України “Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва”, “Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві” [10] (додатку З), а також міжнародними актами: Конвенція про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів (№ 142), Рекомендація щодо профорієнтації і професійної підготовки в галузі розвитку людських ресурсів (№ 150).

Освіта та професійна підготовка збільшують особистий і національний людський капітал. Тому в усьому світі держава відіграє важливу роль у забезпеченні розвитку людських ресурсів (рис. 5.3).

Громадяни України мають право на освіту незалежно від статі, расової, національної приналежності, соціального і майнового стану, роду та характеру занять, світоглядних переконань, віросповідання, стану здоров'я, місця проживання та інших обставин. Це право забезпечується:

- розгалуженою мережею навчально-виховних закладів, заснованих на різних формах власності, наукових установ, закладів підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів;
- відкритим характером навчально-виховних закладів, створенням умов для вибору профілю навчання і виховання відповідно до здібностей та інтересів громадянина;
- різними формами навчання – очною, вечірньою, заочною, екстернатом, а також педагогічним патронажем [3, ст. 3].



Рис. 5.3. Роль держави у забезпеченні розвитку людських ресурсів

Згідно з Законом України «Про вищу освіту» підготовка кваліфікованих кадрів здійснюється за такими освітньо-кваліфікаційними рівнями[9]:

Молодший спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Бакалавр – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Магістр – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Для розвитку персоналу організацій велику роль відіграє післядипломне навчання, оскільки воно створює умови для безперервності та наступності освіти і включає:

перепідготовку – отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду;

спеціалізацію – набуття особою здатностей виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості, у межах спеціальності;

розширення профілю (підвищення кваліфікації) – набуття особою здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності;

стажування – набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної спеціальності.

Організаційне та методичне забезпечення системи безперервного навчання кадрів включає в себе:

- *підбір педагогічних кадрів та висококваліфікованих спеціалістів* для проведення занять з персоналом. До цієї роботи залучаються безпосередньо в організаціях головні та провідні спеціалісти, новатори виробництва, вчені НДІ, а в навчальних закладах – викладачі вищої кваліфікації. Звичайно, викладацький склад, у свою чергу, повинен проходити підвищення кваліфікації та атестацію кадрів;

- *планування та організація навчального процесу* здійснюється, як правило, організаторами навчання з урахуванням побажання підприємств та окремих галузей чи регіонів (наприклад, актуальні проблеми, терміни навчання). Рекомендації щодо планування навчального процесу та його організації розробляють державні органи освіти;

- *фінансування* може здійснюватися з різних джерел: для навчальних закладів, що входять у систему визначених центрів з підвищення кваліфікації кадрів (ФПК і ПК) переважно за рахунок централізованих фондів міністерств та відомств, або на основі госпрозрахункової діяльності; безпосередньо в організаціях – за рахунок фондів розвитку виробництва, науки та техніки, інших фондів або ж цільових асигнувань на підготовку кадрів [10].

Згідно з Указом Президента України від 23 січня 1996 р. «Про заходи щодо реформування системи підготовки спеціалістів та працевлаштування випускників навчальних закладів» навчальні заклади України здійснюють підготовку спеціалістів для державного та недержавного секторів економіки за рахунок: коштів Державного бюджету та місцевих бюджетів; коштів юридичних осіб; власних коштів особи.

Кодекс законів про працю України передбачає право працівників на професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, включаючи навчання новим професіям і спеціальностям [11]. Указане право реалізується шляхом укладення додаткового договору між працівником і роботодавцем.

Законодавство визначає також права роботодавця щодо підготовки і перепідготовки кадрів. У той же час, саме роботодавець визначає необхідність професійної підготовки і перепідготовки кадрів для власних потреб. Держава перестала вимагати від роботодавців підвищувати освітній рівень своїх працівників, розвивати їх професійно-кваліфікаційний потенціал, проводити навчання на виробництві. Сьогодні відсутні гарантії реалізації права працівниками на безкоштовне підвищення кваліфікації. У сфері державних інтересів залишилися питання підвищення кваліфікації державних службовців, безробітних та осіб, що шукають роботу, працівників державних та

муниципальних установ, а також працівників, чия професійна діяльність має суспільно-значущий або небезпечний характер [12].

Роботодавець може проводити професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників, навчання їх іншим професіям в організації, а за необхідності — в освітніх установах початкової, вищої професійної і додаткової освіти на умовах і в порядку, які визначаються колективним договором, угодами, трудовим договором. Працівникам, що проходять професійну підготовку, роботодавець повинен створити необхідні умови для поєднання роботи з навчанням, надавати гарантії, встановлені Трудовим кодексом України, іншими нормативно-правовими актами, колективним договором, угодами, трудовим договором.

У той же час, обов'язковість періодичної перепідготовки або підвищення кваліфікації встановлена, зокрема:

1. Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві. Згідно з цим документом періодичність підвищення кваліфікації встановлюється, як правило, не рідше 1 разу на 5 років.

2. Генеральною угодою про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010-2012 роки, згідно з яким умови для забезпечення підвищення кваліфікації співробітників повинні створюватися не рідше 1 разу в 5 років (обсяги профнавчання і загальні витрати на ці цілі повинні визначатися в колективних договорах) [13].

Цілком слушно, на нашу думку, зауважує Гуцу С. Ф. [12] щодо необхідності укладання додаткової угоди між працівником та підприємством, а в окремих випадках і закладом освіти, з приводу професійного навчання або підвищення кваліфікації. Це допоможе чітко окреслити коло прав та обов'язків: роботодавця — з виконання усіх передбачених трудовим законодавством пільг; працівника — з оволодіння певними знаннями та навичками на високопрофесійному рівні; закладу освіти — з надання якісних освітніх послуг.

Відповідно до такої угоди обов'язковим для працівника стане:

+ проходження навчання (у визначеній організаційно-правовій формі та протягом установленого терміну) для ефективного виконання трудових функцій за наявною спеціальністю, професією, посадою;

+ підтримання на необхідному рівні наявної кваліфікації або її розширення (шляхом навчання суміжній професії, спеціальності з відривом, частковим відривом або без відриву від виробництва);

+ відпрацювання після закінчення навчання певного терміну на підприємстві (визначеного сторонами угоди (якщо навчання проводилося виключно за рахунок коштів роботодавця)).

Роботодавець, у свою чергу, буде зобов'язаний :

+ організувати навчання, створити необхідні для нього умови;

+ надати гарантії, компенсації, пільги і переваги, передбачені трудовим законодавством, колективним договором, локальними нормативними актами;

+ зберегти або підвищити кваліфікаційний розряд;

+ забезпечити зайнятість працівника відповідно до його кваліфікації.

Така угода буде гарантією збереження роботи, отримання вищої посади та заробітку для працівника і збереження висококваліфікованих кадрів для роботодавця.

Закон України «Про професійний розвиток працівників» [8] визначив, що останній включає професійне навчання працівників, яке може бути формальним і неформальним. Якщо неформальне профнавчання не є регламентованим місцем набуття, строком та формою навчання, то формальне профнавчання має такі вимоги і після його завершення видається свідоцтво про освіту встановленого зразка.

Перелічені нормативно-правові акти не повною мірою враховують усі особливості розвитку персоналу як такого і не передбачають дієвих заходів щодо його стимулювання.

5.3. Професійне навчання працівників: види, форми та методи

Законом України «Про професійний розвиток працівників» дано таке визначення *професійного навчання працівників*: процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

Форми професійного навчання працівників наведено на рис. 5.4. Форми навчання повинні обиратися з урахуванням таких критеріїв, як зручність для організації і працівника, тривалість і якість навчання.



Рис 5.4. Форми професійного навчання працівників [8, ст. 7]

Мета професійного навчання полягає у підвищенні якості професійного складу працівників підприємства, організації чи установи, формуванні в них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах і забезпечувати на цій основі високу продуктивну працю й ефективну зайнятість [10, п.1.1].

Види формального профнавчання працівників наведено на рис. 5.5.



Рис. 5.5. Види формального професійного навчання працівників та способи його здійснення [8, ст. 6; 10, п.3.1]

За результатами формального професійного навчання працівникові видається документ про освіту встановленого зразка [8, ст. 6].

Первинна професійна підготовка робітників проводиться для осіб, які зараховані на роботу на підприємство учнями та раніше не мали робітничої професії. Таке професійно-технічне навчання забезпечує рівень професійної кваліфікації нових працівників, потрібний для продуктивної професійної діяльності. Нормативний термін підготовки кадрів за робітничими професіями визначається навчальними планами та навчальними програмами і не повинен перевищувати 1 року.

У Законі та в Положенні вказано, що професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється шляхом курсового чи індивідуального навчання [8, ст.7; 10, п.3.2). Окремі науковці наголошують, що первинна професійна підготовка може здійснюватися і у груповій формі [14]. Характерні ознаки індивідуального, групового і курсового навчання наведено на рис. 5.6.

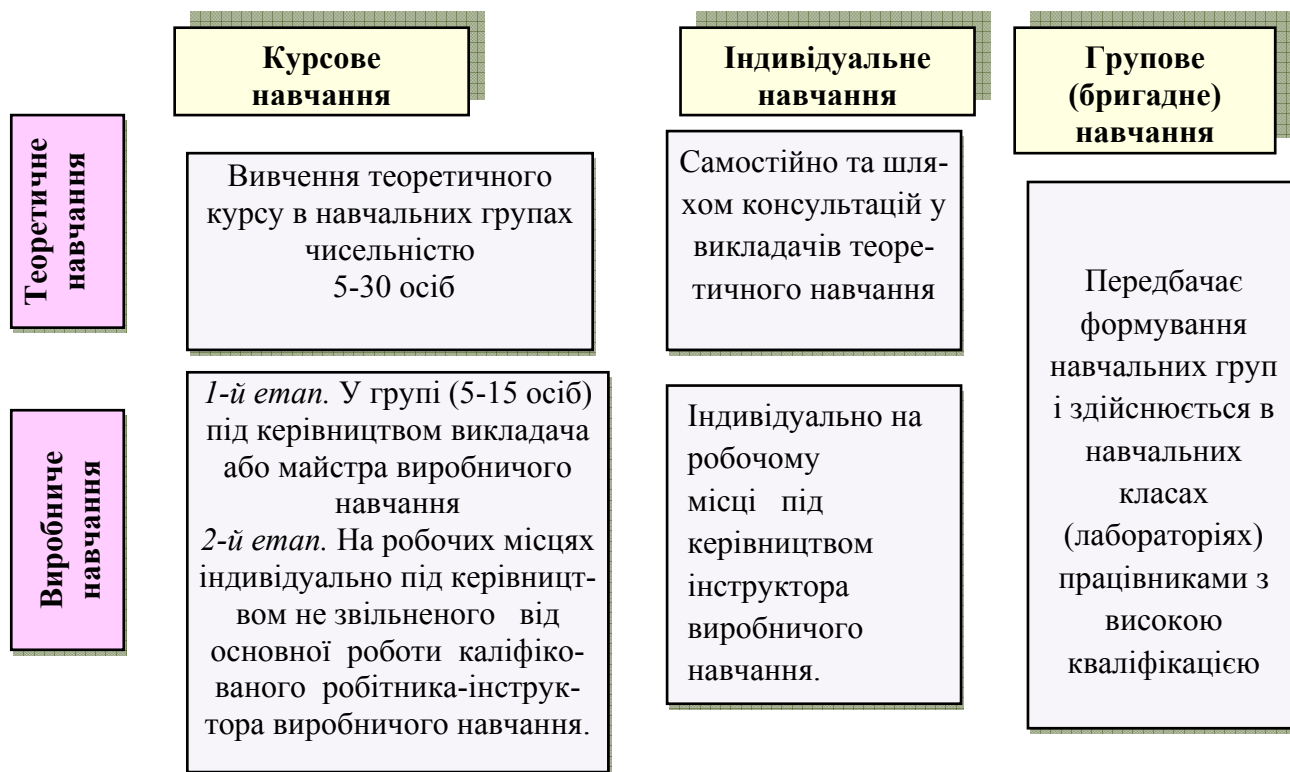


Рис. 5.6. Характеристика форм первинного професійного навчання працівників

Первинна професійна підготовка робітників завершується кваліфікаційною атестацією. Особам, які її пройшли, присвоюється кваліфікація "кваліфікований робітник" з набутої професії відповідного розряду (класу, категорії, групи) та видається свідоцтво про присвоєння робітничої кваліфікації.

Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання робітників, які здобули первинну профпідготовку, спрямоване на оволодіння іншою професією. Перепідготовка проводиться задля навчання робітників, що вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням чи реорганізацією підприємства; задля розширення їх професійного профілю, підготовки до роботи в умовах колективної форми організації праці; якщо треба змінити професію через брак роботи, яка відповідає професії робітника, або в разі втраченої здатності

виконувати роботу за попередньою професією. Перепідготовка, як і первинна професійна підготовка, здійснюється шляхом курсового та індивідуального навчання.

Питання підвищення кваліфікації персоналу будуть детально розглянуті у наступному параграфі.

Методи професійного навчання поділяються на три групи: навчання на робочому місці, поза робочим місцем і поєднання обох методів(рис. 5.7).



Рис. 5.7. Методи професійного навчання персоналу

Підготовка кадрів безпосередню на робочому місці має оперативний характер, завжди конкретна, оскільки орієнтована на засвоєння конкретного трудового процесу, виконання конкретної роботи, не вимагає великих витрат, скорочує період адаптації.

Стажування як метод навчання на робочому місці припускає навчання і ознайомлення працівника з проблемами вищого і якісно іншого порядку завдань при одночасному прийнятті на себе деякої частки відповідності.

Підготовка в проектних групах передбачає співробітництво, що здійснюється в навчальних цілях, між проектними групами, які створені на підприємстві для розробки і вирішення завдань, обмежених певним часовим терміном.

Переваги методів навчання на робочому місці: підвищена готовність до кооперації співробітників, сприяння гнучкості навчання, внесення нових ідей до різних сфер діяльності та можливості порівняння в ході оцінки кадрів.

До недоліків методів навчання персоналу на робочому місці можна віднести те, що при передачі повноти обов'язків можуть виникнути збої в процесі виробництва. Іншим недоліком може вважатися неповна ідентифікація співробітника, якщо він розглядає дану посаду лише як прохідну. Через те, що навчання на робочому місці зазвичай є вузькоспеціалізованим, воно не дозволяє працівникові абстрагуватися від сьогоденної ситуації і звужує можливості для формування принципово нових поведінкових і професійних навичок та вмінь. Для цих цілей більш ефективним є навчання поза робочим місцем.

Навчання поза робочим місцем пов'язано з більшими фінансовими витратами та відволіканням працівника від його службових обов'язків.

Методи навчання поза робочим місцем:

- *Лекційний* є одним із найстаріших методів навчання, неперевершеним засобом викладення великого обсягу матеріалу за відносно короткий проміжок часу для великої кількості слухачів. Обмеженість лекції як методу професійного навчання пов'язана з тим, що слухачі є пасивними учасниками, практично відсутній зворотний зв'язок, лектор не в змозі контролювати ступінь засвоєння матеріалу та не має змоги внести корективи в хід навчання.

- *Навчальні та практичні ситуації* – реальні або придумані управлінські ситуації з питаннями для аналізу та групового обговорення. Для успішного використання даного методу від учасників вимагається певний рівень

професіоналізму та теоретичних знань, які повинні бути розвинені на робочому місці або за допомогою інших методів навчання.

- *Ділові ігри* – метод навчання, який є найбільш близьким до реальної професійної діяльності осіб, що навчаються. Перевага ділових ігор полягає в тому, що будучи моделлю реальної організації, вони одночасно дають можливість значно скоротити операційний цикл і, тим самим, продемонструвати учасникам, до яких кінцевих результатів призведуть їх рішення і дії. Ділові ігри бувають як глобальними (управління компанією), так і локальними (проведення переговорів, підготовка бізнес-плану). Використання цього методу дозволяє особам, що навчаються, виконувати різні професійні функції і за рахунок цього розширити власне уявлення про організацію та взаємовідносини її співробітників.

- *Тренінги* – метод короткострокового навчання, у якому теоретичні блоки матеріалу мінімізовані та основна увага приділяється практичному аспекту формування навичок та вмінь. Привабливий цей метод навчання саме тим, що передає спресований, практично орієнтований досвід в інтенсивному режимі. Досвідчений тренер, як правило, володіє певними прийомами, що підвищують ефективність навчання.

- *Самостійне навчання* – є найбільш простим, оскільки для нього не потрібні ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні певний час. Людина навчається там, тоді і так як їй зручно. Організації можуть отримати значну користь з самонавчання за умови розробки та надання співробітникам ефективних допоміжних засобів – аудіо- та відеокасет, підручників, задачників, навчальних програм. Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер: працівник може самостійно визначати темп навчання, число повторень, тривалість заняття. У той же час, індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності – зворотного зв'язку.

- *Моделювання* – відтворення реальних умов праці.

- *Рольові ігри (моделювання рольової поведінки)* – робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (за допомогою фільму).

- *Реактивний та проактивний тренінги.* Реактивний тренінг ініціюється у відповідь на актуальну, насущну проблему у сфері діяльності організації або її структурного підрозділу. Проактивний тренінг, як правило, здійснюється в рамках корпоративної стратегії та у тісному зв'язку з планами організації у сфері трудових ресурсів. Такий тренінг значною мірою орієнтований на майбутнє і може бути викликаний такими причинами, як розробка нових товарів/послуг, удосконалення управління, впровадження нових бізнес процесів, вихід на нові ринки тощо.

- *«Мозкова атака»* — це метод розв'язування невідкладних завдань за дуже обмежений час. Суть методу полягає в тому, що необхідно висловити найбільшу кількість ідей за невелику кількість часу, обговорити та здійснити їхній відбір. Цей метод використовується для розвитку творчих здібностей або для розв'язання складних проблем. Метод можна використовувати в різних формах діяльності: у роботах з малими групами, командами, великими групами («гра з глядачами»), індивідуальній роботі віч-на-віч.

- *Метаплан* – спосіб дискусії, що містить у собі елементи мозкової атаки, аналізу випадків (ситуацій), гри та є незамінним для розв'язання складних завдань у практиці підприємництва, адже по суті своїй є методом безпосередньої колективної творчості, що забезпечує поштовх до диверсифікації діяльності робочої групи (організації). Суть дискусії, про яку йдеться, зводиться до розроблення під час обговорення проблеми плаката під назвою «метаплан»[15].

Трапляються й інші критерії систематизації методів навчання. Наприклад, пасивні (працівники, що навчаються, мають пасивну роль) і активні (працівники, що навчаються, беруть активну участь у формуванні нових знань, навичок, умінь).

Класичні або пасивні методи навчання: лекція; конференції; демонстрації.

Активні методи навчання: наставництво; ротація; тренінг; аналіз конкретних ситуацій (кейси) тощо [16].

Активні методи навчання, у свою чергу, поділяються на:

- *імітаційні*, які передбачають створення імітаційної моделі об'єкта або процесу (ділові і рольові ігри, ігрове проектування, комп'ютерні симуляції, аналіз конкретних ситуацій, імітаційні вправи й індивідуальні тренінги);

- *неімітаційні*, за яких активізація навчального процесу досягається за рахунок системи прямих і зворотних зв'язків між викладачем і аудиторією (проблемні лекції, практичні заняття і лабораторні роботи, семінари і дискусії, курсове і дипломне проектування, практика, стажування, навчальні і контролюючі програми, конференції) [17].

На практиці вони часто застосовуються в комбінованій формі, коли відбувається суміщення тотожних проблемних лекцій, групової форми проведення активного навчання, практичних тренінгів у малих групах та індивідуальної консультації. Це дозволяє використовувати потенціал та інтереси окремого слухача, принцип колективізму (коли працює вся група).

5.4. Види та методи підвищення кваліфікації персоналу

У складі формального професійного навчання працівників виокремлюють також підвищення кваліфікації робітників і підвищення кваліфікації працівників, які за класифікацією професій належать до категорій керівників, професіоналів і фахівців.

Підвищення кваліфікації як таке спрямоване на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок. *Особливістю цієї складової формального профнавчання* є те, що слухачі уже володіють певними знаннями і практичними навичками виконання своєї роботи, можуть критично ставитись до навчального матеріалу, бажають отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності.

Конкретні завдання щодо підвищення кваліфікації наведено на рис.5.8.



Рис. 5.8. Основні завдання підвищення кваліфікації

Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання працівників, що дає можливість розширювати й поглиблювати раніше здобуті професійні знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг [10, п.3.4].

Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватися за такими формами:

– *виробничо-технічні курси* – призначені для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань робітників, їх навичок та вмінь до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією, якою вони вже володіють. Успішне закінчення курсів є доконечною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії, групи) та професійного зростання. Комплектування навчальних груп на виробничо-технічних курсах здійснюється переважно робітниками однієї професії одного або близьких рівнів кваліфікації, які мають стаж роботи за професією на даному суб'єкті господарювання не менше одного року [10, п.3.4].

У той же час, практики відмічають, що мінімальні терміни практичної роботи для підвищення розрядів повинні бути більше, ніж 1 рік (як це передбачено нормативними документами).

Таблиця 5.3

Визначення мінімальних термінів виробничого навчання [18]

Розряди робочих усіх наскрізних професій	Стаж роботи, після якого можливе зарахування робочих на теоретичне навчання для підвищення їх кваліфікації (не менше)		
	При неповній середній освіті	При середній освіті	При вищій освіті (молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст)
3-й	2 роки	1,5 роки	1 рік
4-й	3 роки	2 роки	1,5 роки
5-й	До отримання середньої освіти	3 роки	2 роки
6-й	До отримання середньої освіти	До отримання кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст»	3 роки

– *курси цільового призначення*, на яких робітники вивчають нове обладнання, вироби, товари, матеріали, послуги, сучасні технологічні процеси, засоби механізації та автоматизації, що використовуються на виробництві, правила та вимоги їх безпечної експлуатації, технічну документацію, ефективні методи організації праці тощо.

– *інші форми* підвищення кваліфікації робітників, що визначаються суб'єктами господарювання (курси навчання суміжним професіям, школи з вивчення передових методів праці, школи майстрів та бригадирів тощо).

Періодичність навчання робітників на курсах підвищення кваліфікації устанавлюється, як правило, не рідше одного разу в 5 років.

Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців проводиться для вдосконалення знань, умінь та навичок за наявною спеціальністю, оволодіння функціональними обов'язками, основами менеджменту, маркетингу,

удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо.

Ураховуючи досвід американського, японського менеджменту, російський учений Єгоршин А. П. сформулював принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів (рис. 5.9) [19].

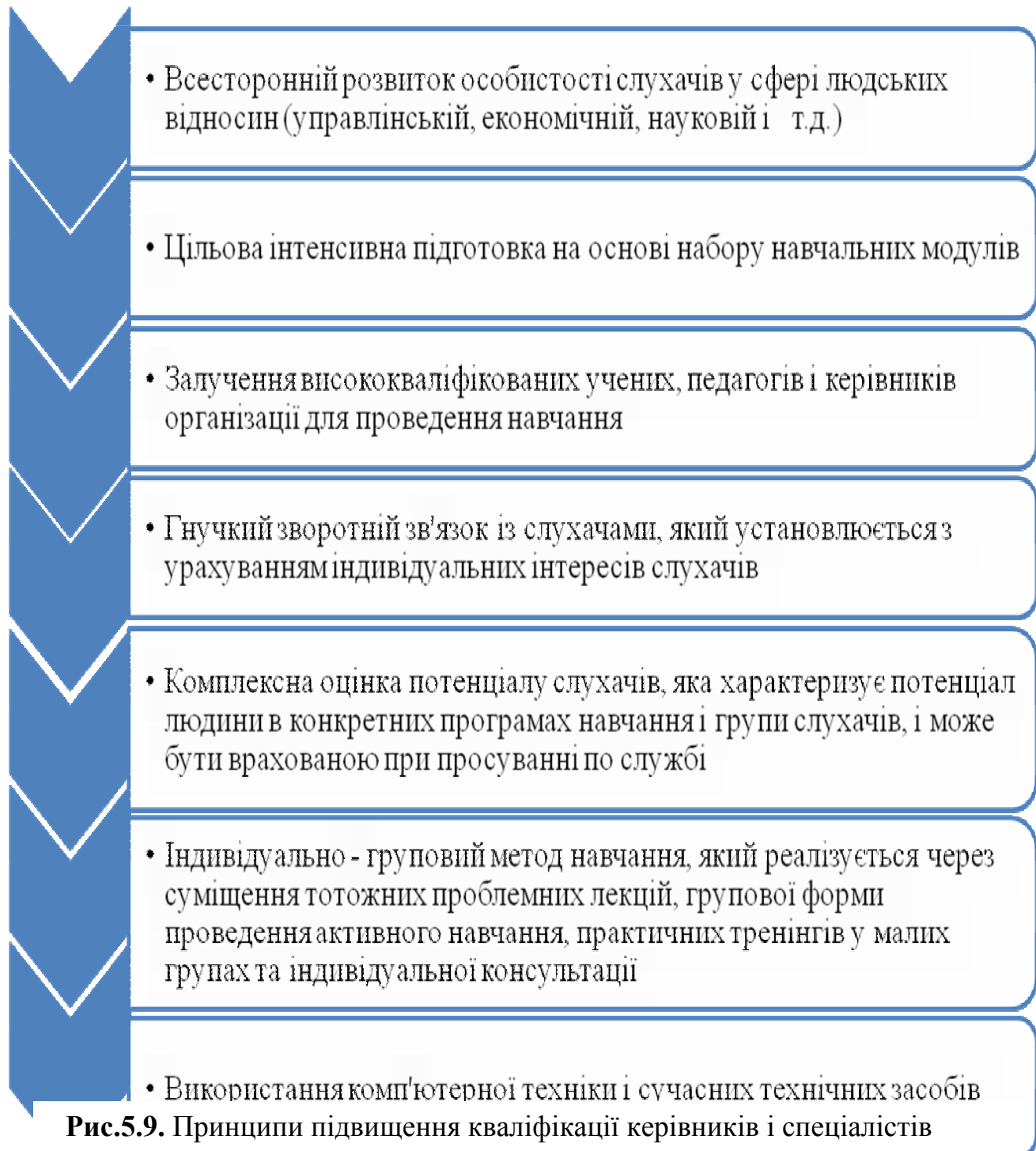


Рис.5.9. Принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів

Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» формальне профнавчання керівників, професіоналів і фахівців включає перепідготовку, стажування, спеціалізацію та підвищення кваліфікації (ст. 6). У той же час, чинним Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві передбачено, що спеціалізація та стажування є складовими підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців, і додатково включає коротко – та довготермінове підвищення кваліфікації. Таким чином, новий закон уводить у практику поняття перепідготовки керівників, професіоналів і фахівців та змінює склад окремих видів профнавчання персоналу.

Спеціалізація проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навичок у межах спеціальності, якою він уже володіє. Зазвичай, спеціалізація здійснюється у відповідних навчальних закладах за професійним спрямуванням виробничої діяльності працівника без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Тривалість спеціалізації становить не менше 500 год., після завершення якої працівникові видається диплом про перепідготовку.

Довгострокове підвищення кваліфікації здійснюється передусім для керівних працівників та фахівців, щойно прийнятих на роботу, або в разі їх переміщення по службі. У загальному порядку для керівних працівників та фахівців таке навчання має проводитися залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу на п'ять років.

Навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти, а його тривалість устанавлюється від 72 до 500 год. Довгострокове підвищення кваліфікації підтверджується відповідним свідоцтвом.

Цільова підготовка реалізується шляхом поєднання дворівневого навчання. Спочатку, протягом одного тижня, читають курс проблемних лекцій і проводять ділові ігри з проблеми управління, економіки, маркетингу, соціології, психології. Далі, протягом 3-5 днів, — спеціалізовані семінари з однієї із вибраних слухачем дисциплін. Інтенсивне навчання 8-12 годин дозволяє одержати нові знання за короткий період.

Короткотермінове підвищення кваліфікації – це поглиблене вивчення керівними працівниками та фахівцями підприємства певного напрямку діяльності. Проводиться періодично залежно від виробничої потреби, а саме: модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, яка регулює його діяльність, тощо.

Тривалість навчання становить не більше 72 год. Підтвердженням такого навчання є посвідчення або довідка.

Стажування проводиться на підприємствах як в Україні, так і за її межами задля того, щоб працівники засвоїли вітчизняний і зарубіжний досвід та набули практичних умінь і навичок для виконання обов'язків на обійманій посаді або на посаді вищого рівня. Тривалість стажування залежить від мети й виробничої потреби та становить не більше 10 місяців. Після закінчення стажування працівникові видається довідка довільної форми.

Таким чином, можна стверджувати, що тільки спеціалізація та довгострокове підвищення кваліфікації є формальним профнавчанням, оскільки після їх закінчення працівник отримує документ про освіту встановленого зразка.

Окрім перелічених форм підвищення кваліфікації, організації в разі виробничої потреби можуть застосовувати й інші його форми (неформальне профнавчання), такі як: семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, «круглі столи», тренінги тощо.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів можуть здійснюватися на факультетах підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів при вищих навчальних закладах, на виробництві, у професійних навчально-виховних закладах; навчально-курсівих комбінатах, інших організаціях, які одержали на це дозвіл органів управління освітою (надання послуг з перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів є особливим видом підприємницької діяльності, для здійснення якої необхідно отримання ліцензії у Міністерстві освіти і науки, молоді та спорту України) .

Зростаюча конкуренція на світових ринках і постійні технологічні зміни