

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Навчальний посібник

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України*

Одеса - Донецьк 2013

УДК 338.108.2 (075.8)

ББК 65.050.2я73

У66

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу ОНЕСУ заборонено*

Рецензенти:

Макогон Ю.В., д-р екон. наук, проф.

(зав. каф. міжнародної економіки, Донецький національний університет)

Бабенко А.Г., д-р екон. наук, проф.

(зав. каф. управління персоналом і економіки праці, Дніпропетровська державна фінансова академія)

Уманець Т.В., д-р екон. наук, проф.

(професор каф. економіки та управління національним господарством, Одеський національний економічний університет)

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
Лист №1/11-2233 від 12.02.13*

У66 **Управління розвитком персоналу:** Навчальний посібник/
Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред.
М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. — 427 с.

ISBN 978-966-2361-90-2

Навчальний посібник присвячено висвітленню питань, пов'язаних із розвитком персоналу на підприємствах, в організаціях та установах. Розглянуто окремі аспекти компетентнісного підходу до розвитку працівників, а також системного управління проектами та програмами розвитку співробітників організацій. У посібнику знайшли відображення і новітні тенденції в практиці управління розвитком персоналу, зокрема становлення і формування системи внутрішнього маркетингу та маркетингу навчання в організації. Важливе місце в посібнику відведено розгляду тих аспектів атестації персоналу, на базі яких можливий його ефективний розвиток. Висвітлено питання планування трудової кар'єри, ефективного формування кадрового резерву, стимулювання розвитку персоналу. Увага також приділена проблемі забезпечення соціального розвитку персоналу.

Для студентів, слухачів і викладачів економічних ВНЗ. Посібник буде корисним і для працівників служб управління персоналом організацій та наукових установ.

© Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С., 2013

© Атлант, 2013

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
Тематичний план дисципліни.....	8
Розгорнута програма курсу.....	9
Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації.....	17
Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу.....	56
Тема 3. Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації.....	86
Тема 4. Розвиток персоналу на основі його оцінки.....	119
Тема 5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації.....	159
Тема 6. Закордонний досвід розвитку персоналу.....	194
Тема 7. Управління діловою кар'єрою та робота з кадровим резервом...	223
Тема 8. Основи соціального розвитку персоналу.....	253
Тема 9. Управління нововведеннями в кадровій роботі.....	286
Тема 10. Стимулювання розвитку персоналу.....	318
Розумні карти.....	343
Кейси, ділові ігри, тести.....	350
ГЛОСАРІЙ.....	369
ДОДАТКИ.....	389

ПЕРЕДМОВА

В останні десятиліття надшвидкими темпами відбуваються зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємств, установ та організацій. Для швидкої адаптації до мінливих умов конкурентного оточення та сьогоденної готовності до завтрашніх змін підприємства повинні слідувати не стільки за рівнем відповідності матеріальних активів вимогам НТП, скільки за станом та зміною нематеріальних активів. Серед них важливе місце належить інтелектуальному та соціальному капіталу, носієм яких є персонал організації. Саме працівники організації, їх професійно-кваліфікаційний рівень, відданість організації, вміння використовувати знання на практиці не просто для виконання поставлених завдань, а й для генерування нових прогресивних ідей, способів удосконалення власної діяльності стають усе більш вагомим чинником конкурентоспроможності організації.

Відбувається постійне зростання вимог до професійної підготовки працівників, їх професійно-кваліфікаційного рівня, рівня прояву їх компетенцій та загальної компетентності. Пов'язано це з тим, що якісні й кількісні характеристики персоналу визначають можливість реалізації стратегії розвитку, структурної перебудови, розширення виробництва, підвищення якості продукції й продуктивності праці. Усе це можливе за умови розробки й реалізації заходів, що дозволяють збільшити кадровий потенціал компанії. Важливу роль у даному контексті відіграє підготовка фахівців, здатних на практиці формувати та реалізовувати заходи, спрямовані на забезпечення безперервного розвитку працівників організації. Сформувати ж необхідні знання, вміння та навички можливо за умови створення сучасних методичних розробок з дисципліни «Управління розвитком персоналу».

Навчальна дисципліна «Управління розвитком персоналу» є нормативною складовою спеціального модуля магістерської підготовки, тобто обов'язковою для вивчення студентами.

У пропонованому навчальному посібнику на основі врахування сучасних здобутків теорії та практики у сфері управління розвитком персоналу здійснено спробу комплексного аналізу таких актуальних питань: сутності розвитку персоналу та його місця в системі управління людськими ресурсами організації, управління проектом розвитку персоналу та його оцінки, внутрішній маркетинг та маркетинг навчання співробітників організації, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, управління діловою кар'єрою та нововведеннями в кадровій роботі, основи соціального розвитку та стимулювання розвитку працівників підприємства.

Мета даної дисципліни полягає у формуванні у студентів:

- базової системи знань щодо розвитку персоналу і його складових та його місця в загальній системі управління ним;
- умінь та компетенцій стосовно планування, організації, мотивації та контролю розвитку персоналу в сучасних умовах.

Навчальний посібник «Управління розвитком персоналу» спрямований на вирішення головних завдань курсу, а саме — на формування у студентів компетенцій за таким переліком:

Розуміти:

- місію та цілі організації у сфері розвитку персоналу;
- роль адаптації, атестації персоналу, планування кар'єри та соціального розвитку;
- призначення кадрових нововведень у роботі з персоналом та в процесі його розвитку;
- значення планування, організації, мотивації та контролю розвитку персоналу організації.

Знати:

- сутність розвитку персоналу та базові підходи до його забезпечення;
- зміст компетентнісного підходу до розвитку персоналу в організації;
- основи прогнозування та планування розвитку персоналу;
- систему освіти й професійної підготовки персоналу;

- сутність внутрішнього маркетингу та маркетингу навчання працівників в організації;

- особливості адаптації різних категорій персоналу та груп працівників до роботи в організації та системи розвитку персоналу в ній;

- призначення і зміст оцінки персоналу в системі його розвитку;

- нетрадиційні підходи до оцінювання персоналу в системі його розвитку;

- законодавчі основи розвитку персоналу в цілому та окремих категорій працівників;

- види, типи та методи професійного навчання працівників на виробництві, їх переваги і недоліки;

- базові основи планування й організації професійного навчання персоналу, його трудової кар'єри та роботи з кадровим резервом.

Уміти:

- розробляти моделі компетенцій для ключових посад в організаціях різних видів економічної діяльності;

- визначати цілі навчання персоналу, розробляти навчальні плани і програми, обґрунтовувати форми і методи навчання персоналу;

- складати плани навчання працівників для організації в цілому та індивідуальні плани розвитку співробітників;

- розробляти заходи із маркетингу навчання в організації та використовувати відповідні інструменти для просування «продуктів з розвитку» серед працівників;

- аналізувати ринок освітніх послуг з метою вибору найкращого варіанта задоволення потреб у розвитку персоналу;

- визначати цілі оцінки персоналу в системі його розвитку; розробляти плани та відповідні заходи за результатами атестації працівників;

- визначати можливу траєкторію професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців, формувати резерв кадрів в організації;

- складати кар'єрограму працівників та план управління кар'єрою;

- прогнозувати й планувати соціальний розвиток персоналу в організації;

- обґрунтовувати пропозиції щодо посилення бренду організації у сфері соціального розвитку персоналу;

- розробляти пропозиції щодо використання різних засобів і заходів для стимулювання зацікавлених сторін до розвитку персоналу.

Володіти стійкими навичками:

✓ декомпозиції завдань проекту розвитку персоналу;

✓ визначення потреби в розвитку для різних категорій працівників організації;

✓ використання різноманітних методів для визначення потреби в розвитку окремих категорій працівників;

✓ обґрунтування форм і методів навчання різних категорій персоналу відповідно до потреб організації та стратегії її розвитку;

✓ визначення ефективності проектів, програм та окремих заходів, спрямованих на розвиток персоналу;

✓ використання бенчмаркінгу для підвищення ефективності маркетингу навчання в організації, внутрішніх програм розвитку та зовнішніх послуг щодо розвитку персоналу;

✓ проведення атестації розвитку персоналу й використання її результатів у плануванні трудової кар'єри працівників, формуванні резерву керівників;

✓ визначення найменш ризикових для організації форм і методів навчання працівників.

У цілому, даний навчальний посібник спрямований на формування системи теоретичних знань та практичних навичок про категорії, поняття, механізми забезпечення ефективного розвитку персоналу організацій, що дозволить не просто зберігати, а й примножувати людський фактор виробництва на всіх рівнях управління.

Тематичний план дисципліни

№	Тема	Кількість годин					
		Усього	Лекцій	Практичні та семінарські заняття	Індивідуальні заняття	Самостійна робота	Форма контролю
1.	Розвиток працівників як складова управління персоналом організації	13	2	-	4	7	ІЗ
2.	Управління проектом розвитку персоналу	16	2	-	4	10	ІЗ
3.	Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації	22	2	2	4	14	МГ
4.	Розвиток персоналу на основі його оцінки	24	2	2	6	14	МГ
5.	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації	14	1	1	4	8	ПМК– 1
6.	Закордонний досвід розвитку персоналу	10	1	1	2	6	ІЗ, МГ
7.	Управління діловою кар'єрою та робота з кадровим резервом	24	2	2	8	12	ІЗ, МГ
8.	Основи соціального розвитку персоналу	19	1	2	4	12	ІЗ, МГ
9.	Управління нововведеннями в кадровій роботі	15	1	-	2	12	ІЗ
10.	Стимулювання розвитку персоналу	20	2	2	4	12	ПМК – 2
Усього:		180	16	12	42	107	ПМК–3

РОЗГОРНУТА ПРОГРАМА КУРСУ

Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації

Розвиток персоналу. Зміст розвитку персоналу як соціально-економічної категорії. Значення розвитку працівників для організації. Мета та завдання розвитку персоналу.

Система розвитку персоналу організації. Поняття системи розвитку працівників. Базові принципи функціонування системи розвитку персоналу. Складові елементи системи та їх характеристика. Основні напрями розвитку персоналу в організації. Переваги від наявності системи розвитку персоналу для організації. Управління розвитком персоналу.

Компетентнісний підхід до розвитку персоналу. Підходи до трактування компетенції та компетентності працівників: спільне і відмінне. Унікальність компетентнісного підходу до розвитку персоналу.

Модель компетенцій як результат структурно-функціонального аналізу. Основні елементи компетенції. Повна універсальна структура компетенцій. Методи розвитку окремих елементів компетенцій. Профілі компетентності працівника.

Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу в організації

Поняття проекту розвитку персоналу та його види. Проект та його характеристики. Зміст проекту розвитку персоналу. Ознаки класифікації та види проектів з розвитку персоналу. Програми та плани розвитку персоналу.

Розробка проекту розвитку персоналу. Складові процеси проекту розвитку персоналу та їх наповнення. Декомпозиція завдань проекту.

Управління проектом розвитку персоналу та його сутність. Процеси виконання та контролю. Процеси аналізу. Процеси управління та завершення проекту.

Планування розвитку персоналу. Поняття планування розвитку працівників. Необхідність планування розвитку співробітників. Види

планування розвитку персоналу. Форми організації планування. План розвитку персоналу. Виявлення потреби в розвитку персоналу. Фактори, що визначають потребу в розвитку персоналу. Методи виявлення потреби в розвитку персоналу. Форми плану розвитку персоналу організації: спільне та відмінне. Структура плану розвитку персоналу.

Індивідуальний план професійного розвитку співробітника. Поняття та призначення. Основні розділи. Структура плану розвитку. Етапи складання індивідуального плану розвитку співробітника.

Тема 3. Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації

Внутрішній маркетинг персоналу. Поняття внутрішнього маркетингу. Потреба у внутрішньому маркетингу. Концепція внутрішнього маркетингу. Етапи внутрішнього маркетингу. Інструменти внутрішнього маркетингу, які підвищують лояльність персоналу.

Маркетинг навчання. Поняття маркетингу навчання. Типи мотивації персоналу на навчання. Необхідність маркетингу навчання в організації. Завдання маркетингу навчання. Основні етапи маркетингу навчання персоналу та їх зміст.

Внутрішній маркетинг навчання. Типи маркетингу навчання. Стратегії маркетингу навчання. Інструменти внутрішнього маркетингу навчання. Альтернативні інструменти маркетингу навчання.

Зовнішній маркетинг навчання. Структурні компоненти концепції зовнішнього маркетингу навчання організації та їх зміст. Інструменти управління якістю освітніх послуг. Бенчмаркінг.

Ринок освітніх послуг. Поняття ринку освітніх послуг. Специфіка освітніх послуг. Українська система освіти та професійної підготовки. Види вищих навчальних закладів. Стандарти освіти. Тенденції ринку освітніх послуг. Консалтинг. Фактори, які визначають рівень сервісу при наданні освітніх послуг.

Тема 4. Розвиток персоналу на основі його оцінки

Місце оцінки в системі розвитку персоналу. Поняття оцінки персоналу. Мета та призначення оцінки в системі розвитку персоналу. Завдання оцінювання персоналу. Значення оцінки персоналу для його розвитку. Зв'язок системи оцінки та системи розвитку персоналу в організації.

Атестація як метод розвитку персоналу. Поняття атестації та базові підходи до її розуміння. Класифікація цілей атестації персоналу стосовно забезпечення його розвитку. Види атестації у зарубіжній та вітчизняній практиці.

Нетрадиційні методи проведення атестації персоналу. Аутсорсинг атестації працівників. Атестація та сертифікація персоналу. Командна атестація. Атестація персоналу on-line. Центри оцінки та розвитку. Атестація розвитку та зміст її базових блоків.

Закордонний досвід проведення атестації персоналу. Досвід Франції, Німеччини, Італії, Швейцарії, США.

Оцінка ефективності атестації та розвитку персоналу. Ефекти від проведення атестації для розвитку працівників. Ефективність управління проектом розвитку персоналу в організації. Класифікація видів віддачі від проекту або програми розвитку персоналу. Методики визначення ефективності навчання Д.Кіркпатріка та Дж.Філіпса. Розрахунок ROI та його використання для підвищення ефективності управління персоналом організації. Розрахунок ефективності інвестицій у розвиток персоналу на кожному етапі інвестування. Оцінка ефективності роботи підрозділу з розвитку персоналу.

Тема 5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації

Навчання і освіта: поняття та концепції. Взаємозв'язок науки, освіти і виробництва. Поняття навчання та його змісту. Поняття «навчання впродовж життя». Типи навчання відповідно до міжнародних вимог. Освіта та трансформація змісту її концепцій. Цілі професійної освіти. Цілі безперервної освіти.

Законодавчі основи розвитку персоналу організацій. Основні нормативно-правові акти, що регламентують питання розвитку персоналу в організації та людських ресурсів у цілому. Роль держави в забезпеченні розвитку людських ресурсів. Освітньо-кваліфікаційні рівні. Післядипломне навчання. Забезпечення системи безперервного навчання персоналу. Права роботодавців у сфері розвитку персоналу.

Професійне навчання працівників: форми, види та методи. Поняття професійного навчання відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників». Формальне та неформальне профнавчання. Мета професійного навчання. Форми і види формального професійного навчання робітничих кадрів та керівників, професіоналів і фахівців.

Види та методи підвищення кваліфікації персоналу. Сутність підвищення кваліфікації. Його основні завдання. Підвищення кваліфікації робітників та його форми. Підвищення кваліфікації керівних кадрів і фахівців та його форми відповідно до законодавства.

Тема 6. Закордонний досвід розвитку персоналу

Спільний досвід ЄС у сфері розвитку персоналу. Нові методи навчання. Концепція профтехосвіти в європейських країнах. Механізм державного регулювання сфери професійної освіти. Моделі професійної підготовки кадрів. Консультативний комітет безперервної професійної підготовки і Європейський центр розвитку виробничого навчання. Європейський соціальний фонд. Альтернативна форма професійного навчання та його регулювання в європейських країнах.

Підходи до забезпечення розвитку персоналу в країнах Європи. Механізм організації, планування та керування системою професійної освіти в Німеччині. Професійне навчання в Швеції (у т.ч. зв'язок школи із виробництвом). Управління системою професійної освіти та підготовки кадрів у Великобританії. Національна система органів освіти та профпідготовки у Великобританії. Стандарти кваліфікації. Управління освітою та професійним

навчанням персоналу у Франції. План профпідготовки робітничих кадрів. Програми з професійної підготовки працівників: досвід Франції. Використання програмного забезпечення для підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

Практика формування та функціонування корпоративних університетів. Історія практики формування корпоративних університетів. Зміст понять «корпоративний університет» та «корпоративний центр навчання». Цілі формування корпоративного університету. Переваги від його існування в організації. Етапи створення корпоративного університету та корпоративного центру навчання.

Організація фінансування професійного навчання кадрів. Типи фінансування професійного навчання кадрів. Досвід провідних країн світу у сфері фінансування професійного розвитку працівників. Механізми фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в країнах світу.

Тема 7. Управління діловою кар'єрою та робота з кадровим резервом

Ділова кар'єра: поняття, типи та види. Сутність поняття «ділова кар'єра». Умови успішності кар'єри. Типологія кар'єр за різними ознаками. Виокремлення різних видів кар'єр та їх зміст, спільне і відмінне між ними.

Етапи ділової кар'єри та її мотиви. Етапи кар'єри та потреби працівників. Характеристика кожного з етапів формування кар'єри. Мотиви до розвитку кар'єри та їх зміст, а також роль у реалізації кар'єрних очікувань.

Управління діловою кар'єрою. Поняття управління діловою кар'єрою. Цілі такого управління. Склад системи управління кар'єрою в організації. Взаємозв'язок управління кар'єрою та ефективністю роботи організації. Програма розвитку кар'єри співробітника. Планування кар'єри та відповідні заходи в залежності від суб'єкта планування. Кар'єрограма: сутність та приклад ідеальної кар'єрограми. Дані, які включаються до кар'єрограми. Позитивні аспекти розробки кар'єрограми для працівників. Показники, що характеризують ефективність управління кар'єрою.

Формування і планування кадрового резерву та їх ефективність. Поняття кадрового резерву та резерву керівників. Базові завдання формування резерву керівних кадрів в організації. Модель формування кадрового резерву та її склад. Принципи та етапи формування кадрового резерву. Порядок зарахування в групу кадрового резерву. Планування кадрового резерву: мета, зміст, проблеми. Оцінка ефективності формування резерву керівних кадрів в організації.

Тема 8. Основи соціального розвитку персоналу

Соціальний розвиток персоналу: поняття та основні складові. Необхідність соціального розвитку персоналу в організації. Поняття соціального розвитку. Гуманізація праці, якість трудового життя, соціальний капітал. Значення соціального капіталу в управлінні розвитком персоналу.

Основні напрями та завдання соціального розвитку персоналу. Соціальний розвиток персоналу та соціальний розвиток організації: взаємозв'язок та взаємозалежність. Основні напрями соціального розвитку персоналу в межах його основних складових. Бренд організації у сфері соціального розвитку та принципові положення його формування. Вплив соціального розвитку на ефективність діяльності управління.

Управління соціальним розвитком працівників. Поняття управління соціальним розвитком персоналу. Основні складові системи управління соціальним розвитком працівників. Мета та завдання управління соціальним розвитком співробітників. Оргструктура управління соцрозвитком персоналу. Функції управління соціальним розвитком працівників. Соціальна відповідальність бізнесу та корпоративна соціальна відповідальність.

Стратегія соціального розвитку персоналу. Поняття стратегії соціального розвитку персоналу. Основні стадії формування та реалізації стратегії соціального розвитку персоналу та відповідні етапи: перелік та детальна характеристика. Принципи прийнятності стратегії соціального розвитку персоналу.

Соціальне планування в організації. Поняття соціального планування та його якісна особливість. Методи збору інформації для складання планів соціального розвитку персоналу. Поняття та структура плану соціального розвитку персоналу.

Показники соціального розвитку персоналу та організації. Можливості використання статистичної звітності для оцінки рівня соціального розвитку. Інтегральний показник соціального розвитку персоналу. Групи показників соціального розвитку персоналу організації: перелік та розрахунок.

Тема 9. Управління нововведеннями в кадровій роботі

Поняття, причини та види нововведень у кадровій роботі. Поняття нововведень у кадровій роботі. Причини нововведень. Ознаки класифікації та види кадрових нововведень. Групи нововведень у кадровій роботі.

Фактори, що впливають на новаторську діяльність у кадровій роботі. Фактори, які блокують новаторство. Фактори, які підтримують новаторство. Фактори, що посилюють новаторство.

Управління кадровими нововведеннями. Поняття управління нововведеннями в кадровій роботі. Принципи ефективного управління нововведеннями в кадровій роботі. Етапи управління нововведеннями. Критерії відбору та оцінки кадрових нововведень. Організація кадрових нововведень. Оцінка проектів кадрових нововведень. Методи управління кадровими нововведеннями.

Інноваційний потенціал працівника. Поняття інноваційного потенціалу працівника. Характеристики працівників-новаторів. Типи новаторів. Архетипи керівників.

Сприйнятливість до нововведень. Підходи до визначення рівня сприйнятливості персоналу до нововведень. Характеристики нововведень, які визначають сприйнятливість до них.

Опір кадровим нововведенням та його подолання. Причини виникнення бар'єрів при впровадженні нововведень. Перешкоди на шляху змін у кадровій

роботі та їх зміст. Причини опору персоналу нововведенням. Наслідки опору та методи його подолання.

Результати впровадження кадрових нововведень. Фактори успішності нововведень у кадровій роботі. Можливість документування нововведення. Ефективність кадрового нововведення та її види.

Тема 10. Стимулювання розвитку персоналу

Методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу в організаціях. Суб'єкти і сторони СТВ, які зацікавлені у розвитку персоналу. Мета та сутність стимулювання розвитку персоналу. Принципи, покладені в основу стимулювання розвитку персоналу, та їх зміст. Етапи процесу стимулювання розвитку співробітників організації. Напрями стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію. Причини, що знижують зацікавленість роботодавців та працівників вкладати кошти у розвиток.

Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу. Призначення та напрями нематеріального стимулювання розвитку персоналу. Гуманізація праці. Участь працівників в управлінні. Інші методи та засоби нематеріального стимулювання розвитку персоналу.

Державна підтримка розвитку персоналу підприємств. Необхідність державної підтримки у сфері розвитку персоналу. Роль держави в активізації процесів розвитку персоналу. Функції органів влади щодо активізації процесів розвитку персоналу організацій та їх характеристика.

Витрати на розвиток персоналу в організації. Законодавство про витрати на розвиток персоналу. Мінімальні державні гарантії працівникам, яких направляють на професійне навчання. Пільгове оподаткування витрат, пов'язаних із професійним розвитком співробітників.

ТЕМА 1

РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Розвиток персоналу: сутність поняття, мета, завдання та значення для функціонування організації.
- 1.2. Система розвитку персоналу організації: принципи та елементи функціонування, основні напрями.
- 1.3. Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу.
- 1.4. Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку персоналу.

1.1. Розвиток персоналу: сутність поняття, мета, завдання та значення для функціонування організації

Необхідність швидкого пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища підсилює потребу в більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, підвищенні їх кваліфікаційно-професійного рівня, розвитку в них здібностей до творчості. Загострення конкуренції на світовому ринку потребує наявності в персоналу організацій саме таких якостей. У цих умовах персонал та його професійно-кваліфікаційний, компетентісний рівень усе частіше стають вирішальним фактором перемоги в конкурентній боротьбі. До того ж, такий персонал забезпечує швидшу адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Важливість розвитку персоналу для організацій пояснюється й тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь, навичок. Наприклад, знання випускників ВНЗ початку ХХ ст. знецінювалися через 30 років, наприкінці сторіччя - через 10, а сучасні фахівці, за підрахунками дослідників, повинні перенавчатися через кожні 3-5 років. Численні дослідження показують, що після закінчення

ВНЗ щорічно втрачається в середньому близько 20 % знань, а темпи НТП призводять до постійного відставання рівня професійних знань працівників від його вимог. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Зараз більше половини створених робочих місць вимагають середньої фахової освіти, третина - вищої. І ця цифра буде постійно збільшуватися.

У Японії, яка є одним із визнаних лідерів у сфері управління персоналом, вважається, що розвиток персоналу є основним складовим елементом ефективної роботи організацій в умовах конкурентного середовища. Наприклад, японські менеджери вважають, що їхнє основне завдання у світлі досягнення стратегічних цілей організації укладається, насамперед, у забезпеченні розвитку персоналу - 85,3% [1, с.31]. При цьому такі напрямки роботи в організації як розвиток ринку збуту, створення нового продукту посідають друге й третє місця по важливості роботи - відповідно 72,8 й 63,8%. У той же час, тільки 44% японських керівники вважають, що їх основне завдання — це впровадження нових технологій. Сьогодні можна стверджувати, що будь-яка організація (від мікро- до макрорівня) процвітає настільки, наскільки грамотно вона не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, свій персонал.

Існує кілька факторів, які визначають посилення ролі розвитку персоналу для забезпечення стійкої конкурентоспроможності організації:

- розвиток персоналу є базовим засобом досягнення стратегічних цілей організації;
- розвиток є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації та забезпечення зростання її інтелектуальної вартості;
- без розвитку персоналу проведення організаційних змін стає практично неможливим або може мати негативний ефект.

Стосовно самого поняття «розвиток персоналу», то ні в наукових колах (серед представників економіки, соціології, педагогіки тощо), ні серед практиків з управління персоналом на сьогодні не існує єдиної думки.

Так, одні автори розглядають розвиток як «специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного» [2].

Говорячи про розвиток персоналу, дуже часто мову ведуть тільки про професійний розвиток, тобто **про придбання** працівниками **нових** компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують або будуть використовувати у своїй **професійній діяльності**. Так, у преамбулі Закону України «Про професійний розвиток працівників» [3] відзначено, що його положення визначають правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, розглядається як 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. Згідно з цим Законом професійний розвиток включає неформальне та формальне професійне навчання працівників. А наприклад, у роботі [4, с. 96] розвиток персоналу визначається як сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників.

Науковець Том Н. під розвитком персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [5]. У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу [6]. Таке розуміння дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу.

Ширше розглядають це поняття російські вчені, зокрема Кібанов А. Я. На їхню думку, розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації [7]. Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій,

професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [8]. Український мобільний банк знань [9] дає трохи інше тлумачення терміна «розвиток персоналу»: система навчання, організаційного розвитку й професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на рішення й поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності. Тобто, крім професійного зростання, до уваги береться й організаційний розвиток персоналу. На жаль, у зазначених матеріалах не уточнено, що саме розуміється під останнім, але, на нашу думку, сюди вкладають поняття залучення працівників до корпоративної культури, до тих традицій і цінностей, які є нормою для конкретної організації.

Сторшин А.П. визначає «розвиток людських ресурсів» як комплексний і безперервний процес всебічного розвитку особистості працівників організації з метою підвищення ефективності їх роботи [10, с.166]. На думку Маслової В.М., розвиток персоналу - це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємств [11]. У трактуванні Шлендера П.Е. розвиток людських ресурсів - це система заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників і зниження плинності кадрів [12, с. 126]. У даному визначенні завдання розвитку відразу диференціюються для різних груп та категорій персоналу. Інші трактування цього поняття наведені в табл. 1.1. У цілому, узагальнюючи вище перераховані тлумачення даної категорії, можна зробити такі кілька висновків:

- 1) Розвиток персоналу розглядається або як сукупність заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації, або як процес надбання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Безперечно, обидва підходи мають право на існування, однак, на нашу думку, розвиток персоналу має розглядатися як процес, безперервність якого забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у даній сфері.

Підходи до трактування змісту поняття «розвиток персоналу»

Формулювання поняття	Джерело	Ключові слова
1	2	3
Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток	[13]	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації	[14]	Сукупність організаційно-економічних заходів
Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог.	[15]	Кадрово-економічна функція
Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей.		
Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємства		
Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації	[16]	Розкриття особистісного потенціалу працівника
Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі	[17]	Вищий тип руху
Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей об'єкта	[18]	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта

2) У більшості визначень термін «розвиток персоналу» обмежують професійним розвитком. Однак не можна, на нашу думку, відокремлювати професійний і навіть організаційний розвиток працівника від його розвитку як особистості. Тільки у випадку гармонійного розвитку всіх (особистісних, професійних, соціальних й ін.) характеристик людини можна говорити й про розвиток працівника як такий взагалі.

3) Розвиток часто ототожнюють із надбанням додаткових навичок, знань, умінь, компетенцій тощо. Щодо персоналу, на наш погляд, розвиток варто розглядати не як збільшення числа якісних характеристик (екстенсивний процес) працівника, а як процес їхнього вдосконалення й виведення на якісно новий рівень (інтенсивний процес).

4) Крім того, необхідно розглядати розвиток персоналу не як формальний, одноразовий захід по відношенню до співробітників, а як динамічний і чітко спланований процес, що носить стратегічний і перманентний характер.

Тому ми розглядаємо «розвиток персоналу» як безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі. В ідеалі розвиток персоналу повинен не тільки давати працівникам нові знання, уміння, навички, компетенції для більш ефективного виконання поставлених завдань, але й підвищувати їхню трудову мотивацію, прихильність до організації й замученість у її справі.

У такому тлумаченні розвиток персоналу дозволяє одночасно вирішувати завдання в інтересах як організації (що відіб'ється в підвищенні ефективності та якості праці), так і її співробітників – збільшення можливостей для реалізації здібностей та потенціалу працівників; підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, професійно-кваліфікаційне просування, збільшення зарплати, збагачення змісту праці тощо.

Мета розвитку персоналу – забезпечення організації працівниками, які володіють тими якісними характеристиками, що відповідають її цілям та стратегії розвитку.

Задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей, полягають у такому:

- виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри [1].

До таких завдань в сучасних умовах, на наш погляд, слід віднести і зменшення опору персоналу до нововведень, і формування корпоративної культури, і вивчення передових методів розвитку персоналу та аналіз можливостей їх застосування в конкретній організації.

Якщо коротко резюмувати, то основне завдання розвитку персоналу полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу, організації в цілому.

На думку деяких науковців [5] розвиток персоналу має ряд переваг:

- формування більш ефективних у довгостроковому аспекті механізмів управління персоналом, зокрема внутрішньої мотивації,
- розвиток співробітництва й підтримки в команді;
- більш гнучка реакція на зовнішні зміни.

Крім цих переваг, ефективна система розвитку персоналу на рівні будь-якої організації спричиняє ще й інші (рис. 1.1).

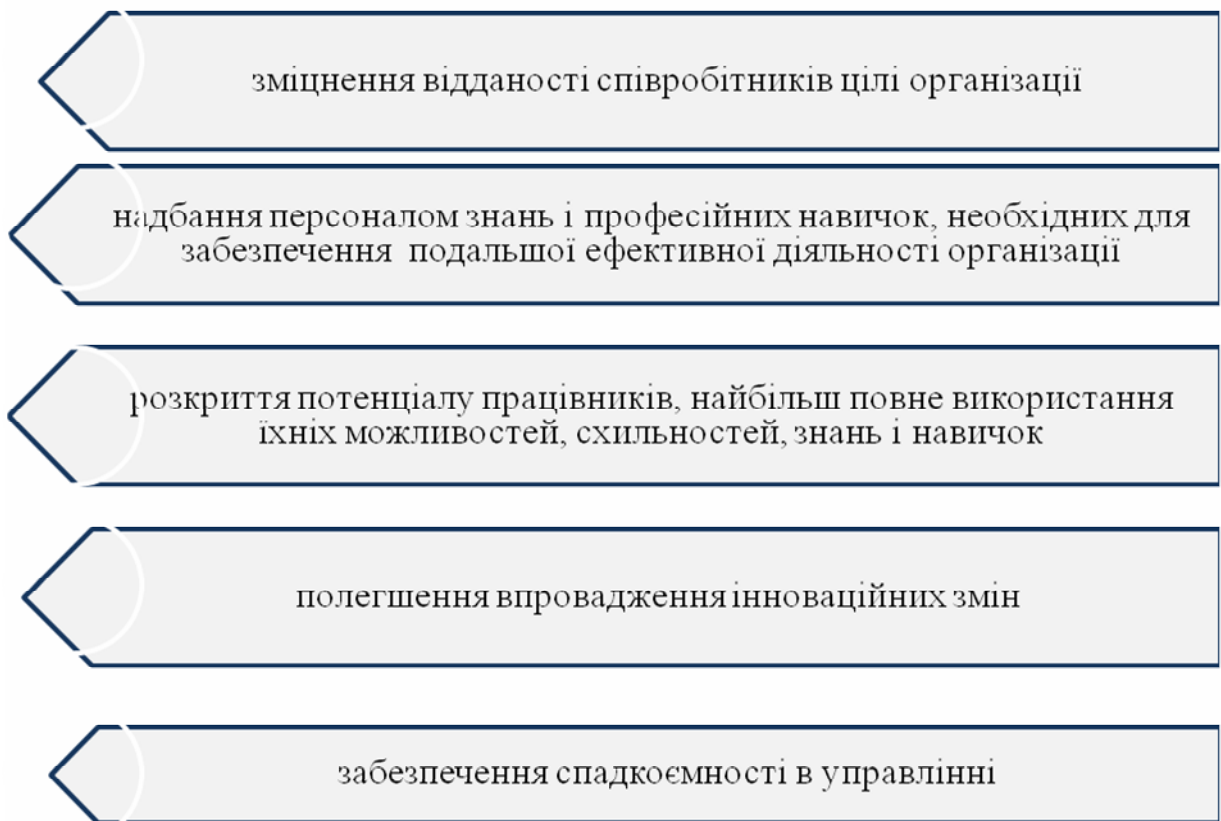


Рис. 1.1. Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації.

Роль і місце розвитку персоналу в управлінні персоналом та в загальному менеджменті залежить від розуміння вищим керівництвом ролі працівників у функціонуванні організації будь-якого рівня (мікро, макро) і типу (табл.1.2), а також від погляду на персонал (як на ресурс, надбання або цінність). Ідеалом є остання з 3-х концепцій, за якої персонал розглядається як найвища цінність організації.

1.2. Система розвитку персоналу організації: принципи та елементи функціонування, основні напрями

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в

отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [19].

Таблиця 1.2

Роль персоналу у функціонуванні організації залежно від рівня її розвитку

Функція управління персоналом	Рівень розвитку організації		
	<i>Початковий рівень</i>	<i>На шляху до досконалості</i>	<i>Досконалий рівень</i>
<i>Розвиток персоналу та його залучення до вдосконалення</i>	Персоналу надається відповідальність і права для вирішення проблем	Персонал з інноваційною та творчою силами для досягнення цілей організації	Персонал володіє повноваженнями для того, щоб діяти самостійно й вільно поширювати знання й досвід
	<i>Погляд вищого керівництва на персонал</i>		
	<i>Персонал - ресурс</i>	<i>Персонал - надбання</i>	<i>Персонал – цінність</i>
	Витрати на персонал слід мінімізувати. Багато причин не займатися розвитком працівників	Персонал необхідно берегти й у його розвиток варто вкладати кошти. Реалізація програм і проектів удосконалення різних аспектів діяльності співробітників	Працівники є соціальними партнерами по бізнесу, здатними до самостійного визначення способу досягнення завдань і спільно відповідати за результати роботи
	<i>Діяльність підрозділу з управління персоналом</i>		
	«Архів» кадрової документації	Забезпечення потреби в співробітниках, систематичне навчання персоналу, розвиток систем його стимулювання, формування лояльності й прихильності до компанії	Свідоме планування дій з формування умов, які сприяють максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника

Склад і структура цієї системи залежать цілком і повністю від того, яку концепцію покладено в основу роботи з персоналом на рівні організації. Звичайно, ідеалом є остання із трьох розглянутих концепцій, але, у кожному разі, «розвиток персоналу...», за твердженням В.І. Лук'яненко, «...як система повинен базуватися на деяких принципах» [20]. Базовими принципами функціонування системи розвитку персоналу мають бути такі:

- *науковий підхід*, тобто заходи щодо розвитку персоналу повинні плануватися й проводитися на науковій основі підготовленими й кваліфікованими фахівцями;

- *демократизм*, тобто система розвитку персоналу повинна бути відкрита для прийняття ініціативи від самих людей. Наприклад, Генеральний директор навчального центру «Сітьова Академія ЛАНІТ» Д. Ізмельєв стверджує, що якщо співробітник сам знаходить необхідний тренінг і вибиває його в компанії, то ефективність його навчання набагато вища, а відношення до навчання відповідальніше [21];

- *гнучкість* – здатність системи розвитку персоналу швидко реагувати на зміну потреб нинішніх й уміння реагувати на потреби майбутні, а також вибудовувати й корегувати заходи щодо розвитку персоналу відповідно до стратегії розвитку організації;

- *планомірність*: розвиток персоналу як система повинен бути чітко спланованим і проводиться відповідно до розробленого плану протягом усього періоду, для якого цей план розроблено;

- *незалежність*: відображати об'єктивні потреби в розвитку окремих співробітників, здійснюватися без адміністративного впливу керівного апарата, не залежати від суб'єктивної волі керівництва;

- *відкритість* – доступність для всього персоналу, постійне інформування про існуючі можливості; можливість співробітників впливати на власний розвиток. Таким чином, створюється основа для залучення всіх людей до активності й інформаційного обміну, що підтримується можливістю навчання й підвищення кваліфікації;

- *перманентність* – безперервність, що дозволить більш раціонально й ефективно використати можливості персоналу, проводити аналіз якісної структури персоналу в цілому і його окремих категоріях, прогнозувати потреби розвитку, а також фактичні й можливі наслідки реалізації програм і проектів, спрямованих на розвиток персоналу, оцінку необхідності внесення коректив у передбачені заходи;

- *адаптивність і відновлення* – використання як тих методів, що раніше застосовувалися та довели свою ефективність, так і інноваційних підходів та методів розвитку персоналу, які відображають і враховують сучасну специфіку розвитку організацій у конкурентному середовищі;

- *практичність* або корисність існуючої системи розвитку персоналу для забезпечення конкурентної переваги організації в сучасному світі бізнесу.

Як будь-яка система розвиток персоналу повинен містити основні вихідні елементи, до яких належать суб'єкт й об'єкт, правові й адміністративні аспекти, які регулюють розвиток персоналу організацій, та інфраструктура, що його забезпечує.

Суб'єктом системи розвитку персоналу є самі працівники організації: в обов'язковому порядку топ-менеджери, менеджери нижчої й середньої ланки, а також рядові працівники. При цьому роль суб'єктів у розвитку персоналу є двоякою, оскільки з однієї сторони передбачається розвиток всього персоналу, а з іншого боку – управління розвитком співробітників посідає важливе місце в роботі лінійних керівників, оскільки саме вони добре знають рівень знань, умінь і навичок своїх підлеглих. У такому випадку вони разом з менеджерами по персоналу розробляють відповідні програми та плани розвитку.

Об'єктом системи розвитку персоналу виступають професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу.

Правові й адміністративні аспекти системи розвитку персоналу являють собою законодавчі й нормативно-правові акти, накази, розпорядження керівництва й положення на рівні кожного окремого підприємства з питань розвитку персоналу. До них належать, зокрема, Кодекс Законів про працю України, Податковий кодекс, Закони України, Положення про професійний розвиток працівників на виробництві, загальнодержавна та галузеві Концепції розвитку кадрового потенціалу (наприклад Податкової адміністрації, Прикордонної служби, Національного Банку, Державного комітету статистики тощо), положення про розвиток персоналу на конкретних підприємствах,

галузеві норми та стандарти в даній сфері, у тому числі міжнародні. Особливо це стосується підприємств, на яких розроблено та впроваджено Систему менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001 «Системи управління якістю. Вимоги». Підпункт «в» пункту 6.2.2 ISO 9001 вимагає «оцінювати ефективність вжитих заходів», тобто оцінювати результативність (а часто і ефективність) проведеного навчання. Пункт 6.2.2.2 стандарту ISO 9004 «Системи управління якістю. Рекомендації щодо поліпшення» роз'яснює, що «навчання та підготовку працівників необхідно оцінювати з точки зору очікувань та впливу на результативність та ефективність організації як засобів покращення планів підготовки кадрів на майбутнє». Більш детально питання нормативно-правового забезпечення системи розвитку персоналу будуть розглянуті у п. 5.2.

Інфраструктура, що забезпечує функціонування системи розвитку персоналу, включає відділ або сектор розвитку персоналу, наявність власної навчальної бази або навчального центру, а також зовнішні стосовно підприємства установи, що надають послуги з розвитку персоналу – консалтингові й тренінгові центри, навчальні заклади різних рівнів акредитації, міжнародні програми й проекти, у тому числі ті, що передбачають технічну допомогу й сприяння здійсненню змін (наприклад програма підготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва «Українська ініціатива»; Програма підготовки менеджерів МТР-IV, фінансована Європейським Союзом, програми BISTRO й TACIS та інші).

Ефективне функціонування системи розвитку персоналу можливо за умови злагодженої роботи всіх її елементів на основі базових принципів, а також за умови максимально можливого зближення цілей розвитку організації та окремого працівника. Дотримання цього аспекту є дуже важливим, оскільки відповідно до досліджень німецьких фахівців В. Бартца й Х. Шайбла з дослідницького центру Карла Дуйсберга цілі адміністрації й найманих працівників відносно розвитку людських ресурсів не збігаються (рис. 1.2) [23].

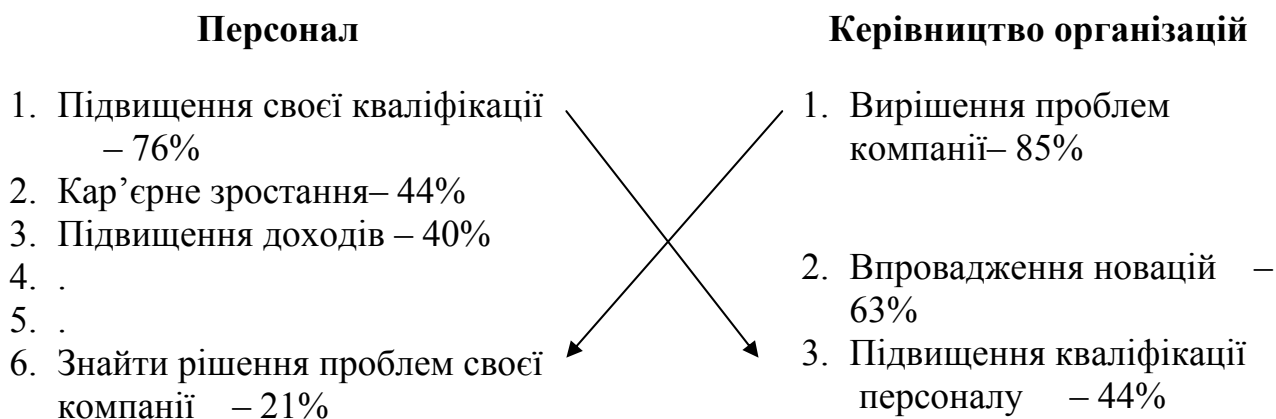


Рис.1.2. Розходження інтересів керівництва організацій і персоналу щодо цілей розвитку

Тому виникає потреба організовувати та управляти процесами розвитку співробітників (рис. 1.3). *Управління розвитком персоналу* – це розробка та реалізація заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників (знань, навичок, досвіду, мотивації та інше – компетенцій та компетентності) відповідно до стратегії розвитку організації.

Відносно основних областей та заходів для розвитку персоналу як основи ефективного використання трудового потенціалу, то єдиного підходу поки не вироблено ні в наукових колах, ні на практиці. Наприклад, Мельничук Д. П., Крушельницька А. В. вважають, що розвиток персоналу, як безперервний комплексний процес, включає професійне навчання, розвиток кар'єри й підвищення кваліфікації [1]. Никифоренко В. Г. вважає, що до заходів, спрямованих на розвиток персоналу, належать: навчання, підвищення кваліфікації, навчання в школі управління й керівництва, перекваліфікація [4].

Враховуючи останні тенденції в практиці розвитку персоналу та теоретичні напрацювання в цій сфері, серед основних областей розвитку персоналу організацій слід виокремити такі: 1) організаційний розвиток; 2) супроводження процесів змін; 3) професійний розвиток; 4) коучинг та наставництво; 5) навчання персоналу; 6) підвищення кваліфікації; 7) планування кар'єри. Розглянемо їх більш детально.

Етапи процесу розвитку

Підетапи процесу розвитку

Планування

1. Визначення потреби у розвитку
2. Визначення цілей розвитку
3. Створення плану розвитку персоналу
4. Складання і розподіл бюджету розвитку персоналу

Впровадження

1. Визначення методів розвитку
2. Організація розвитку
3. Проведення заходів з розвитку персоналу

М о н і т о р и н г

1) Тестування працівників, що охоплені заходами з розвитку
2) Порівняння результатів розвитку з обраними критеріями/ очікуваними результатами

Рис. 1.3. Організація процесу розвитку персоналу в організації

Організаційний розвиток – формування корпоративної культури, колективу співробітників, що розділяють і сповідують цінності організації, а також умов, у яких розвиток стане потребою людини, свого роду організаційною нормою. Цей вид розвитку персоналу є досить непростим, оскільки кожен співробітник як особистість має свої ціннісні норми й правила поведінки при роботі взагалі й з іншими людьми зокрема. Тому побудова організаційної культури підприємства повинна проводитися вищим керівництвом у тісній взаємодії з персоналом. По-перше, повинні бути чітко й

доступно роз'яснені цілі організаційного розвитку, по-друге, місце й роль у ньому кожного зі співробітників. У якийсь кінцевий момент часу організаційний розвиток, його принципи й дія повинні бути описані в якомусь внутрішньому документі, наприклад у Кодексі корпоративної поведінки й корпоративної культури. Організаційний розвиток співробітників забезпечується за рахунок їх залучення до прийняття рішень, символічного управління, до розробки положень Корпоративного кодексу.

Супроводження процесів змін – область розвитку персоналу, пов'язана з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності організації та до участі в них. Фахівці виділяють три цілі супроводження процесів змін:

- зміна ставлення до роботи;
- модифікація поведінки в потрібному для організації напрямку;
- стимулювання до змін у структурі підприємства та політиці

управління персоналом.

Проте в загальній стратегії функціонування організації можна виділити ту чи іншу підціль стосовно управління персоналом. Наприклад, якщо, на думку адміністрації, нова структура організації є більш оптимальною, то в процесі супроводження процесу змін слід підготувати та проінформувати персонал про переваги нової оргструктури, зміни в підпорядкуванні, у взаємовідносинах структурних підрозділів тощо.

Професійний розвиток – область, що пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, розв'язання нових задач. У великих багатонаціональних організаціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані керівником у ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх важливе значення для організації. Про важливість професійного розвитку для сучасних організацій свідчить і те, що цілі в цій області включаються в особисті плани (від виконання яких залежить розмір винагороди) вищих керівників багатьох корпорацій: президентів, регіональних віце-президентів, директорів національних компаній.

Коучинг – це шлях відкриття прихованих ресурсів компанії, її співробітників і керівників. В епоху глобалізації економіки багато міжнародних корпорацій обрали «коучинг» як основний засіб конкуренції. Основне завдання коучинга — не запропонувати готові знання і навички, а стимулювати самонавчання, щоб у процесі діяльності працівник навчився самостійно вирішувати проблеми та знаходити можливі шляхи їх розв'язання.

Коучинг також допомагає подолати внутрішні бар'єри й обмеження, виявити сильні якості та максимально їх використовувати. Суть коучинг-підходу — розкрити незадіяний внутрішній потенціал і збудити систему мотивації кожного співробітника, а значить, стимулювати ефективність усієї компанії.

Наставництво – область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам. Після етапу демонстрації йде етап самостійної діяльності під контролем наставника. Потім співробітник допускається до роботи на конкретному робочому місці в організації. Метою наставництва є надання допомоги співробітникам (стажистам) у їх професійному становленні.

Основними завданнями наставництва є:

- а) прискорення процесу навчання основним навичкам професії, розвиток здатності самостійно і якісно виконувати покладені завдання за посадою;
- б) адаптація до корпоративної культури, засвоєння традицій і правил поведінки в даному підрозділі.

У сучасних організаціях **професійне навчання** є комплексним безперервним процесом, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків.

На підставі аналізу виявлених потреб потрібно сформулювати цілі кожної програми навчання. Цілі професійного навчання повинні бути:

- > конкретними і специфічними;
- > орієнтованими на набуття практичних навичок;

> що піддаються оцінці (вимірними).

При визначенні цілей необхідно пам'ятати про принципову відмінність між професійним навчанням і освітою: професійне навчання формує конкретні навички і уміння, необхідні організації, а освіта спрямована на загальний розвиток співробітника в певній сфері знань. Інші етапи навчання: формування бюджету навчання, визначення критеріїв оцінки результатів навчання, визначення змісту програм, методів і форм навчання, саме навчання, набуття знань і навичок, оцінка ефективності навчання. Детальніше ці питання будуть розглянуті у наступних темах.

Як показують дослідження, успіх програми професійного навчання на 80% залежить від її підготовки і лише на 20% від бажання і здібностей осіб, що навчаються. Фахівці в області навчання давно зрозуміли, що не існує єдиного універсального методу навчання – кожен має свої переваги і недоліки. Тому більшість сучасних програм професійного навчання є поєднанням різних прийомів подачі матеріалу – лекцій, відеофільмів, ділових ігор, моделювання, семінарів, тренінгів і т.д. Навчання персоналу – це навчання дорослих людей, які вже зайняті трудовою діяльністю й уже мають практичний досвід роботи. Тому навчання персоналу повинно бути актуальним (максимально конкретним і відповідним конкретній професії), практичним (результати повинні бути застосовні до використання в практичній діяльності) і давати можливість одержання зворотного зв'язку (створювати сприятливі умови для неформальних і комфортних обставин).

Підвищення кваліфікації – підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді. Підвищення кваліфікації повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, безперервним й орієнтованим на перспективні професії. Ще хотілося б відзначити такий факт, що за підрахунками закордонних фахівців ефективність капіталовкладень у підвищення кваліфікації співробітників і керівників становить не менше 80% [1, с. 103].

Підвищення кваліфікації персоналу може здійснюватися:

- Власними силами, наприклад корпоративний університет.
- Співробітництво із провайдерами освітніх послуг: спільна розробка концепції розвитку людських ресурсів та її втілення.
- Придбання окремих тренінгових послуг на вільному ринку.

Планування кар'єри. Можливість успішного просування по службі служить дієвим стимулом для одержання від співробітників повної віддачі для забезпечення успіху підприємства. Кар'єра часто розглядається тільки як вертикальне переміщення службовими сходами. На наш погляд, ця точка зору вже на сьогоднішній момент застаріла. Оскільки темпи науково-технічного прогресу приводять до появи нових технологій, то простих вузьких фахівців недостатньо щоб вони могли поєднати в єдине ціле всі складові аспекти діяльності організації. Тому все більшою цінністю будуть володіти ті співробітники, які мають знання не тільки у своїй, але й у суміжних професіях. А тому обов'язково має йтися й про так звану горизонтальну кар'єру. Планування кар'єри як область розвитку персоналу повинно здійснюватися як самим працівником, так і його безпосереднім керівником, а також менеджером з персоналу.

Розвиток персоналу з урахуванням стратегічних завдань бізнесу кардинально впливає на продуктивність і рівень прибутку компанії. За даними досліджень, розвиток персоналу повинен бути вибудований, виходячи з головних стратегічних завдань бізнесу. Ті організації, яким удалося цього домогтися, за своїми показниками виробничої ефективності й прибутковості набагато випереджають своїх конкурентів. Про це говориться у звітах консалтингової організації EEF, опублікованих під заголовком "Навички для продуктивності" (Skills for Productivity). Експерти EEF проаналізували залежність між необхідними сьогодні навичками й системою розвитку персоналу у сфері виробництва.

Як з'ясувалося, переважна більшість учасників опитування бачить міцний причинно-наслідковий зв'язок між рівнем розвитку персоналу й

продуктивністю роботи. Дві третини респондентів повідомили, що в їхніх компаніях головною метою активного впровадження розвиваючих і тренінгових програм є підвищення продуктивності роботи персоналу.

У звіті також говориться, що більшість компаній, серед яких проводилося опитування, збільшили свої інвестиції в корпоративні тренінги й програми розвитку. Більше того, багато хто з них прогнозує протягом найближчих 12 місяців подальше збільшення свого бюджету з розвитку, незважаючи на фінансові обмеження з боку керівництва [24].

Кращих результатів домагаються ті компанії, які в процесі розробки своїх програм з розвитку персоналу керуються, у першу чергу, не рамками бюджету, а загальним бізнес-планом, прагнучи надати співробітникам можливості розвитку навичок у найбільш релевантних для них областях. Так, компанії, що мають у своєму арсеналі систему бенчмаркінгу Investors in People, майже в 75% випадків зафіксували за останній рік підвищення рівня продуктивності та в 30% випадків – підвищення рентабельності. У той же час, тільки 20% та 10% компаній відповідно, що не мають цього стандарту, досягли таких же результатів [24]. Таким чином, розвиток співробітників може дати результат тільки тоді, коли базою для інвестицій служить уся корпоративна культура, а цілі програм розвитку формулюються з урахуванням стратегії бізнесу в цілому.

1.3. Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу

В останні десятиліття на теренах пострадянського простору значного поширення набуває концепція компетентнісного підходу до управління персоналом, що в значному ступені пов'язано з намаганням організацій дотримуватися вимог міжнародного стандарту якості ISSO 9001:2000, згідно з яким організація повинна:

а) визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;

б) організувати підготовку або вживати інших заходів для задоволення цієї потреби;

в) оцінювати ефективність вжитих заходів;

г) забезпечувати мотивованість працівників шляхом обізнаності персоналу у доцільності та важливості своєї діяльності і щодо внеску досягнення цілей у сфері якості;

д) реєструвати дані про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи [25].

Слід відмітити також те, що компетентнісний підхід вийшов далеко за межі сфери управління персоналом: він є доволі поширеним у сфері освіти (як основа забезпечення якості освіти) та педагогіки, у сфері державного управління тощо. Однак таке його розповсюдження ще не привело до встановлення єдиних підходів до тлумачення його базових понять, а саме: компетенція та компетентність та їх співвідношення. Якщо коротко резюмувати матеріал існуючих досліджень у сфері компетентнісного підходу, то можна побачити, що є два варіанти тлумачення змісту даних категорій: або вони розглядаються як тотожні, або диференціюються. З цього випливає, що залежно від того, яким чином визначені ці поняття в конкретній організації або сфері управління та їх співвідношення, відбувається трактування і самого компетентнісного підходу, і складу компетенцій.

Професор МДУ В. І. Маслов - автор першого в Росії підручника для ВНЗ зі стратегічного управління персоналом — вважає, що «управління компетентністю співробітників є головним напрямком діяльності фахівців з управління людськими ресурсами» [22].

Розглянемо історію питання та сучасні підходи до розуміння змісту даних термінів та їх використання в системі управління персоналом. Узагальнення досягнень зарубіжних науковців та практиків дають змогу виділити такі варіанти визначення рівня компетентності персоналу: функціонально-аналітичний підхід («Модель ініціативної хартії менеджменту - МСІ») та підхід заснований на особистісних характеристиках («Модель Бояциса»).

МСІ сформувалася на основі «професійних стандартів» та «національної кваліфікації». Ці стандарти встановлюють мінімально достатні/допустимі рівні володіння компетенціями на основі вивчення професії або виду діяльності. Усі кваліфікації були розроблені урядовим органом, за участю представників роботодавця. Консультанти проаналізували посади за допомогою апробованого методу (функціональний аналіз) і створили велику кількість документації з переліком обов'язків та задач, необхідних для конкретної професії та всіляких аспектів роботи. Схвалені після консультації з роботодавцями та іншими особами, професійні стандарти використовуються для створення ряду національних професійних кваліфікацій (National Vocational Qualifications). Підхід МСІ передбачає формування переліку знань, які повинні здобувати та розвивати працівники. У той же час, наявність у працівника цих знань не може бути гарантією та свідченням ефективного виконання ним покладених на нього обов'язків. Аналіз «МСІ» ґрунтується на результатах діяльності та поведінки працівника, що не є достатнім для об'єктивного визначення рівня компетентності працівника та планування його розвитку.

Англіїці у своєму визначенні зосереджуються не на особистісних характеристиках, а на властивостях самої діяльності. Головне питання, що вирішується в цьому напрямку, - які ті головні елементи діяльності, що повинні бути виконані, щоб вважати результат досягнутим, що задовольняє заданим вимогам. Тут "працівники виявляють компетентність тією мірою, якою їх діяльність досягає або перевершує описані стандарти" [26]. Derous стверджує, що англійський підхід до проблеми компетенцій з'явився як відповідь на незадовільну підготовку менеджерів у 80-х рр. ХХ ст. і відбився в появі ряду стандартів (наприклад Національна Рада з професійної кваліфікації) [27].

Виникнення та розвиток американського підходу до поняття «компетенція» та «компетентність» пов'язані з необхідністю виявлення поведінки успішних керівників (Девід МакКлелланд (David McClelland) й Річард Боятціс (Richard Boyatzis)). Діяльність Девіда МакКлелланда і його колег у консалтинговій компанії McBer зробила стрибок у 1981 році, коли

Американська Асоціація Менеджменту уповноважила консультанта McVer Річарда Боятціса дослідити, чи може загальна модель компетенції керівника виводитися з індивідуальних моделей. Проаналізувавши результати оцінювання більше 2000 осіб (41 керівна посада з 12 компаній), він надав визначення поняття «компетенція» «основна характеристика людини, яка причино пов'язана з ефективною роботою» [28]. До компетенції можуть входити мотиви, особливості, навички, бачення себе і соціальна роль, а також знання. Компетенція - це можливість: «Набір персональних компетенцій відображає можливості людини. Вони описують, що вона може зробити (але не обов'язково робить), причому незалежно від ситуації». До того ж, він пов'язав поняття компетенції з ефективністю роботи: «Ефективна робота - це досягнення певних результатів (успіхів) через певні дії і завдяки підтримці єдиної лінії поведінки, порядку дій і умов організації».

Боятціс проаналізував різні дослідження і вибрав ті характеристики, які відрізняють ефективну роботу, але не є унікальними. У результаті був складений список із 19 найбільш загальних компетенцій керівника, які у 1982 році були включені також у публікацію «The competent manager». З 19 складових 12 були визначені як диференціюючі й 7 як порогові компетенції (тобто такі, що є вагомими для роботи, але не приводять до ефективності).

Надалі вагомий внесок у розвиток американського підходу до моделі компетенцій внесли Ліл Спенсер (Lyle Spencer) і Сайн Спенсер (Signe Spencer), які порівняли всі існуючі на той час моделі компетенцій (протягом більше 20 років понад 100 дослідників запропонували 286 моделей (дві третини яких були американськими, інші розроблялися 20 країнами або спільно)). У результаті такого копінгного дослідження та вивчення існуючих моделей компетенцій було встановлено близько 760 видів поведінки. З них 360, що визначають 21 Компетенцію, склали 80% - 98% від поведінки кожної моделі. Усі вони були зібрані в попередній словник поведінкових індикаторів [29].

У 70-х і 80-х рр. ХХ ст. американські роботодавці й американські транснаціональні корпорації взяли на себе ініціативу в складанні списків

компетенцій у рамках своїх організацій. Отже, американський підхід до розуміння і визначення «компетенції» вплинув на систему керівництва більшості компаній. Їх списки компетенцій спочатку розроблялися для керівників і концентрувалися на поведінці (на основі робіт МакКлелланда і Боятціса). Та вже зараз деякі керівники використовують компетенції суто для диференціації поведінки, вони застосовують цей підхід більш широко, вводячи більш диференційовану шкалу рівнів виразності компетенцій: від неприпустимого (відомого також як «негативна поведінка») до зразкового. Також уже понад десять років існує тенденція до розширення застосування моделі компетенцій: не лише на рівні керівників, але і для інших категорій працівників, а іноді і для працівників фізичної праці [30].

Узагальнюючи аналіз англійського та американського підходів до сутності компетенцій, можемо сказати, що американський підхід спрямований на виявлення поведінкових характеристик компетенції, і основне питання, що вирішується в його межах, звучить так: які особистісні риси визначають успішні дії (*superior performance*)? Англійська школа ж компетенцій спрямована на вивчення характеристик діяльності та їх виконання. Протиставлення американської та англійської шкіл також відоме як компетенції проти компетентності, процес проти результату, поведінкові компетенції проти професійних.

Таким чином, визначення базового поняття компетентнісного підходу – компетенції – відповідно буде таким:

- за першим «здатність менеджера діяти відповідно до стандартів, що прийняті в організації» [31];
- за другим «основна характеристика особистості, володар якої здатен досягти високих результатів у роботі» [32].

Як правило, більша увага і практиків і науковців звертається на вдосконалення саме другого визначення шляхом включення у його зміст додаткових якостей (мотивів, самооцінки, соціальних ролей тощо).

Компетентність же розглядається як набір компетенцій або як здатність, необхідна для вирішення робочих завдань та отримання необхідних результатів роботи. Існують окремі думки, що компетентність є загальною здатністю, яка дає змогу встановити зв'язок між знаннями і ситуацією, що склалась, побудувати правильний алгоритм необхідних дій для успішного та швидкого розв'язання проблеми [33].

Відмітимо також, що сьогодні більшість практиків та дослідників даного питання спираються у своїх дослідженнях та використовують у роботі основні результати саме американського підходу і в той же час вносять своє бачення та специфіку вітчизняних умов і традицій.

Якщо в зарубіжній науковій літературі сукупність знань передбачає володіння інформацією, що необхідна для виконання роботи; навички проявляються в діапазоні від фізичної сили до спеціалізованого навчання; *способи спілкування* є потрібними для успішного виконання робочих функцій, які відображають необхідні стандарти поведінки, то у вітчизняній практиці розуміння компетенцій включає здібності, зусилля, що докладають, та *стереотипи поведінки*.

Окремі науковці намагаються поєднати ці два підходи. Слід відмітити, що в цьому є раціональність та певний крок уперед стосовно розвитку компетентнісного підходу в управлінні персоналом у цілому та його розвитку, зокрема. Відмітимо також, що компетентнісний підхід до розвитку персоналу є до певної міри унікальним порівняно із традиційними підходами через те, що:

- 1) дозволяє безпосередньо зв'язати систему управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Зв'язок вибудовується через визначення професійних та особистісних якостей менеджерів і фахівців, ключових компетенцій майбутнього компанії;

- 2) компетенції сприяють формуванню корпоративної культури компанії і досягнення спільного бачення місії та цілей організації як керівництвом компанії, так і її співробітниками;

3) описує реальну поведінку людей на роботі простою і доступною для менеджерів і фахівців мовою, що підвищує віддачу при використанні компетенцій;

4) лежить в основі системи роботи з персоналом: полегшується процедура найму персоналу - з'являється можливість співставити характеристики кандидата з вимогами до посади; співробітникам дається чітке уявлення про вимоги, які до них висуваються, та про стандарти успішного виконання роботи; підвищується ефективність навчання та розвитку співробітників, оскільки програми навчання формуються на досягнення корпоративних стандартів, зазначених у компетенціях; керівник отримує критерії для оцінки ефективності роботи підлеглих і, як наслідок, для оцінки відповідності персоналу завданням, що стоять перед компанією; забезпечується розвиток персоналу та планування кар'єри.

1.4. Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку персоналу

Управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу передбачає не стільки використання компетенцій, які потрібні сьогодні організації для її ефективного функціонування, скільки формування в тісному зв'язку із стратегією розвитку організації тих, що будуть необхідними в майбутньому. У зв'язку з цим актуальним є питання створення моделі компетенцій. Зазначимо, що вкрай важко створити єдину для всіх організацій модель компетенцій, що зумовлено їх особливостями, напрямками та сферою діяльності, розмірами тощо, а також і різноманітністю професій та стратегічним баченням розвитку бізнесу. До того ж кожна організація сьогодні може розробляти свої моделі компетенцій, а також методичне, організаційне, інформаційне та мотиваційне забезпечення управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу.

Ми вважаємо, що:

➤ *компетенція* – це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості;

➤ *компетентність* є проявом і наслідком використання сукупності компетенцій (знань, навичок та способів спілкування) та досвіду працівника і проявляється як заданий рівень результативності діяльності в заданій предметній області.

Сутність моделі компетенцій компетенція визначається як сукупність знань, умінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для успіху співробітника, який обіймає конкретну посаду, як зв'язок між сукупністю певних поведінкових рис працівника і визначеними індикаторами його діяльності [34;35;36]. Стосовно рівня індикаторів, то теж існують різні погляди на те, який рівень виконання можна вважати критерієм компетентності – середньо необхідний чи такий, що відрізняється від звичайного.

На основі цього можна визначити модель компетенцій як перелік компетенцій, що включає конкретні показники їх прояву в ефективній професійній діяльності. Модель компетенцій зручна тим, що дозволяє встановити не стільки відповідність посаді, скільки визначити, які саме якості працівника потребують розвитку, оскільки зростають не тільки вимоги до працівників, а й ступінь їх відповідальності в професійній діяльності.

На сьогодні, на нашу думку, найбільш перспективним є підхід до побудови моделі компетенцій, який ураховує як американську, так і англійську школу компетенцій. Одним із представників даного підходу є А.В. Стьоганцев [37]. В основі даного підходу лежить структурно-функціональний аналіз, який дозволив виокремити елементи компетенцій (табл. 1.3). Найбільш значущим (системоутворювальним) елементом в цій моделі виступає алгоритм ефективної діяльності фахівця, який: а) повинен бути досить складним, варіативним та індивідуалізованим; б) приводить до запланованого результату.

Основні елементи компетенції

№	Елемент	Опис
1	<i>Технологія ефективної діяльності</i>	Набір оптимальних (для досягнення запланованого результату в даних умовах) послідовностей «кроків», у цілому схожих одна на одну, але різних для різних умов і для різного рівня якості. Ключові питання: «З яких етапів складається моя діяльність?», «Які завдання кожного етапу?», «Що, у якому випадку, як робити?».
2	<i>Теоретичні знання</i>	Необхідні для усвідомленого формування навичок, а також для формування і варіативного застосування алгоритму ефективної діяльності. Систематизована інформація про виконувану діяльність, а також про умови цієї діяльності, її об'єкти і суб'єкти. Ключове питання: «Як це все влаштовано?»
3	<i>Психологічні установки (мотивація і мета)</i>	Розуміння сенсу здійснюваної діяльності, позитивне ставлення до неї, впевненість у своїх силах. Ключові питання: «Як я ставлюся до цієї діяльності?», «Що вона мені дає?», «Що я хочу досягти в результаті?»
4	<i>Уміння та навички</i>	Набір «програм», що дозволяють ефективно реалізовувати алгоритм ефективної діяльності. Ключове питання: «Що (і наскільки якісно) мені необхідно вміти робити для реалізації алгоритму ефективної діяльності в усіх необхідних варіаціях?»
5	<i>Особистісні та професійні якості</i>	Забезпечують якість, а часто і саму можливість реалізації всіх виконуваних дій. Від умінь і навичок відрізняються своєю відносною неспецифічністю. Ключове питання: «Яким мені треба бути, щоб успішно застосовувати всі необхідні мені навички та вміння?»
6	<i>Професійний досвід</i>	Забезпечує стабільність та економічність реалізації обраного алгоритму діяльності, особливо в складних умовах (через втому, за наявності перешкод, після довгих перерв і т.д.).
7	<i>Методика самостійного тренування</i>	«Що і як мені робити для вдосконалення всіх основних компонентів своєї компетенції (знань, умінь і навичок, установок і т.д.)?»
8	<i>Методика впровадження</i>	«Що і як мені робити для впровадження нових форм у свою діяльність без помилок і втрати якості?»

Відповідно, усі інші компоненти компетенції (знання, навички, установки) по відношенню до нього визнаються як допоміжні. Серед них важлива роль належить методикам тренування та впровадження. Їх включення до складу моделі компетенцій обумовлено тим, що при зміні умов діяльності або в міру підвищення вимог до її результатів, у фахівця виникає необхідність у вдосконаленні самої діяльності. Кожен із цих елементів може бути розглянуто таким же чином, як і основна діяльність (знання, навички, установки і т.д.), а ретельність аналізу цих двох видів «допоміжної» діяльності буде залежати від складності та значущості поточних та /або передбачуваних навчальних та інноваційних завдань. Отриману модель компетенцій автори назвали ПУСК – повна універсальна структура компетенції (рис. 1.4).

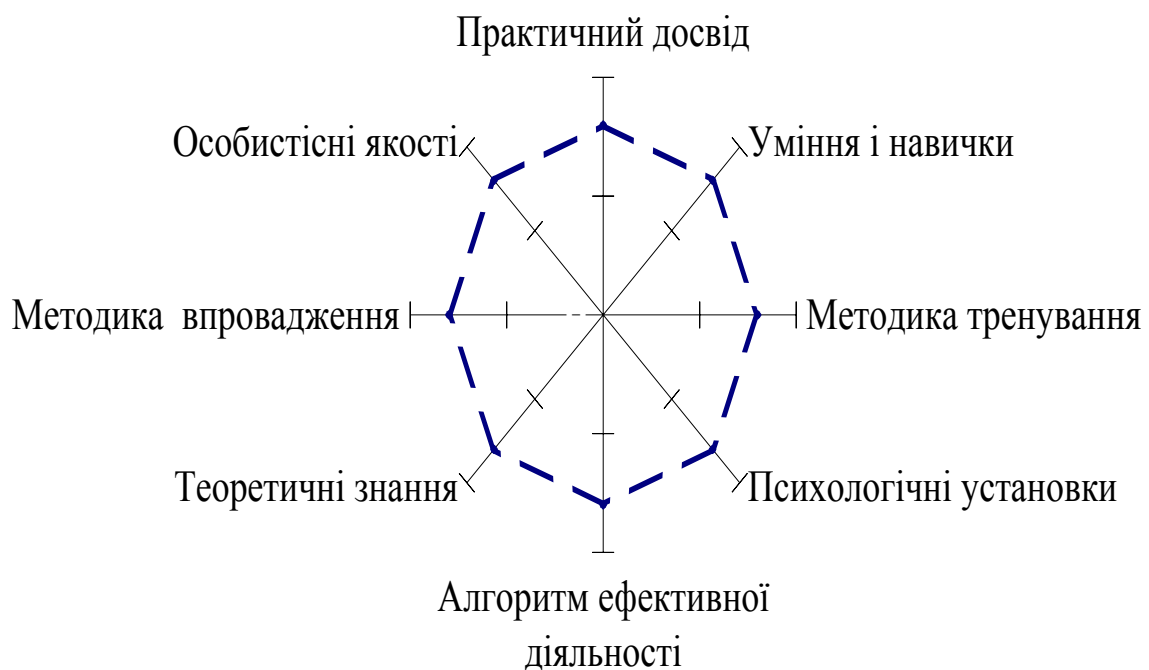


Рис. 1.4. Модель компетенцій ПУСК [37]

Зважаючи на те, що в сучасних умовах висувуються підвищені вимоги до розвитку персоналу з точки зору формування практичних навичок, то для реалізації даної моделі компетенцій на практиці слід визначити профіль необхідної компетенції та встановити, яким чином її можна найбільш

ефективно розвивати. Для визначення профілю компетенції слід визначити, які установки, знання, навички, якості, досвід необхідні фахівцю для реалізації конкретного алгоритму діяльності. Для цього можна протестувати кілька спеціалістів, які здійснюють подібну діяльність.

Для підбору найбільш ефективних методів розвитку окремих аспектів компетенції, автор методики пропонує скористатися табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи розвитку окремих елементів компетенції

№	Елемент компетенції	Метод розвитку
1	Алгоритм ефективної діяльності	Консалтинг
2	Теоретичні знання	Інтерактивна лекція, семінар, вивчення спеціальної літератури
3	Установки	Коучинг
4	Уміння і навички	Тренінг. Наступне самостійне тренування
5	Особистісні якості	Тренінг. Наступне самостійне тренування
6	Досвід	Ділова або імітаційна гра
7	Методика саморозвитку	Консалтинг
8	Методика впровадження	Консалтинг

Профіль компетенцій можна скласти за допомогою самих співробітників (або всіх або тих, що охоплені заходами з розвитку персоналу). Для цього:

1) формують ідеальний профіль компетентності, визначаючи його як ідеальний для поточної або запланованої діяльності рівень розвитку кожного з параметрів – наприклад 10 балів;

2) проводять оцінку (самостійна або за допомогою керівника/тренера/колеги) поточного рівня кожного параметра;

3) створюють запланований профіль компетентності шляхом постановки завдань з розвитку на основі аналізу розбіжності поточного та ідеального профілів, оцінки своїх можливостей і тривалості навчання (рис. 1.5).

Наприкінці програми розвитку працівник спільно з керівником/тренером може проаналізувати свої результати і намітити свої наступні кроки, створивши

запланований профіль компетентності № 2, а також підібрати методи для подальшої самостійної роботи з його досягнення.

Слід урахувати те, що іноді компетенція працівника може перевищувати потреби посади або виконуваної роботи по одному або по кількох параметрах одночасно. Якщо це має місце, то співробітник відчуває себе незадоволеним, а його компетентність починає знижуватися. Для того, щоб такий працівник відчував себе щасливим, необхідно, щоб вимоги його посади перевищували його поточну компетентність хоча б по одному з параметрів.

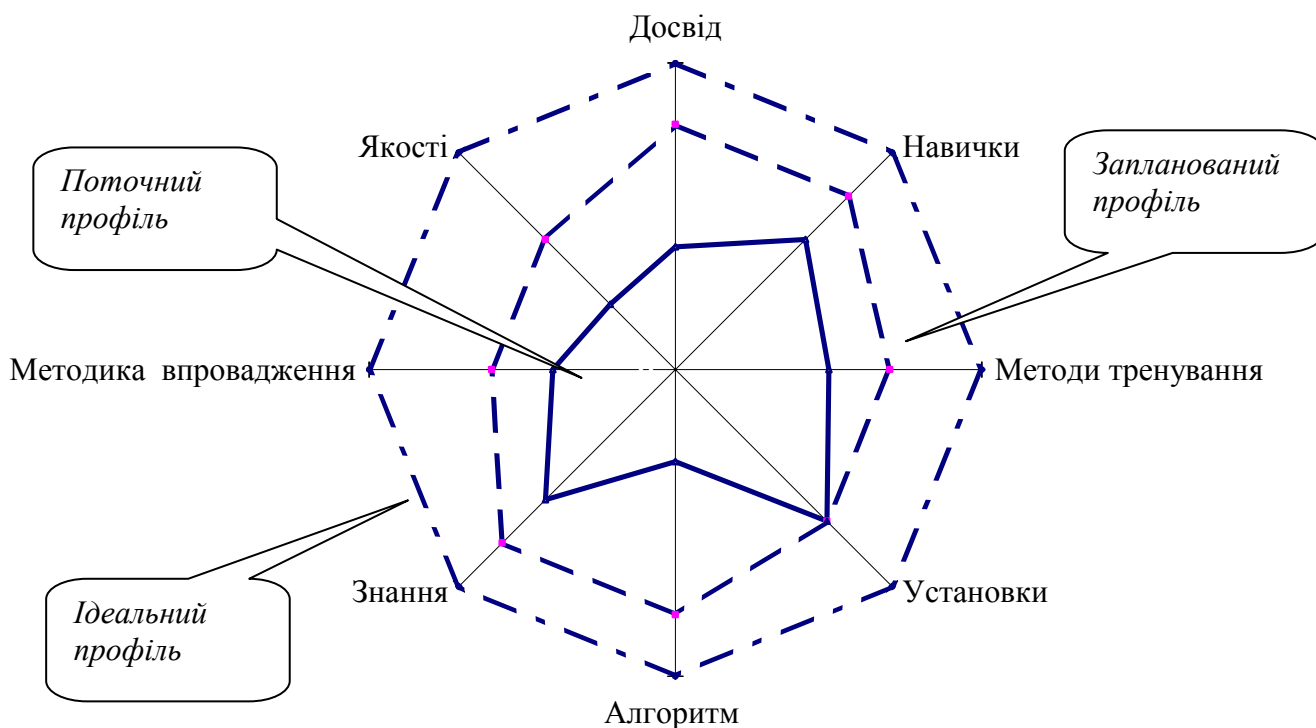


Рис. 1.5. Три профілі компетентності працівника

Ідеться про ускладнення діяльності та «залученість персоналу». Адже залучення персоналу дає не тільки психологічний, а й економічний ефект. Уже неспростовно доведено, що внаслідок низької залученості співробітників організації втрачають величезні кошти, які не можна порівняти за розміром з витратами на якісне управління персоналом. Згідно з дослідженнями інституту Геллапа навіть у такій дисциплінованій країні, як Німеччина тільки 15% співробітників підприємств зацікавлено ставляться до своєї роботи, що приносить величезний збиток за рахунок низької продуктивності праці, частой

зміни місця роботи співробітників і, як не дивно, прогулів. Наприклад, у 2002 р. економічні втрати фірм Німеччини внаслідок низької залученості персоналу склали 220 млрд. євро, що можна порівняти з бюджетом країни (246 млрд. євро).

Підхід до розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу дозволяє підвищити ефективність управління цим процесом, а також підвищити якість підбору, розстановки, оцінки та навчання кадрів. Додатковими привабливими можливостями можуть стати: впровадження системи безперервного навчання персоналу, ефективне управління талантами, нематеріальне мотивування співробітників, підвищення їх залучення. Моделювання та розвиток компетенцій є основою для успішного впровадження системи стратегічного управління персоналом, а також ефективного управління культурою організації.

Таким чином, впроваджуючи компетентнісний підхід в області управління розвитком персоналу, можна не тільки поліпшити психологічний клімат і утримати талановитих співробітників, але і знизити фінансові витрати організації, значно підвищивши прибуток.



Питання для самоконтролю

1. Чому розвиток персоналу є важливим напрямом діяльності у сфері управління персоналом для організації будь-якого рівня?
2. Які фактори визначають посилення ролі розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності організації?
3. Розкрийте зміст поняття «розвиток персоналу».
4. У чому полягає мета розвитку персоналу? Чи можуть бути виокремлені ще інші підцілі і чому?
5. Які Ви знаєте переваги розвитку персоналу для організації?
6. Що являє собою система розвитку персоналу? Які її склад та структура?

7. Охарактеризуйте місце об'єктів та суб'єктів управління розвитком персоналу у відповідній системі.

8. Перелічіть та дайте коротку характеристику областей розвитку персоналу.

9. Розкрийте зміст компетентнісного підходу до розвитку персоналу. У чому сутність понять компетенція та компетентність?

Проблемні питання



1. Що спільного і відмінного в існуючих підходах до трактування сутності розвитку персоналу? Чи буде, на Вашу думку, відбуватися подальша трансформація даної соціально-економічної категорії і чому?

2. Чому слід управляти процесами розвитку персоналу?

3. Із існуючих областей розвитку персоналу слід визначити найбільш важливу для організацій із різним рівнем розвитку та типом стратегії діяльності.

4. Які із існуючих підходів до управління розвитком персоналом по компетенціях є найбільш, на вашу думку, прийнятним для України і чому? Які існують чи можуть виникнути труднощі при його впровадженні? Яким чином їх можна буде подолати?

5. Які, на Вашу думку, існують можливості для вдосконалення розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу?

Завдання для роботи в малих групах



1. Проранжуйте за ступенем важливості завдання з розвитку персоналу для організацій, що перебувають на різних етапах свого розвитку та використовують різні стратегії діяльності. Результати групової роботи слід показати у вигляді презентації.

2. Принципи функціонування системи розвитку персоналу слід розподілити на дві групи: а) реалізація та дотримання яких є прерогативою вищого керівництва і б) реалізація і дотримання яких вимагає уваги лінійних керівників та самого персоналу.

3. Відобразити основні елементи системи управління розвитком персоналу та зв'язки між ними, їх взаємообумовленість та взаємозалежність.

4. Яким чином, на Вашу думку, можна підвищити конкурентоспроможність випускників на ринку праці, використовуючи компетентнісний підхід у навчальному процесі?



ТЕСТИ

1. Розвиток персоналу – це:

- а) процес закономірної зміни якісних характеристик персоналу;
- б) цілеспрямований розвиток працівників, спрямований на передачу їх до іншої організації;
- в) процес накопичення структурних компонентів професійного досвіду;
- г) безперервний, систематичний і цілеспрямований процес удосконалення якісних характеристик персоналу, орієнтований на досягнення цілей організації.

2. У вузькому розумінні поняття «розвиток персоналу» означає:

- а) удосконалення соціально-психологічних якостей працівників;
- б) формування морально-етичних якостей працівників, що відповідають культурі організації;
- в) навчання та підвищення кваліфікації працівника.

3. Безпосереднє управління розвитком персоналу в організації забезпечує:

- а) перший керівник організації; б) інспектор з кадрів; в) менеджер з персоналу.

4. Система розвитку персоналу – це:

- а) організаційна структура, що забезпечує розвиток працівників;

- б) методики та процеси, необхідні для своєчасного та результативного розвитку персоналу;
- в) відокремлений структурний підрозділ організації, на який покладено функції навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- г) сукупність організаційних структур, процесів, методик та ресурсів, які необхідні для виконання завдань з розвитку персоналу.

5. Постійне інформування про існуючі можливості розвитку та їх доступність для всіх працівників передбачає такий принцип системи розвитку персоналу:

- а) демократизму; б) незалежності; в) адаптивності; г) відкритості.

6. Суб'єкт системи розвитку персоналу:

- а) вищий керівник організації; б) лінійні керівники;
- в) функціональне керівництво; д) кожний працівник; г) усі працівники.

7. До інфраструктури системи розвитку персоналу належить:

- а) відділ з розвитку персоналу; б) власний навчальний центр;
- в) навчальні заклади різних рівнів акредитації;
- г) міжнародні програми та проекти; д) тренінгові центри.

8. Область розвитку персоналу, що пов'язана із підготовкою працівників до можливих трансформацій у діяльності організації:

- а) організаційний розвиток працівників; б) підвищення кваліфікації;
- в) наставництво та коучинг; г) супроводження процесів змін.

9. Функціонально-аналітичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу базується на:

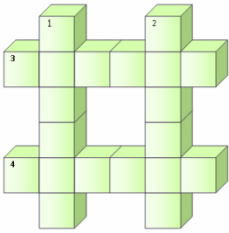
- а) ґрунтовному вивченні професії або виду діяльності;
- б) дослідженні особистісних характеристик працівників;
- в) виявленні та вивченні поведінки успішних керівників.

10. Зміст американського підходу до виявлення компетенцій працівників полягає у:

- а) визначенні тих елементів діяльності, які повинні бути виконані, щоб вважати результат досягнутим;

б) аналізі результатів діяльності співробітників організації;

в) виявленні особистісних рис, які визначають успішні дії.



КРОСВОРД

По горизонталі:

1. Специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного.

2. Персонал організації як соціальний партнер по бізнесу, здатний до самостійного визначення способу здійснення поставлених завдань.

3. Принцип функціонування системи розвитку персоналу, який передбачає її відкритість для прийняття ініціативи від самих працівників.

4. Принцип, який полягає у використанні підходів та методів розвитку персоналу, які відображають і враховують сучасну специфіку розвитку організацій у конкурентному середовищі.

По вертикалі:

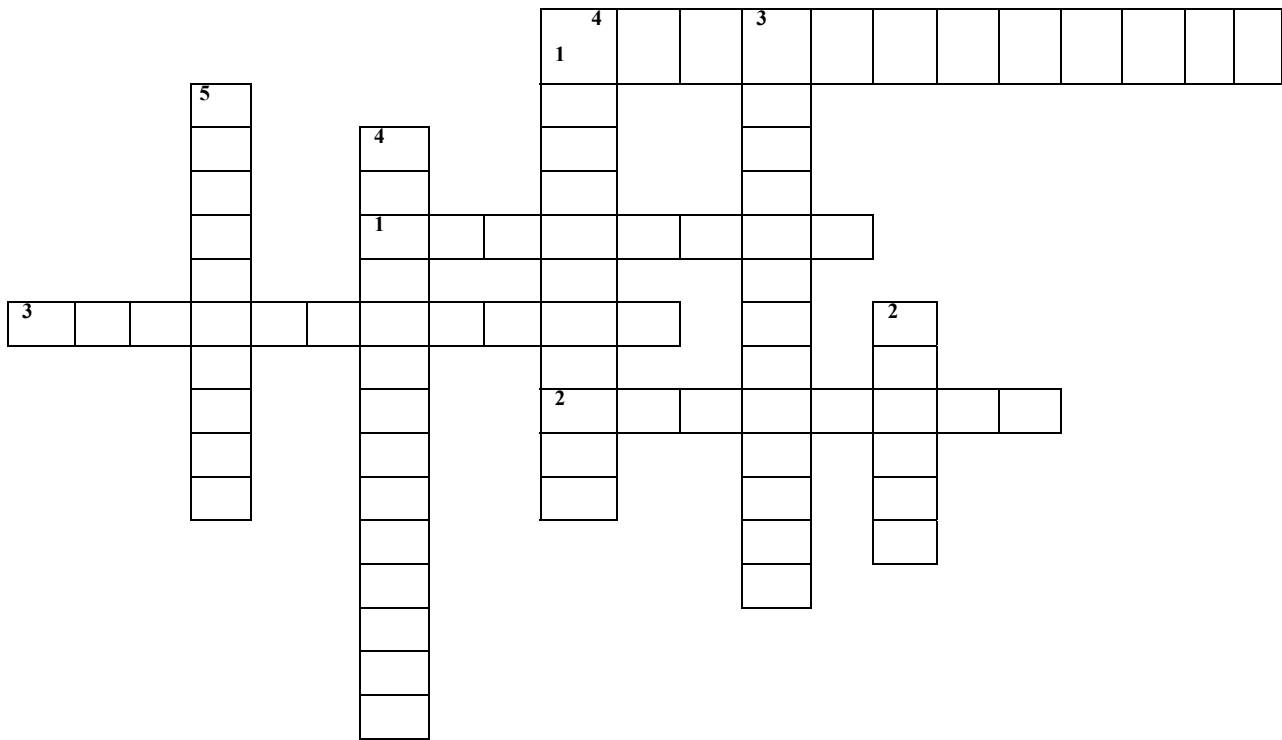
1. Що має забезпечити розвиток персоналу стосовно потенційних можливостей працівників.

2. Якщо керівництво прагне мінімізувати витрати на персонал та знаходить безліч причин не займатися його розвитком, то персонал у такій організації розглядається як...

3. Один із принципів функціонування системи розвитку персоналу, який передбачає, що розвиток повинен бути чітко спланованим і проводитися відповідно до розробленого плану протягом усього періоду, для якого цей план розроблено.

4. Базовий принцип функціонування системи розвитку персоналу, який означає безперервність стосовно прогнозування потреб розвитку, можливих наслідків реалізації програм і проектів з розвитку, необхідності внесення коректив у передбачені заходи.

5. Який етап процесу розвитку персоналу в організації включає тестування працівників та порівняння результатів розвитку з обраними критеріями.



ЛІТЕРАТУРА

1. Крушельницька О.В.Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник.– Київ: Кондор-2003. - 296 с.

2. Кузьмінський А.І., Омеляненко В.Л. Педагогіка: Підручник. – К.: Знання, 2007. – 447 с.// [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pidruchniki.ws/pedagogika/z_rozvitok_formuvannya_osobistosti

3. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12.01.2012р. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

4. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – Одеса: Пальміра, 2006. – 260с.

5. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.

6. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. проф., д-ра Р.Марра, д-ра Г.Шмидта. –М.: Изд-во МГУ, 1997.– 480 с.

7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник: 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
8. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2002 р. - 351с.
9. Розвиток персоналу// Український мобільний банк знань// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.probusiness.in.ua/>
10. Егоршин А.П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 2001–716 с.
11. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2007. 159 с.
12. Управление персоналом / П.Э. Шлендер [и др.]. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.– 320 с.
13. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / Пер. с англ. под. ред И. Прокопенко. — К. : Норта . — Ч. 1. — С. 18.
14. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под. ред. А. Я. Кибанова. — М.: Инфра-М., 1998. — С. 299.
15. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М.: Междунар. отношения, 1997. — С. 243.
16. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юристь, 1998.
17. Философская энциклопедия. — М., 1967. — С. 452.
18. Зеновьев А. А. Логическая социология. — М.: Социум, 2002.
19. Система развития персонала. Словарь терминов // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.jobtoday.com.ua/termins.php?gnm=938.
20. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навчальний посібник / За заг. ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка. – Львів: Вид. Нац-го університету "Львівська політехніка", 2002.- 352 с.
21. Лаборатория новых инновационных технологий– Группа компаний ЛАНИТ// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.lanit.ru>

22. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – Москва, «Финпресс», 2004.– 288с.

23. Материалы работы конференции «Программа поддержки развития предприятий и повышения потенциала ВУЗов» по программе МТР-IV, Ялта, 2006.

24. Развитие персонала должно учитывать стратегические задачи бизнеса // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/9F3D270E38B72C71C32570FF00542205/print.html>

25. «ISO 9001:2000 «Системи управління якістю. Основні положення та словник. Вимоги»// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://staratel.com/iso/ISO9000/Doc/index.html>

26. Parry, S.B. (1996). The quest for competencies: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study. Training, 48-56.

27. Derous E. (2000) De C-story: verhelderende verhalen... actuele stromingen en rode draden binnen de competentieliteratuur [The C-story: clarifying stories... actual approaches and threads in competence literature]. // [Электронный ресурс]. Режимдоступу: <http://users.skynet.be/vocap>

28. Boyatzis, R.E. The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley. (1982)

29. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НИРО, 2005.- 384 с.

30. Angela Stoof, Rob L. Martens, Jeroen J.G. van Merriënboer. Что есть компетенция? Конструктивистский поход как выход из замешательства //OPEN UNIVERSITY OF THE NETHERLANDS// [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.ht.ru/press/articles/print/art26.htm>

31. Roberts G. Recruitment and Seletion : A Competency Approach / G. Roberts. – London : Institute of Personnel and Development, 2007. – 371 p.

32. Klemp, G. O. (1980). The Assessment of Occupational Competence. Washington, DC.: Report to the National Institute of Education.

33. Нагара М.Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу// [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_7/statti/Nagara.pdf

34. Ильченко О.А. Компетенции персонала: методы научного управления// Управление развитием персонала. – 2006. - №4, - С. 252-260.

35. Кухарчик Н., Патраков Н. СМК – это не бумаги, а люди // Стандарты и качество. – 2006. - №11. – С.32-33.

36. Нечипуренко Ю. Возможности применения компетентностного подхода при профилировании должности//Человек и труд–2007. –№4. –С.84-88.

37. Стёганцев А. Компетентностый подход: от профессионального образования к образованию профессионалов // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.stiogantsev.ru/st/biz_komp-podhod.html

ТЕМА 2

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

- 2.1. Поняття проекту розвитку персоналу, його види.
- 2.2. Розробка проекту розвитку персоналу.
- 2.3. Управління проектом розвитку персоналу.
- 2.4. Планування розвитку персоналу: поняття, необхідність, види, методи.
- 2.5. План індивідуального розвитку співробітника.

2.1. Поняття проекту розвитку персоналу, його види

Проект (від лат. *Proiectus* – кинутий вперед, виступаючий) – це унікальна діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення заздалегідь визначеного результату або мети, створення певного, унікального продукту чи послуги, при заданих обмеженнях ресурсів і термінів, а також вимогах до якості і допустимого рівня ризику[8]. Таким чином, проект – це тимчасовий захід, призначений для створення унікальних продуктів, послуг або результатів. Інакше кажучи, проектом вважається група взаємопов'язаних завдань, що виконуються в рамках виділеного бюджету з метою отримання запланованого результату спеціально створеною для цього командою.

Проект має низку властивих йому характеристик:

1. *Тимчасовість* – будь-який проект має чіткі часові рамки початку та завершення.

2. *Унікальні продукти, послуги, результати* – проект повинен породжувати унікальні результати, досягнення, продукти. Мається на увазі, що запуск нового продукту (наприклад дистанційного навчання в організації) – це проект, а потокове виробництво (система навчання, що існує) – уже програма зі своїми періодичними показниками як результатами.

3. *Послідовна розробка* – будь-який проект розвивається в часі, проходячи через наперед визначені етапи, але при цьому складання специфікацій проекту обмежується змістом, установленим на етапі початку.

Враховуючи вищевикладене, можна стверджувати, що *проект розвитку персоналу* – це комплексний процес зміни стану персоналу як у кількісному, так і якісному аспектах, який характеризується реалізацією місії і переведенням персоналу в новий стан. Причому, якщо такі характеристики проектів, як тимчасовість та послідовна розробка є такими ж як і для проектів в інших сферах діяльності, то «унікальні продукти, послуги, результати» – є більш специфічними. Пов'язано це з тим, що як нові продукти і послуги можуть створюватися нові навчальні програми, курси, модулі, організаційні структури управління розвитком персоналу, а результатами – не просто підвищення ефективності праці співробітників, а й формування та розвиток у них необхідних навичок та компетенцій.

Проекти розвитку персоналу, як і проекти в інших сферах діяльності можна класифікувати за певними ознаками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація проектів з розвитку персоналу

№	Ознака класифікації	Види проектів з розвитку персоналу
1	Середовище реалізації	– проекти у новостворюваній організації; – проекти в рамках діючої компанії
2	Точка початку проекту	– проекти необхідні для започаткування, запуску нових процесів; – проекти розвитку призначені розвивати існуючі процеси
3	За важливістю для розвитку компанії	– стратегічні проекти сприяють руху розвитку в заданому напрямку; – функціональні проекти не включені до стратегічного плану розвитку
4	За складністю вирішуваних завдань	– прості; – складні
5	За ініціативою відкриття проекту	– ініціатива зверху; – ініціатива знизу
6	За ступенем невизначеності	– відкритий проект, здатний прийняти зміни; – закритий проект не приймає змін

№	Ознака класифікації	Види проектів з розвитку персоналу
7	За тривалістю виконання	– короткострокові проекти розраховані на термін до півроку / рік; – середньострокові проекти розраховані на термін півроку / рік - 3 роки; – довгострокові проекти розраховані на термін більше 3 років
8	За взаємопов'язаністю між собою	– конкуруючі проекти спрямовані на досягнення схожих результатів; – проекти, спрямовані на досягнення різних результатів

Говорячи про проект, слід визначити його місце серед програм та планів з розвитку персоналу. Ми вважаємо, що *програма* – це набір взаємопов'язаних проектів, необхідних для досягнення поставленої стратегічної мети. Приклади програм:

- відкриття корпоративного університету або навчального центру;
- розробка нової лінійки навчальних продуктів (послуг);
- диверсифікація розвитку персоналу (організаційний розвиток, супровід процесів змін, навчання, коучинг тощо);
- вихід на зовнішній ринок освітніх послуг (для інших організацій, інших регіонів).

Портфель проектів – це набір взаємопов'язаних програм, необхідних для досягнення декількох взаємопов'язаних стратегічних цілей. Наприклад, для збільшення частки працівників, охоплених навчанням, необхідно розробити кілька навчальних комплексів, створити систему їх розповсюдження серед співробітників, ввести нові методи навчання тощо.

На рівні організації зручно розділяти портфелі проектів за типами, наприклад:

- стратегічні - проекти «ривка», що реалізуються для досягнення чітко визначених стратегічних цілей компанії;
- операційні – проекти поліпшення операційної діяльності;

- підтримки відповідності - проекти, реалізація яких необхідна для підтримки працездатності компанії [5].

Планування розвитку персоналу є поняттям, що може розглядатися дwoяко:

- як більш вузьке по відношенню до програми та проекту розвитку (план проекту, план виконання окремих стадій проекту, план реалізації окремих етапів проекту; план індивідуального розвитку співробітника (див.п.5 даної теми) тощо);

- як більш широке по відношенню до програми та проекту розвитку персоналу (планування розвитку персоналу в цілому, планування розвитку компетенцій персоналу, планування розвитку талантів як складова досягнення стратегічної мети організації (див. п.4 даної теми)).

2.2. Розробка проекту розвитку персоналу

Розробка проекту – це створення моделі, способу дій щодо досягнення цілей проекту, здійснення розрахунків, вибір варіантів, обґрунтування проектних рішень [6]. Наступна стадія в проектуванні розвитку персоналу – це реалізація проекту, тобто його практичне здійснення, перетворення на реальність, економічну дійсність.

Приступаючи до розробки проекту у сфері розвитку персоналу, слід виходити з того, що проект складається з певних процесів, а саме:

- *процеси ініціації* - ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- *процеси планування* - визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення;
- *процеси виконання* – координація людей та інших ресурсів для виконання плану;
- *процеси аналізу* - визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху і прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних дій;

- *процеси управління* - визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування;

- *процеси завершення* – формалізація виконання проекту і підведення його до упорядкованого фіналу[6; 10].

До того ж, слід ураховувати, що розробка проекту як така охоплює перші два процеси, решта ж належить до управління проектами.

При ***ініціації проекту*** слід ураховувати такі принципи:

- вписувати зміст проекту в загальну концепцію розвитку персоналу;
- готувати людей, які впливають на розвиток компанії, до прийняття ідеї проекту;
- забезпечувати готовність організації в цілому (ресурсів, досвіду, умов);
- пропонувати ідеї, які потрапляють у «зелений коридор» розвитку співробітників;
- зацікавлювати і захоплювати ідеєю всіх учасників проекту;
- довіряти професійному рівню організаторів проекту.

Ініціація проекту є наслідком ґрунтовного аналізу сучасного стану організації, позицій її конкурентів та чіткого розуміння того, чого саме їй не вистачає для утримання/зміцнення/розширення свого положення на ринку.

Наприклад, секрет успішного бізнесу – не у використанні відомих рішень, а в постійному пошуку нових основ успіху. Креативність менеджерської команди і всіх співробітників організації – запорука успіху сьогоdnішнього бізнесу. Таким чином, щоб співробітники відчували себе впевнено в мінливому внутрішньому і зовнішньому оточенні, необхідно розвивати здібності до імпровізації, створення інновацій, впевнено вирішувати несподівані ситуації, передбачати майбутні зміни. На цьому ґрунті може виникнути ідея проекту розвитку нестандартного мислення працівників.

Процеси планування включають визначення мети проекту, напрямів проекту розвитку персоналу, розробку плану проекту та створення програми відповідних дій.

Визначення мети проекту. Для досягнення стратегічної цілі організації потрібно чітко визначити цілі, які переслідуватиме проект розвитку персоналу. У наведеному вище прикладі такими цілями можуть стати, наприклад:

- Розкриття здібностей кожного співробітника.
- Посилення командного духу та підвищення зацікавленості у спільній праці.
- Забезпечення безперервного оновлення знань і вироблення нових рішень у тій області, у якій зайнятий фахівець.
- Підвищення стресостійкості та зниження невпевненості у власних силах.

Визначення напрямів проекту розвитку персоналу. У будь-якому проекті повинні бути присутні основні три напрями: а) підготовка персоналу до впровадження проекту (роз'яснення цілей проекту, його можливих наслідків, формування готовності персоналу до прийняття ідеї проекту для зменшення опору); б) розробка і розвиток концепції проекту (формування єдиного для всіх понятійного апарату, визначення меж проекту в загальній структурі організації та в системі управління персоналом, визначення форм взаємодії виконавців проекту, розподіл зон відповідальності тощо); в) розробка технології та інструментарію (розробка та формалізація процедур, оформлення проекту як єдиного цілого).

Розробка плану проекту. План проекту являє собою організовану певним чином структуру документованої інформації, яка використовується для планування, організації та контролю діяльності проектною командою. Розробка плану проекту доцільна у випадках необхідності: визначення термінів виконання робіт за проектом і видачі завдань виконавцям; чіткого бюджетування проекту, ув'язування статей витрат з календарним планом проекту; оптимізації ресурсного забезпечення ходу виконання проекту; визначення заходів з підвищення якості в проекті. Один із варіантів Плану проекту наведено в додатку А.

Створення діаграми дій. Діаграма будується у вигляді дерева цілей. Наприклад, за проектом треба побудувати систему навчання персоналу.

Назвемо верхній вузол «побудувати систему навчання». Він розбивається на основні частини: «розробити документацію», «визначити потреби в навчанні», «установити методи навчання», «бюджетування навчання», «проведення навчання», «оцінка ефективності навчання». «Розробити документацію» можна розбити на частини «розробка проекту документації» та «обговорення проекту документації з навчання», «остаточне затвердження документації з навчання персоналу». Щоб «обговорити проект документації з навчання», треба «роздрукувати існуючий проект документації», «розповсюдити серед тих, хто бере участь у його обговоренні», «зібрати пропозиції та зауваження», «систематизувати пропозиції та зауваження», «внести корективи у проект документації» і т. д. Для кінцевих завдань установлюється час на їх реалізацію.

Декомпозиція проводиться до тих пір, поки кінцевий елемент дерева не стане очевидним завданням для свого виконавця. Тобто, якщо для виконавця завдання «зібрати пропозиції та зауваження» є очевидним, то здійснювати подальшу декомпозицію цілей не потрібно. Декомпозиція цілей потрібна для забезпечення більш дієвого контролю.

Інші процеси планування наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Процеси планування проекту розвитку персоналу [6]

№	Назва	Зміст
1	Визначення складу операцій проекту	складання переліку операцій, з яких складається виконання різних етапів проекту (<i>декомпозиція цілей</i>)
2	Визначення взаємозв'язків операцій	складання та документування технологічних взаємозв'язків між операціями
3	Оцінка тривалості або обсягів робіт	оцінка кількості часових інтервалів, або обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій
4	Визначення та призначення ресурсів проекту	визначення загальної кількості ресурсів усіх видів, які можуть бути використані на роботах проекту (ресурсів організації) та їх характеристик
5	Складання розкладу виконання робіт	визначення послідовності виконання робіт проекту, тривалості операцій і розподілу в часі потреб у ресурсах і витрат, виходячи і з урахуванням накладених обмежень і взаємозв'язків
6	Оцінки бюджету	оцінка вартості окремих компонентів проекту (етапів, фаз, термінів)

№	Назва	Зміст
7	Розробка плану виконання проекту	інтеграція результатів інших підпроцесів для складання повного документа
8	Визначення критеріїв успіху	розробка критеріїв оцінки виконання проекту
<i>Допоміжні процеси планування проекту</i>		
1	Планування якості	визначення того, які стандарти якості використовувати в проекті, і того, як ці стандарти досягти
2	Планування організації	визначення, документування та призначення ролей, відповідальності і взаємовідносин звітності в організації
3	Призначення персоналу	призначення людських ресурсів на виконання робіт проекту
4	Планування взаємодії	визначення потоків інформації та способів взаємодії, необхідних для учасників проекту
5	Ідентифікація ризику	визначення та документування подій ризику, які можуть вплинути на проект
6	Оцінка ризику	оцінка вірогідності настання подій ризику, їх характеристик і впливу на проект
7	Розробка реагування	визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрозливі події
8	Планування поставок	визначення того, що, як і коли повинно бути поставлено (надання освітніх послуг, наприклад)
9	Підготовка умов	вироблення вимог до постачань та визначення потенційних постачальників

Між залежними завданнями встановлюються взаємозв'язки, після чого деревоподібну структуру переводять до діаграми Ганта. У ній наводять ланцюжок послідовних завдань і виконавців. Час, який буде витрачено на найдовший ланцюжок, як правило, приймають за час реалізації проекту. Зазвичай цей час множать на 1,3-2 рази, враховуючи можливість форс мажорних обставин при реалізації. За основними частинами, на які був розбитий проект, встановлюють контрольні точки. У контрольних точках менеджер проекту порівнює запланований результат з реальним і коригує подальший план дій.

2.3. Управління проектом розвитку персоналу

Управління проектами являє собою сукупність процесів, які стосуються організації та опису робіт проекту. Перелік цих процесів ми навели на початку попереднього питання. Тепер розглянемо ті з них, що належать безпосередньо до управління проектом.

Процеси виконання та контролю. Виконання – це реалізація складеного плану, яка повинна регулярно вимірюватися й аналізуватися для виявлення відхилень від наміченого плану та оцінки їх впливу на проект. Регулярне вимірювання параметрів проекту та ідентифікація виникаючих відхилень у подальшому є контролем виконання, який слід проводити по всіх параметрах, що входять до плану проекту.

Основний процес – виконання проекту. Допоміжні процеси виконання проекту включають:

- облік виконання - підготовка і розподіл необхідної для учасників проекту інформації з необхідною періодичністю;
- підтвердження якості - регулярна оцінка виконання проекту з метою підтвердження відповідності прийнятим стандартам якості;
- підготовка пропозицій-збір рекомендацій, відгуків, пропозицій, заявок;
- вибір постачальників - оцінка пропозицій, вибір постачальників і підрядників та укладання контрактів;
- розвиток команди проекту - підвищення кваліфікації учасників команди проекту.

Процеси аналізу включають як аналіз плану, так і аналіз виконання проекту. *Аналіз плану* передбачає визначення наскільки складений план виконання проекту задовольняє вимогам до проекту та очікуванням його учасників. Він виражається в оцінці показників плану командою та іншими учасниками проекту. Процеси *аналізу виконання* призначені для оцінки стану й прогнозу успішності виконання проекту відповідно до критеріїв і обмежень, визначених на стадії планування (цілі, терміни, якість і вартість робіт проекту).

Процеси аналізу також можна розподілити на основні та допоміжні (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Основні та допоміжні процеси аналізу[6; 8; 10]

№	Процес	Зміст
		<i>Основні процеси аналізу</i>
1	Аналіз термінів	визначення відповідності фактичних і прогнозних термінів виконання операцій проекту директивним або запланованим
2	Аналіз вартості	визначення відповідності фактичної і прогнозної вартості операцій і фаз проекту директивним або запланованим
3	Аналіз якості	моніторинг результатів з метою їх перевірки на відповідність прийнятим стандартам якості і визначення шляхів усунення причин небажаних результатів виконання якості проекту
4	Підтвердження цілей	процес формального приймання результатів проекту його учасниками (інвесторами, споживачами і т.д.).
<i>Допоміжні процеси</i>		
1	Оцінка виконання	аналіз результатів роботи та розподіл проектної інформації з метою постачання учасників проекту даними про те, як використовуються ресурси для досягнення цілей проекту
2	Аналіз ресурсів	визначення відповідності фактичного і прогнозного завантаження і продуктивності ресурсів запланованим, а також аналіз відповідності фактичних витрат матеріалів плановим значенням

У результаті аналізу або приймається рішення про продовження виконання проекту за наміченим раніше планом, або визначається необхідність застосування коригувальних дій.

Процеси управління призначаються для визначення, узгодження і внесення необхідних (погоджених з усіма учасниками проекту) змін до плану проекту. Управління виконанням проекту – це визначення і застосування необхідних управляючих впливів з метою успішної реалізації проекту.

До основних процесів управління практично кожного проекту з розвитку персоналу, належать:

- загальне управління змінами - визначення, узгодження, затвердження і прийняття до виконання коригувальних впливів і координація змін по всьому проекту;

- управління ресурсами – внесення змін до складу і призначення ресурсів на роботи проекту;

- управління цілями – коригування цілей проекту за результатами процесів аналізу;

- управління якістю - розробка заходів щодо усунення причин незадовільного виконання.

Завершення проекту супроводжується такими процесами:

- закриття контрактів - завершення і закриття контрактів, включаючи вирішення всіх суперечок;

- адміністративне завершення - підготовка, збір і розподіл інформації, необхідної для формального завершення проекту.

Крім того, управління проектом розвитку персоналу як система включає кілька основних розділів:

- *знання проектної методології*, а також використання знань та навичок із 5-ти експертних областей (знання з проектної методології; знання, стандарти та нормативні акти в даній сфері діяльності; розуміння оточення проекту; знання та навички у сфері загального менеджменту; навички міжособистісних комунікацій);

- *ефективні задокументовані процедури* функціонування організації (процеси, що мають певні інструменти, керівників, показники ефективності);

- *ефективна організаційна структура* (через те, що саме оргструктура організації підтримує всі процеси). Вибір оргструктури для управління проектами залежить від сфери діяльності організації та кількості одночасно виконуваних проектів. Для управління проектами найбільш придатною є матрична структура та проектний офіс. Проектний офіс – це структура, яка здійснює загальний контроль над веденням усіх проектів компанії і повідомляє результати зацікавленим особам (спонсорам, засновникам), забезпечує

управління проектами в оптимальних умовах для задоволення замовників (тобто забезпечує своєчасне, вимірюване й ефективне виконання проекту з урахуванням установлених пріоритетів замовника);

- наявність *спеціалізованого програмного забезпечення* для управління проектами;
- наявність *фінансової системи* і моделей;
- наявність *необхідної IT-інфраструктури*;
- *навчений за ролями персонал*.

2.4. Планування розвитку персоналу: поняття, необхідність, види, методи

Планування розвитку персоналу - це визначення системи цілей удосконалення якісних характеристик персоналу організації, а також шляхів і засобів їх досягнення. Будь-яка організація не може обходитися без планування розвитку персоналу, оскільки необхідно приймати управлінські рішення щодо:

- ✓ Розподілу ресурсів (взагалі між сферами управління, а також між системами управління персоналом);
- ✓ координації діяльності між окремими підрозділами;
- ✓ координації із зовнішнім середовищем (ринком);
- ✓ створення ефективної внутрішньої структури розвитку персоналу;
- ✓ контролю за ефективністю діяльності персоналу;
- ✓ розвитку організації в майбутньому.

Досягнення стратегічних цілей організації неможливе без кваліфікованого, компетентного персоналу та може вимагати від нього додаткових навичок, знань, умінь, компетенцій. Отримати їх персонал (або окрема група працівників) може тільки за рахунок відповідного розвитку. Також планування розвитку персоналу потрібне для закріплення нових працівників на підприємстві (планування адаптації); зменшення опору нововведенням (планування організаційного розвитку); створення системи службово-кваліфікаційного просування (планування кар'єри) тощо. Планування розвитку

персоналу забезпечує своєчасність рішень, дозволяє уникати поспішності в рішеннях, встановлює чітку мету і ясний спосіб її реалізації, а також дає можливість контролювати ситуацію.

Планування розвитку персоналу (як і його результат – план розвитку) можна розглядати з різних точок зору (рис. 2.1).

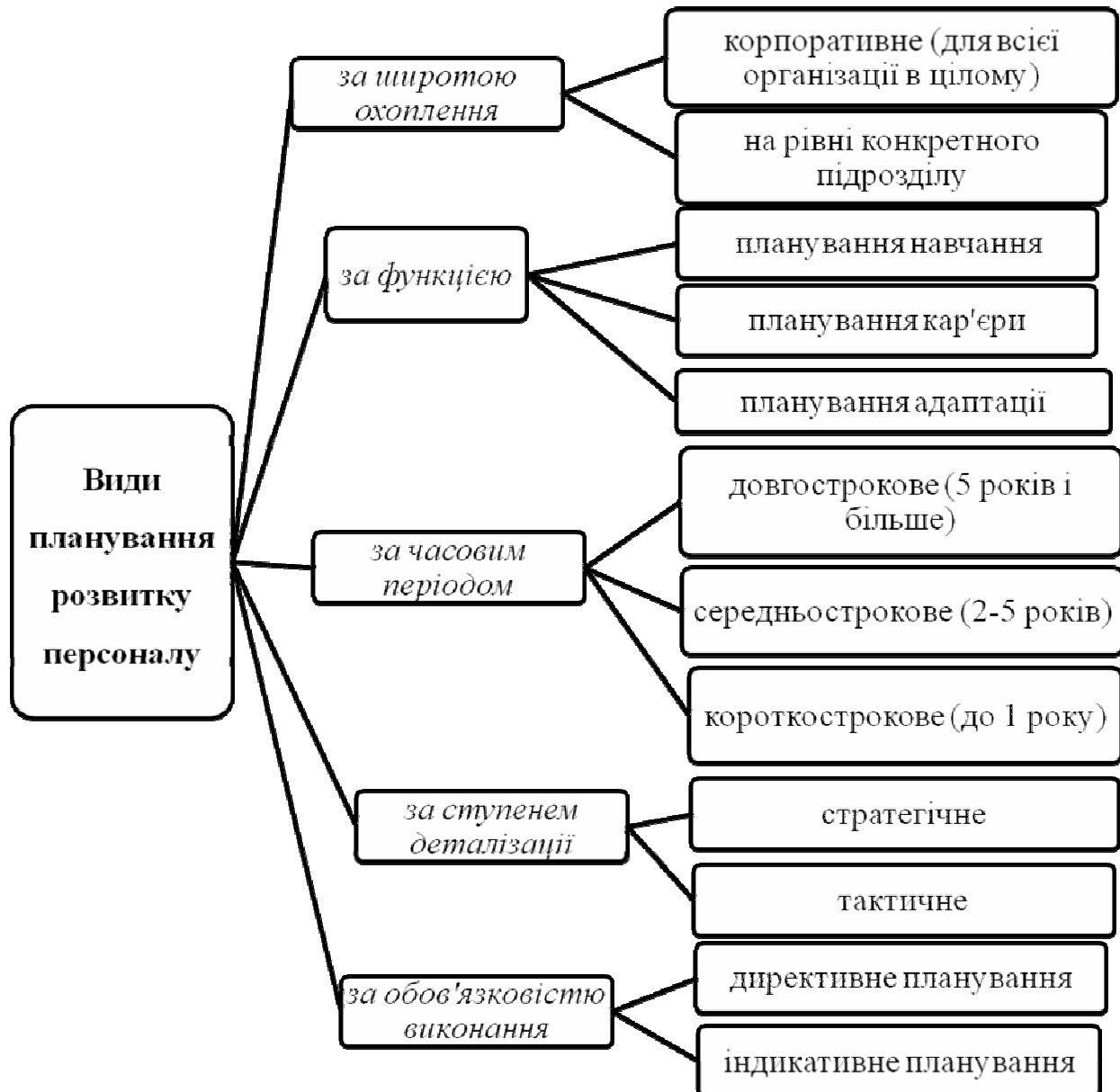


Рис.2.1. Види планування розвитку персоналу

Розрізняють три основні форми організації планування, у тому числі і планування розвитку персоналу:

- "зверху вниз";
- "знизу вгору";
- "цілі вниз - плани вгору".

Планування "зверху вниз" ґрунтується на тому, що керівництво створює плани розвитку, які належить виконувати їх підлеглим. Така форма планування може дати позитивний результат лише за наявності жорсткої, авторитарної системи примусу.

Планування "знизу вгору" засноване на тому, що плани розвитку створюються підлеглими, на їх основі формується план розвитку всього персоналу, який і затверджується керівництвом.

Планування "цілі вниз - плани вгору" поєднує позитивні риси й усуває недоліки двох попередніх варіантів. Керівні органи розробляють і формулюють цілі для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів розвитку співробітників у підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємопов'язаних планів розвитку, оскільки загальні цільові установки є обов'язковими для всієї організації.

Результатом планування розвитку персоналу стає План розвитку (в цілому або окремої сфери розвитку персоналу). *План розвитку персоналу* – це документ, який визначає майбутні кроки щодо досягнення цілей бізнесу силами персоналу компанії [9]. У деяких випадках він визначає кількісні зміни, наприклад набір і підготовку нових фахівців, які зможуть впоратися з новими амбітними завданнями, або скорочення чисельності у зв'язку з планованим зменшенням обсягу продажів у даному підрозділі наступного року. Найчастіше план розвитку персоналу, в першу чергу, стосується якісних змін: кадрові переміщення персоналу, підготовка резерву керівників, навчання і розвиток персоналу з метою його відповідності вимогам виробничих планів, вимогам мінливої конкурентної ситуації, проведення заходів, спрямованих на зміни в корпоративній культурі і т. п.

Фактично, план розвитку персоналу – це невід'ємна складова частина бізнес-плану підприємства. Як підсистема, план розвитку персоналу визначається впливом інших підсистем, таких як стратегія компанії, кадрова політика, корпоративна культура (у першу чергу, корпоративні цінності), система планів компанії, системи контролю та оцінки виконання. У свою чергу,

план розвитку персоналу здійснює практичний вплив на всі підсистеми управління персоналом [9]. Він визначає основні напрями роботи у сфері управління розвитком людських ресурсів на рік.

Мета складання плану розвитку персоналу – досягти відповідності професійного та кваліфікаційного рівнів співробітників реальним бізнес-завданням компанії. Це можливо за рахунок аналізу і виявлення потреби в навчанні співробітників організації. Йдеться про виявлення невідповідності між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей (сьогодні та в майбутньому), і тими знаннями і навичками, якими він володіє насправді. Визначення потреб у професійному розвитку окремого співробітника вимагає спільних зусиль відділу кадрів (рис.2.2), самого співробітника і його керівника. Кожна із сторін привносить своє бачення сутності цього питання, яке залежить від її положення в організації та ролі в процесі розвитку.

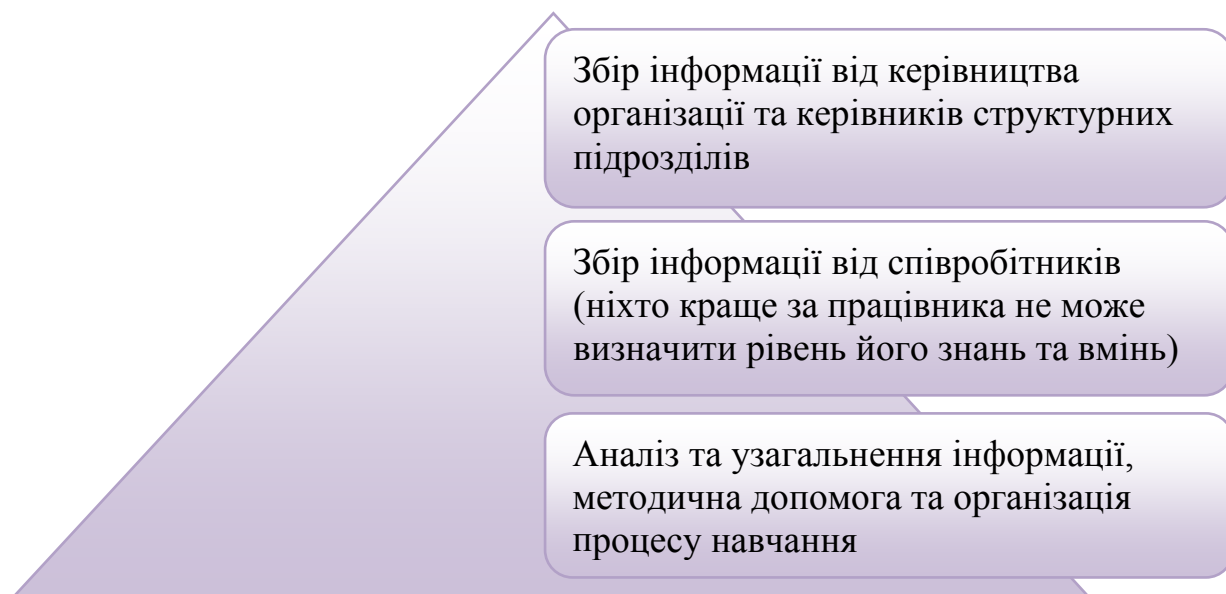


Рис. 2.2. Завдання служби персоналу у визначенні потреби в навчанні

Для адекватного визначення потреб у розвитку кожна із сторін, що бере участь у цьому процесі, повинна розуміти, під впливом яких чинників формуються відповідні потреби організації (рис.2.3). Більш розгорнутий перелік факторів, що впливають на потребу в навчанні персоналу, наведено в табл.2.4.



Рис. 2.3. Основні чинники впливу на потребу розвитку персоналу організації (складено на основі матеріалу [2])

Розвиток може охоплювати нових працівників організації з метою прискорення їх адаптації, а також працівників, у яких повинні з'явитися нові обов'язки, і в цьому випадку йдеться про підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.4

Перелік внутрішніх факторів, які впливають на потребу в розвитку персоналу в організації

№	Назва фактора
1	2
1	Цілі та завдання Компанії на наступний рік, затверджені одноосібним або колегіальним органом управління
2	Перелік ключових професій / посад для досягнення цілей і завдань на наступний рік, затверджений одноосібним або колегіальним органом управління
3	Кваліфікаційні характеристики ключових професій / посад
4	Компетенції ключових професій / посад
5	Прогноз плинності персоналу за основними посадами, професіями
6	Стан регіонального ринку праці за основними посадами, професіями
7	Кількість працівників передпенсійного віку за основними посадами, професіями
8	Кількість працівників пенсійного віку за основними посадами, професіями

1	2
9	Кількість працівників призовного віку за посадами, професіями
10	Заплановані зміни в технології, виробничих процесах, введення нового обладнання
11	Зміни у вимогах нормативних документів
12	Перенавчання працівників у зв'язку зі скороченням чисельності штатів
13	Результати перевірок органами державного регулювання
14	Результати розслідувань аварій, інцидентів, нещасних випадків на виробництві внаслідок помилок персоналу та аварійних ситуацій
15	Вимоги нормативних документів чи результати оцінки або атестації працівників
16	Інші значимі для Компанії фактори (економічні, технологічні, соціальні)
17	Вимоги законодавства та нормативних актів органів державної влади

Як уже зазначалося, потреба в розвитку (частіше потреба в навчанні) – це розрив між бажаними та реальними знаннями, навичками та вміннями працівників. Реальні показники визначаються в процесі відбору кандидатів на вакансії, під час вступу на нову посаду або оцінки персоналу, аналізу результатів роботи організації.

Традиційними методами визначення і реєстрації потреб у розвитку персоналу є атестація та підготовка індивідуального плану розвитку. У ході атестації (або під час спеціальної зустрічі з розвитку) співробітник обговорює з керівником перспективи свого розвитку.

Для виявлення потреби в розвитку часто застосовуються й такі методи, як: спостереження, опитування, аналіз утруднень і допущених помилок. Популярним також є психологічне тестування та центри оцінки персоналу, за допомогою яких визначається ступінь розвитку тих чи інших навичок у співробітників. Порівняння результатів оцінки з портретом «ідеального» співробітника для кожної конкретної посади дає можливість визначити прогалини в підготовці працівників і передбачити заходи щодо їх ліквідації [4].

За допомогою перелічених методів можна виявити тільки обернений у минуле дефіцит у підготовці фахівців, але для діяльності важливо знати майбутню потребу. Бажані показники професійно-кваліфікаційного рівня

працівників визначаються за допомогою аудиту планів розвитку. Потреби можуть бути різні – це і розвиток управлінських здібностей, і розвиток професійних навичок та якостей, і поведінкові потреби, пов'язані з корпоративною культурою – усе залежить від цілей компанії.

Тому для отримання даних про необхідність підготовки застосовуються також методи опису робочих місць і профілі вимог (якісної потреби). Вони порівнюються з якісним складом кадрів. У порівнянні визначається попит на навчання. Визначаючи потребу в навчанні, необхідно її розподілити по цільових групах і посадах персоналу, що полегшує розробку колективних та індивідуальних програм. Від правильного визначення потреб у розвитку (у навчанні) залежить успіх інших складових процесу розвитку персоналу в цілому. У той же час, на етапі планування процесу розвитку необхідно визначити і скоординувати цілі розвитку персоналу з цілями компанії, створити план розвитку, сформулювати і розподілити бюджет розвитку персоналу.

Координація цілей компанії і розвитку персоналу. Кожна організація має свої бізнес-стратегію, плани і цілі. Розвиток співробітників повинен відповідати саме тим завданням, які стоять нині перед організацією. Тому розвиток співробітників та розвиток компанії повинні бути синхронізовані.

Створення та реалізація плану розвитку. План розвитку має містити в собі перелік заходів, часові рамки, необхідні фінансові, матеріальні та людські ресурси для проведення кожного заходу. Крім того, має бути чітко визначено коло учасників. Необхідно відзначити, що потрібно сфокусувати розвиток та навчання на ключових "гравцях" компанії, від яких, зрештою, і залежить досягнення результатів у цілому.

Формування і розподіл бюджету. Будь-який розвиток співробітників пов'язаний з інвестиціями в персонал, які повинні бути ефективними. Тому необхідно грамотно розподілити наявні фінансові ресурси на проведення тренінгів, семінарів, стажувань, залучення консультантів ззовні, здійснення проектів, створення власного центру з навчання і відобразити це в загальному організаційному плані.

Найбільш розповсюджені форми для складання плану розвитку персоналу структурного підрозділу або організації в цілому наведено на рис. 2.4.

1. Первинна форма

№ з/п	Цілі організації та потрібні якості персоналу	Заходи, необхідні для їх виконання	Відповідальний	Дата	Необхідні ресурси

2. Календарна форма

№ з/п	Завдання	Заходи	Відповідальний	Терміни	Ресурси
<i>Січень</i>					
<i>Лютий</i>					

3. Функціональна форма

№ з/п	Завдання	Заходи	Відповідальний	Терміни	Ресурси
<i>Адаптація персоналу</i>					
<i>Навчання персоналу</i>					
<i>Організаційний розвиток персоналу</i>					

4. Форма плану за категоріями персоналу та за потребами розвитку

№ з/п	Потреби	Заходи	Відповідальний	Терміни	Ресурси
<i>Топ-менеджери</i>					
	<i>Професійний розвиток</i>				
	<i>Особистий розвиток</i>				
<i>Керівники структурних підрозділів</i>					
	<i>Професійний розвиток</i>				
	<i>Особистий розвиток</i>				
<i>Спеціалісти</i>					
	<i>Професійний розвиток</i>				
	<i>Особистий розвиток</i>				

Рис. 2.4. Форми для складання плану розвитку персоналу [11; 13; 14]

Структура плану розвитку персоналу включає такі розділи:

1. *Дата, на який період і ким складений, ким затверджений.*

2. *Загальні положення. Опис поточної ситуації (хто ми, де ми зараз знаходимося, чого ми прагнемо (короткий виклад стратегії компанії, політики у сфері управління людськими ресурсами і т. п.), які у нас правила гри (можливості, обмеження, проблеми, загрози і т.п.)?*

3. *Цілі (кількісний розвиток персоналу; якісний розвиток персоналу).*

4. *Функціональні плани (план адаптації персоналу; план кадрових переміщень (у т.ч. ротація, перестановки і т.п.); план роботи з кадровим резервом; план навчання персоналу; план організаційного розвитку; план стимулювання розвитку персоналу; план маркетингу розвитку персоналу (презентації, збори і наради, зустрічі, публікації в доступних ЗМІ, листи, накази, семінари); план внутрішніх досліджень (у т. ч. аналіз робіт, бенчмаркінг і т. п.); інші функціональні плани).*

5. *Календарний план діяльності відділу управління людськими ресурсами (складається на основі функціонального плану, повинен містити відомості про виконавців, відповідальних, планові показники для контролю виконання, перелік необхідних ресурсів).*

6. *Бюджет (складається на основі функціонального плану).*

7. *Висновок (загальні рекомендації, принципи, висновки, зауваження).*

8. *Додатки (документи, необхідні для пояснення окремих пунктів плану).*

Зауважимо, що оскільки бажаною схемою планування розвитку є «цілі – зверху» «плани – знизу», то план розвитку персоналу організації буде правильним і ефективним інструментом за умови, якщо він базуватиметься на узагальненні інформації, яка міститься в індивідуальних планах розвитку окремих співробітників.

2.3. План індивідуального професійного розвитку співробітника

Індивідуальний план професійного розвитку (ІППР) – це програма підвищення особистої ефективності співробітника, суть якої полягає в цілеспрямованому і комплексному розвитку його професійних, ділових та особистих якостей. Складання та виконання ІППР забезпечує максимальну узгодженість інтересів співробітника і бізнес-цілей організації.

План індивідуального професійного розвитку, як правило, включає опис:

- 1) компетенцій, якими співробітник володіє на момент складання плану;
- 2) компетенцій, що потребують додаткового розвитку, та тих, які необхідно отримати для успішного виконання поставлених завдань;
- 3) заходів, що забезпечать розвиток необхідних компетенцій;
- 4) стажувань, які дозволять ознайомитися з функціями посади, у резерв на яку включений співробітник;
- 5) результату, який повинен бути досягнутий у процесі стажування;
- 6) переліку обов'язків, які підлягають делегуванню співробітнику, що перебуває в резерві на конкретну посаду;
- 7) строків розвитку компетенції/компетенцій до потрібного рівня;
- 8) фактичного виконання індивідуального плану розвитку та коментарів як співробітника, так і його керівника.

Варіант структури індивідуального плану професійного розвитку співробітника:

А) загальна інформація (прізвище, ім'я, по батькові, назва організації, структурного підрозділу; займана посада);

Б) результати атестації;

В) самооцінка відповідно до займаної посади (професійно-кваліфікаційний рівень; ділові якості; особисті якості; складність праці; результати праці; сфери професійної діяльності, що потребують удосконалення);

Г) індивідуальний план розвитку на наступний атестаційний період (заходи щодо підвищення ефективності праці на займаній посаді; професійне навчання; зміна посади в межах еквівалентного рівня; зарахування до резерву керівників; призначення на вищу посаду).

Таким чином, основою для складання індивідуального плану професійного розвитку співробітників є результати їх оцінки (як правило, щорічної оцінки діяльності та компетенцій). Ці плани складає співробітник разом зі своїм безпосереднім керівником. Потім вони передаються в кадрову службу (відділ професійного розвитку). Фахівці з розвитку оцінюють план з погляду його реалістичності, здійсненності, відповідності потребам організації, її фінансовим можливостям і вносять до нього необхідні корективи. Зведені воедино плани розвитку співробітників стають програмою розвитку персоналу всієї організації.

Переваги і недоліки роботи з індивідуальними планами професійного розвитку наведено на рис. 2.5.

Особлива користь для організації від запровадження індивідуальних планів професійного розвитку полягає в можливості об'єднання цілей розвитку співробітника та цілей розвитку підприємства. Досягаючи цілей свого розвитку, співробітник одночасно працює на досягнення ключових бізнес-показників. У результаті забезпечується подвійний корисний ефект - для працівника і для самої організації, що суттєво підвищує показники продуктивності праці. Найголовніша перевага складання індивідуальних планів професійного розвитку полягає в тому, що вони дозволяють організації максимально повно розкрити потенціал своїх найкращих співробітників і спрямувати на вирішення найбільш важливих бізнес-завдань.

Для співробітників користь від створення індивідуальних планів розвитку полягає в тому, що за їх допомогою:

- а) працівники визначають самостійно пріоритетні напрями і галузі подальшого зростання;
- б) зосереджуються зусилля на обраних напрямках свого розвитку;
- в) можна істотно прискорити темп і якість власного розвитку;

г) працівники перетворюються на активних учасників процесу свого розвитку, впливають на нього, самостійно оцінюють власний внесок і досягнення.

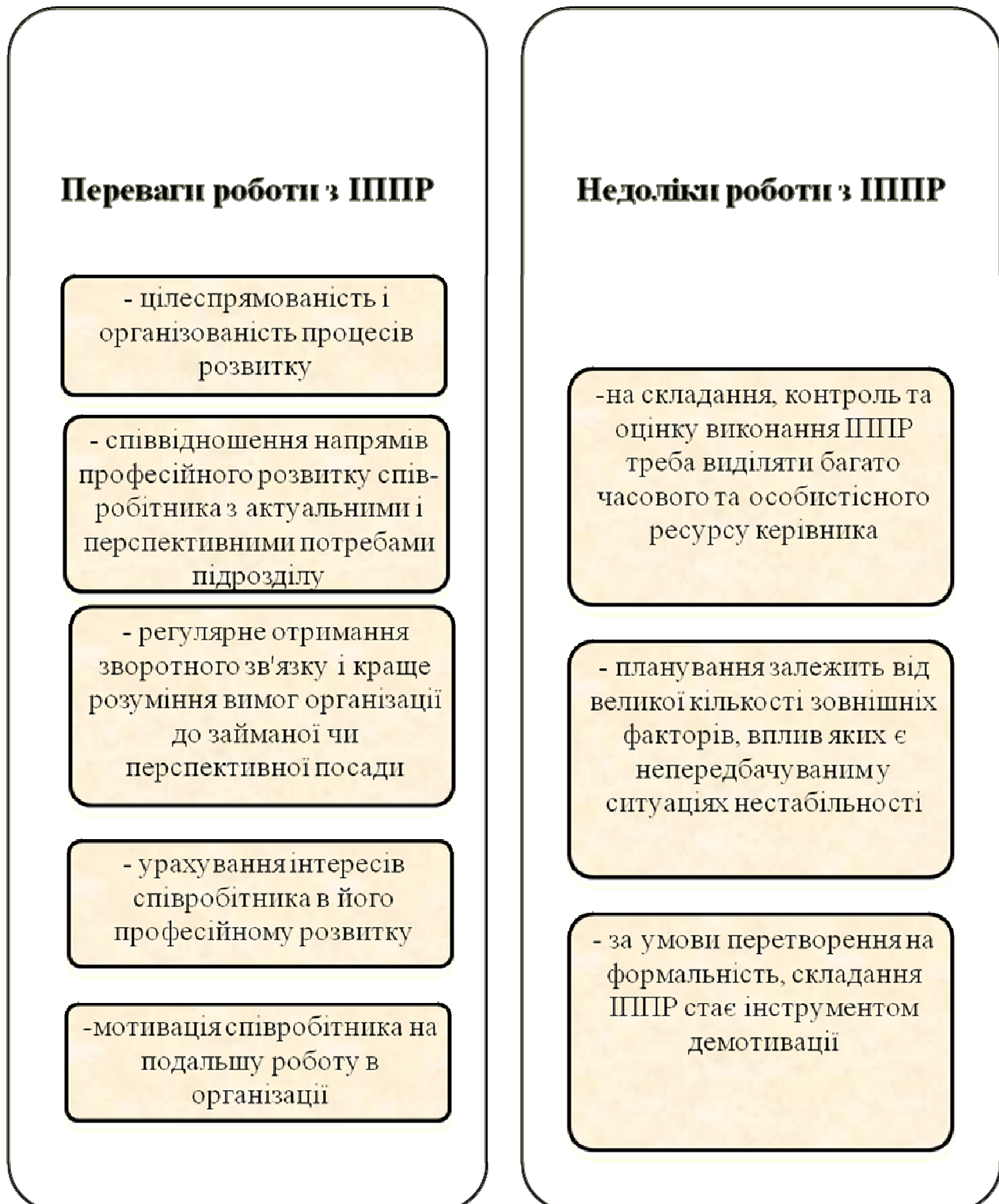


Рис. 2.5. Переваги та недоліки роботи з індивідуальними планами професійного розвитку співробітників для організації

Етапи створення індивідуального плану професійного розвитку наведено на рис. 2.6.

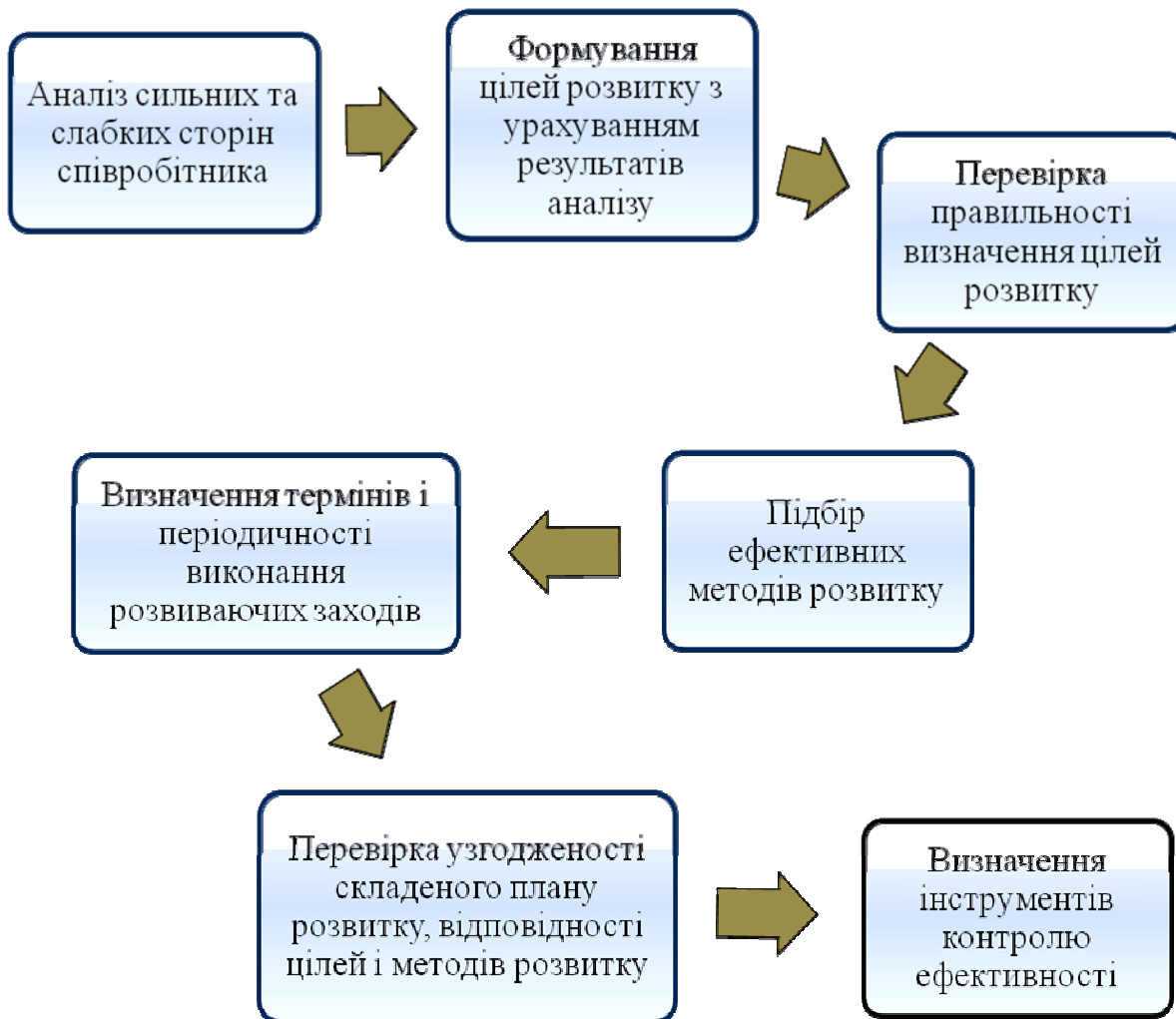


Рис. 2.6. Етапи складання індивідуального плану професійного розвитку співробітника

Таким чином, головне призначення цього плану — розробка конкретних заходів щодо підвищення ефективності роботи працівника, забезпечення подальшого його професійного розвитку.



Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення проекту розвитку персоналу. Які його основні характеристики?
2. За якими ознаками класифікують проекти розвитку

персоналу? Які є проекти розвитку співробітників відповідно до перелічених Вами ознак?

3. Які основні процеси розробки проекту розвитку персоналу Ви знаєте? Які з них, на Вашу думку, є найбільш важливими для успішності проекту?

4. Які є три напрями в будь-якому проекті?

5. Дайте коротку характеристику процесам управління проектом розвитку персоналу в організації.

6. Що являє собою планування розвитку персоналу і наскільки воно необхідне в організації?

7. Охарактеризуйте процес визначення потреби в навчанні персоналу. Яка роль відводиться працівнику, його керівникові та відділу з управління персоналом?

8. Які методи використовуються для визначення потреби в навчанні? Які їх переваги та недоліки?

9. Які є види планування розвитку персоналу?

10. Дайте визначення Плану розвитку персоналу? Яка з форм плану розвитку є найбільш інформативною та зручною для роботи менеджера з персоналу?

11. Що таке індивідуальний план розвитку співробітника? Які переваги від розробки ІПР отримує співробітник та організація?

Проблемні питання



1. Які кроки слід зробити для складання плану розвитку персоналу? Які з них найбільш важливі і чому? Обґрунтуйте відповідь.

2. Чим відрізняються поняття проекту, програми та плану розвитку персоналу? Що в них є спільним, а що відмінним?

3. Хто і яким чином може ініціювати проект розвитку персоналу?

4. Яка з форм планування розвитку персоналу є більш поширеною на сучасних підприємствах і чому? Якщо брати до уваги стадії життєвого циклу організації та стратегії її розвитку, то які форми планування будуть найбільш ефективними?

5. Які з методів визначення потреби в навчанні є більш дієвими та ефективними при плануванні розвитку персоналу? Чи змінюється ефективність цих методів при зміні зовнішнього середовища функціонування організації, при зміні стратегії її діяльності?

6. Які етапи створення ІПР співробітника є найбільш важливими і чому? Наявність помилки на яких етапах може звести нанівець планування розвитку та знизити мотивацію працівників до ефективної праці?

Завдання для роботи в малих групах



1. Намалюйте яким чином взаємопов'язані та взаємообумовлені процеси з яких складається розробка проекту розвитку персоналу.

2. Зробіть декомпозицію цілей для проекту розвитку креативного мислення працівників (студентського самоврядування в університеті або на факультеті; ключових компетенцій студентів спеціальності «Управління персоналом»; розвитку наукової діяльності студентів).

3. За даними табл. 2.4 складіть рейтинг найбільш та найменш впливових факторів, що визначають потребу в розвитку персоналу в організації.

4. Складіть перелік та рейтинг факторів, які визначають потребу в розвитку викладачів та студентів.



ТЕСТИ

1. Проект розвитку персоналу - це:

- а) тимчасовий захід, призначений для створення унікальних продуктів, послуг або результатів;
- б) комплексний процес зміни стану персоналу як у кількісному, так і в якісному аспектах, який характеризується реалізацією місії і переведенням персоналу в новий стан;
- в) план діяльності у сфері навчання персоналу на тривалий період.

2. Особливостями проекту розвитку персоналу є такі:

- а) чіткі часові межі початку та завершення;
- б) проходження через наперед визначені етапи;
- в) породження унікальних навчальних продуктів (послуг);
- г) відсутність чітко встановлених ресурсних обмежень.

3. Розробка проекту розвитку персоналу являє собою:

- а) створення моделі, способу дій з досягнення цілей проекту, здійснення розрахунків, вибір варіантів, обґрунтування проектних рішень;
- б) ухвалення рішення про початок виконання проекту та визначення його цілей і критеріїв успіху, установлення схем досягнення визначених цілей;
- в) визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху і прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних дій.

4. Розташуйте у правильному порядку процеси здійснення проекту розвитку персоналу:

- а) планування; б) ініціація; в) аналіз; г) завершення;
- д) управління; е) виконання.

5. Проекти з розвитку персоналу в організаціях виокремлюють за:

- а) тривалістю виконання, категоріями персоналу, вартістю виконання;
- б) масштабом, структурою персоналу, способами реалізації;
- в) ступенем невизначеності, тривалістю виконання, ініціативою відкриття.

6. У будь-якому проекті з розвитку персоналу повинні бути присутні такі напрями, як:

- а) організаційний розвиток; б) розробка технології та інструментарію;
- в) наставництво; г) підготовка персоналу до впровадження проекту;
- д) коучинг; е) розробка і розвиток концепції проекту.

7. Діаграма дій в проекті розвитку персоналу будується як:

- а) діаграма Ганта (MSProject); б) дерево цілей; в) сітьовий графік.

8. Види планування розвитку персоналу виокремлюють за:

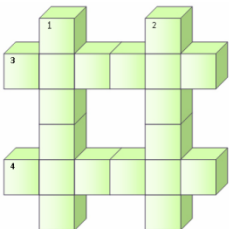
- а) часовим періодом, широтою охоплення, ступенем автономії;
- б) ступенем деталізації, обов'язковістю виконання, числом учасників;
- в) функцією, обов'язковістю виконання, широтою охоплення.

9. Існують такі три форми організації планування розвитку персоналу:

- а) «зверху вниз», «плани вниз – цілі вгору», «знизу вгору»;
- б) «знизу вгору», «цілі вниз – плани вниз», «зверху вниз»;
- в) «зверху вниз», «знизу вгору», «цілі вниз – плани вгору».

10. Вид ефективності проекту розвитку персоналу, який урахує втрати і результати, пов'язані з реалізацією проекту розвитку персоналу, що виходять далеко за межі фінансових інтересів організації, учасників проекту:

- а) фінансова ефективність;
- б) бюджетна ефективність;
- в) макроекономічна ефективність.



КРОСВОРД

По горизонталі:

1. Тимчасовий захід, призначений для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.
2. Вид планування розвитку персоналу за ступенем деталізації.
3. Традиційний метод визначення і реєстрації потреб у розвитку персоналу.

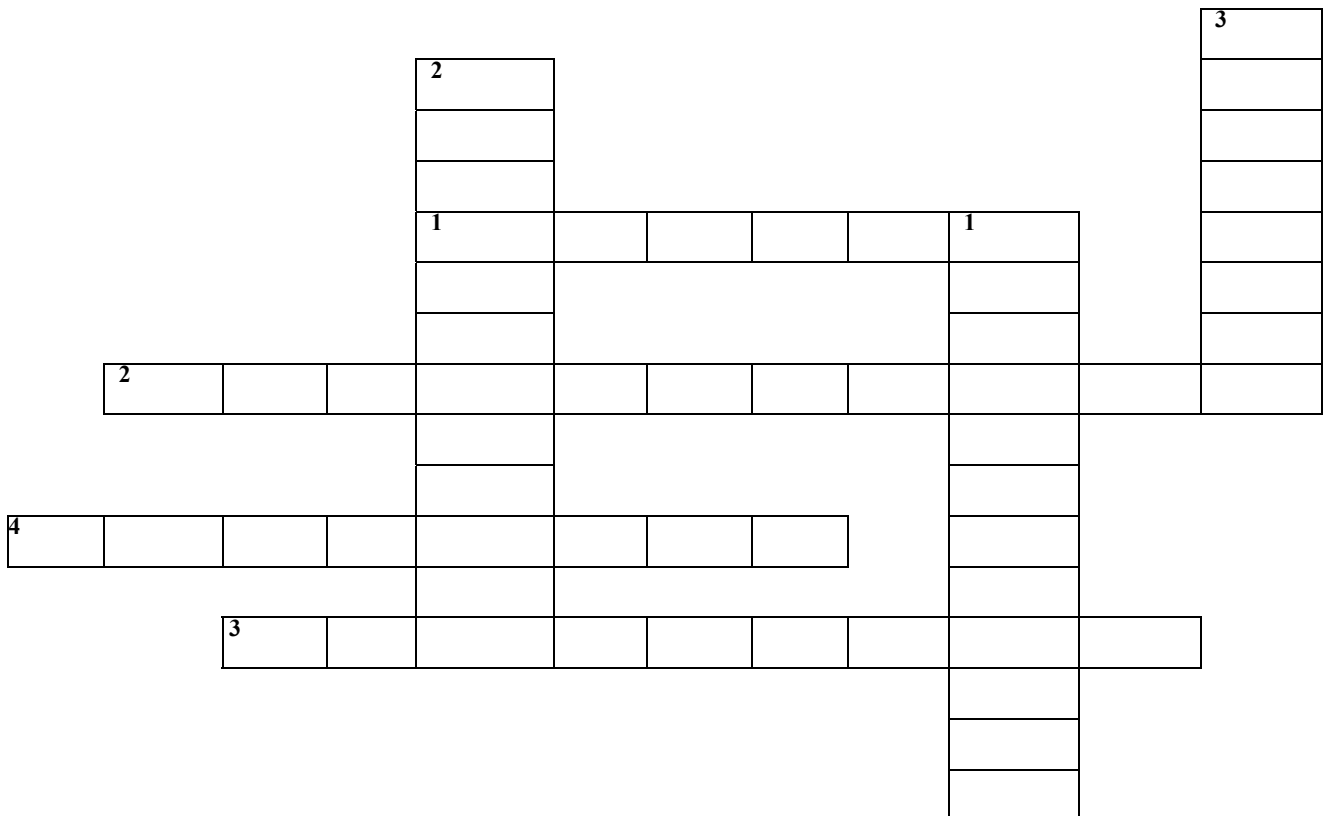
4. Одна зі сторін, яка бере участь у визначенні потреб у професійному розвитку співробітників.

По вертикалі:

1. Властивість проекту, яка означає, що він має чіткі часові рамки початку та завершення.

2. Вид планування розвитку персоналу за широтою охоплення.

3. Вид планування розвитку персоналу за ступенем деталізації.



ЛІТЕРАТУРА

1. Данюк В. М, Петюх В.М. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник — К. КНЕУ, 2005. — 398 с.

2. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К., Кондор. — 2003. — 296 с.

3. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. — 248 с.

4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002 р. — 351 с.

5. Семенюк О., Михайлова В. Кейс. Коучинг в организации: опыт комплексного подхода к развитию человеческих ресурсов// Менеджер по персоналу.– 2005 –№1// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cases/case047.html>
6. Березин В., Андриенко О. Роль проектов в развитии организаций//«Справочник экономиста– 2008 .-№ 7 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.cfin.ru/itm/project/project_role.shtml
7. Уникальный проект развития нестандартного мышления сотрудников организации// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://avega-center.ru/biznes-treningi/unikalnyi-proekt-razvitiya-nestandartnogo-myshleniya-sotrudnikov-organizacii.html>
8. Введение в управление проектами // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pmarea.ru/2009/10/процессы-управления-проектами/#more-714>
9. Жалило Б. Как разработать план развития персонала // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-razrabotat-plan-razvitiya-personala>
10. Ямпольская Д., Зонис М. Планирование и планы// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0016/>
11. Павлова М. Как составить план профессионального развития сотрудника // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pro-u4ot.info/index.php?section=browse&CatID=109&ArtID=578>
12. Беспалов И. Индивидуальные планы развития сотрудников // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.hr-forum.ru/forum/?Subdiv_ID=11&Topic_ID=172
13. Наумов К.В. Методология разработки программы обучения и развития персонала // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/preplanning_methodology.shtml
14. Синчалова О. Использование на практике результатов Assessment Center в разработке индивидуальных программ карьерного развития// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.viche.com.ua/article/28/>

ТЕМА 3
ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ТА МАРКЕТИНГ НАВЧАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1. Поняття та призначення внутрішнього маркетингу персоналу.
- 3.2. Маркетинг навчання: сутність, необхідність, завдання та основні етапи здійснення.
- 3.3. Внутрішній маркетинг навчання: стратегія та інструменти.
- 3.4. Зовнішній маркетинг навчання.
- 3.5. Ринок освітніх послуг: зміст та актуальні тенденції.

3.1. Поняття та призначення внутрішнього маркетингу персоналу

Посилення конкуренції та збільшення в сучасних компаніях числа професіоналів формують підвищені вимоги до системи розвитку персоналу, його лояльності до організації. У цьому випадку слід використовувати так званий внутрішній маркетинг системи управління персоналом.

Суть внутрішнього маркетингу полягає в тому, що відносини компанії та працівників будуються на тих же підставах, що відносини компанії з клієнтами[1]. Роботодавець «пропонує» особливий продукт – посаду з її специфічними правами і обов'язками, вимогами до працівника (професійно-кваліфікаційними, мотиваційними, компетентнісними тощо). Співробітник «купує» цей продукт, «оплачуючи» його своєю працею. Таким чином, у внутрішньому маркетингу традиційна орієнтація на зовнішнього клієнта (класичний маркетинг) доповнюється орієнтацією на «клієнта внутрішнього» – на працівника організації.

Внутрішній маркетинг – це застосування маркетингового підходу до співробітників, це вибудовування, стимулювання, координування та інтегрування персоналу для ефективної реалізації корпоративних і

функціональних стратегій з метою задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом [1].

Найбільшу потребу у внутрішньому маркетингу мають організації з великою кількістю співробітників-професіоналів, а також з розгалуженою мережею філіалів та відділень. Це пов'язано з тим, що співробітники - професіонали зазвичай не схильні вважати себе підлеглими (їм неможливо наказувати), потребують компанію набагато менше, ніж вона них, є більш прихильними до сфери своїх знань, ніж до організації.

З цього випливає, що такі компанії повинні проводити внутрішньо фірмові маркетингові дослідження з метою визначення задоволеності працівників «товарами і послугами» окремих підрозділів (особливо щодо забезпечення професійного розвитку) і організацією в цілому.

Концепція внутрішнього маркетингу пройшла кілька етапів розвитку:

1. На початку 80-х рр. ХХ ст. (орієнтація на сервісний маркетинг) увага дослідників була сфокусована тільки на задоволеності персоналу працею. Внутрішній маркетинг розглядався як залучення, навчання, стимулювання та утримання кваліфікованого персоналу за допомогою створення таких робочих умов, які задовольняли б його потреби. Отже, співробітники розглядалися як споживачі тих послуг і благ, що надавала система управління персоналом організації. Особлива роль тут відводилася системі матеріального стимулювання та заохочення до ефективної праці.

2. Визначальний вплив на формування 2-го етапу розвитку внутрішнього маркетингу зробив Гронрус (1981), який вважав, що в наданні якісних послуг споживачам важливим є не тільки контактний персонал, але й підтримуючий (той, що напряду не спілкується з клієнтом). Гронрус фокусує увагу на створенні споживчої орієнтації в персоналу більше через процес впливу, за допомогою інструментів класичного маркетингу (тобто зразок впливу на клієнтів), ніж просто через задоволення і стимулювання персоналу [1].

3. Усвідомлення дослідниками та практиками особливої ролі внутрішнього маркетингу як технології управління персоналом для досягнення

цілей організації [1]. Внутрішній маркетинг стає процесом, за допомогою якого персонал дізнається і розпізнає не тільки цінність програм, але і своє місце в них. Внутрішній маркетинг стає міжфункціональним об'єднуючим механізмом організації, що відіграє головну роль у злитті маркетингових та кадрових функцій, у результаті чого кадри стають ресурсом для маркетингових процесів.

Таким чином, в процесі еволюції внутрішній маркетинг став інструментом ефективного аналізу та вирішення кадрових питань організації.

Основні етапи внутрішнього маркетингу:

- *Позиціонування*. Полягає у виділенні цільових аудиторій організації, виходячи з аналізу їх інтересів і «кланових» цілей, з одного боку, і на основі особистісних характеристик - з іншого. Найбільш типовим набором цільових аудиторій усередині компанії є: керівництво, різні функціональні підрозділи, весь персонал, акціонери (власники).

- *Визначення потреб цільових аудиторій у «товарах і послугах»* структурних підрозділів організації (у нашому випадку - у потребах розвитку).

- *Розробка або придбання «кадрових товарів і послуг»* для задоволення потреб цільових аудиторій.

- *Інформування* цільових аудиторій про нові (вдосконалені) «кадрові товари і послуги».

- *Впровадження* в практику управління персоналом розроблених «кадрових товарів і послуг».

- *Оцінка результатів*, коригування та вдосконалення.

Однією зі складових розвитку персоналу є організаційний розвиток. Його результатом є підвищення лояльності персоналу до організації. Розглянемо, які інструменти для підвищення лояльності співробітників можна використовувати, застосовуючи внутрішній маркетинг (табл. 3.1).

Таким чином, з табл. 3.1 видно, що внутрішній маркетинг спрямований, перш за все, на формування активної позиції співробітника в організації через його неперервний розвиток.

Інструменти внутрішнього маркетингу персоналу для забезпечення його
лояльності

Етап	Характеристика	Інструменти внутрішнього маркетингу
1. Етап адаптації (лояльність відсутня)	<p>Тривалість – до 6 місяців.</p> <p>Працівник турбується про:</p> <ul style="list-style-type: none"> - швидкість освоєння роботи; - сприйняття його колективом; - власні можливості виправдати очікування. <p>Працівник оцінює:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рівень оплати праці, характер взаємин у колективі; - діяльність компанії, її імідж. <p>Приймає рішення: продовжувати працювати або звільнитися</p>	<p>а) Наставництво (навчати новачка всім тонкощам справи, поступово знайомити з нормами і правилами внутрішньо фірмового спілкування, залучаючи в колектив).</p> <p>б) Невисокі вимоги (не встановлювати норми праці на рівні досвідчених працівників).</p> <p>в) Тренінг із адаптації (6-12 годин. Проводиться з усім відділом або за групами, наприклад новачки зі своїми наставниками)</p>
2. Етап початкової (помилкової) лояльності	<p>Співробітник:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знайомиться і сприймає корпоративну культуру; - називає себе частиною організації (однак може себе не відчувати такою) 	<p><i>Активний вплив на співробітника:</i></p> <p>а) залучення на тренінги (з формування корпоративної культури та формування команди);</p> <p>б) залучення до організації та проведення внутрішньокорпоративних заходів (свят, презентацій, конференцій);</p> <p>в) навчання первинним професійним навичкам (продажу, переговорам, діловому спілкуванню)</p>
3. Етап приналежності до компанії	<p>Працівник:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відчуває себе частиною колективу; - активно працює; - розробляє стратегії, приймає самостійні рішення; - стає активним захисником корпоративних цінностей, як в очах співробітників, так і в очах клієнтів; - виявляє лідерські якості, може повести за собою інших. 	<p><i>Залучення:</i></p> <p>а) як наставника;</p> <p>б) до навчання (ведення презентацій, менеджменту, переговорам).</p> <p><i>Підтримка лідерських здібностей:</i></p> <p>а) надання широких повноважень і можливостей;</p> <p>б) сприяння кар'єрному зростанню і особистісному розвитку.</p> <p><i>Активний вплив:</i></p> <p>а) тренінги командування (формування лідерської поведінки, відповідальності за прийняття рішень, власні дії)</p>

№	Характеристика	Інструменти внутрішнього маркетингу
4. Етап істинної лояльності	Працівник: - відіграє ключову роль у компанії; - не може відокремити себе від організації і відчуває себе незамінною частиною її; - активно розвиває свою організацію	Постійний розвиток компанії, формування можливостей для зростання і розвитку всіх співробітників.

3.2. Маркетинг навчання: сутність, необхідність, завдання та основні етапи здійснення

Поняття маркетингу навчання в системі управління розвитком персоналу є доволі новим і таким, що знаходиться в стадії активного обговорення, осмислення та спроб впровадження в окремих організаціях.

Перш ніж дати його визначення, слід зазначити, що таке маркетинг взагалі. Розглянемо найбільш відомі формулювання:

✚ Маркетинг – це продаж клієнтові стандарту життя (*Пол Мазур*).

✚ Маркетинг – це творче створення довгострокових взаємовигідних відносин між об'єктами і суб'єктами ринку (*Олександр Хорошилов*).

✚ Маркетинг – це стимулювання поведінки, економічно вигідної для того, хто її стимулює (*Річард Б'юкенан*).

✚ Маркетинг – установлення взаємовідповідності між діяльністю споживача, діяльністю продавця та діяльністю виробника (*Сергій Беззубцев*).

✚ Маркетинг – набір інструментів, який дозволяє формалізувати розуміння того, чим займається компанія в цілому і як скорегувати роботу всіх її частин для підвищення ефективності її функціонування в майбутньому (*Сергій Миздрін*).

✚ Маркетинг – це пошук таких ринкових ніш і напрямків бізнесу, у яких компанія буде першою, і впровадження таких ідей і використання таких

можливостей, які зроблять компанію лідером в епоху убивчої конкуренції (Ігор Климанов) [2].

Всі ці визначення можна застосувати і до маркетингу навчання в організації, однак у дещо іншому аспекті:

I. Маркетинг навчання в компанії – це продаж співробітникові стандарту життя компанії, її іміджу та організаційної культури.

II. Маркетинг навчання в компанії – це встановлення взаємовідповідності між діяльністю компанії, діяльністю співробітників і діяльністю споживача.

III. Маркетинг навчання в компанії – це пошук і виховання таких співробітників, завдяки яким компанія буде першою, які зроблять компанію лідером в епоху убивчої конкуренції.

З наведених визначень випливає, що йдеться про підвищення мотивації персоналу на навчання, на розвиток. Розглянемо, якою є мотивація на навчання в контексті використання наведених вище трьох визначень маркетингу навчання (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Типи мотивації персоналу на навчання [3]

Тип мотивації	I варіант	II варіант	III варіант
Внутрішня мотивація	Мотивація учасників особиста, тобто бажання самого співробітника навчатися, пізнавати нове, внутрішня спонукальна сила.	Матеріальна і нематеріальна мотивація компанією свого персоналу.	Трансляція іміджу компанії та організаційної культури, створення певного іміджу і культури всередині компанії.
Зовнішня мотивація	Матеріальна і нематеріальна мотивація компанією.	Мотивація викладачем або тренером через самонавчання (належить більшою мірою до зовнішнього навчання).	Трансляція певного іміджу та організаційної культури на зовні (стосовно кандидатів на вакансії компанії).

Наприклад, у ВТБ Банку для формування мотивації на навчання та залучення лінійних керівників до цільових навчальних програм була розроблена карта мотиваторів (рис. 3.1).

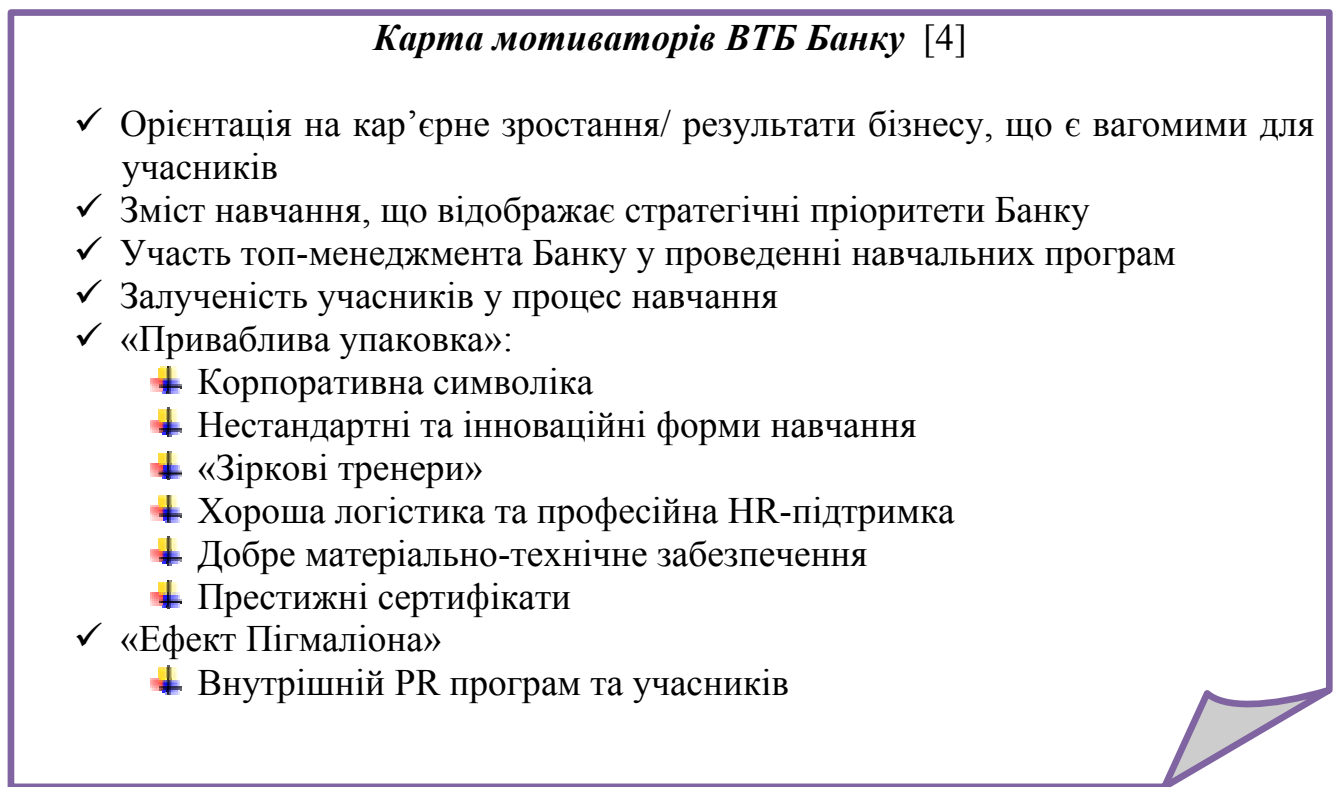


Рис. 3.1. Приклад карти мотиваторів до навчання

Незважаючи на те, що питання маркетингу навчання почали обговорюватися в HR-спільноті пострадянського простору ще у 2006-2007 рр., до цих пір відсутня єдність у питаннях стосовно місця маркетингу навчання в системі корпоративного навчання, основних його етапів та використовуваних інструментів.

Необхідність маркетингу навчання можна показати таким чином – рис. 3.2 (адаптовано на основі матеріалу [5]).

Базові завдання маркетингу навчання в будь-якій організації наведено на рис. 3.3. У більшості компаній, з якими компанія «Амплуа Брокер» (провідна компанія на ринку консалтингових послуг СНД [6]) проводить дослідження корпоративних систем навчання, функція маркетингу не зосереджена в обов'язках одного співробітника департаменту розвитку та навчання персоналу.



Рис. 3.2. Необхідність маркетингу персоналу для забезпечення ефективної роботи відділу навчання та розвитку персоналу

Її розподілено по всіх фахівцях департаменту, тобто кожен співробітник цього відділу є "продавцем" послуг розвитку і навчання всередині організації. Важливу допомогу при цьому можуть надавати так звані HR-куратори підрозділів.

У Білайн Університеті з 2005 року маркетинг і PR навчання виділено в окрему функцію, а з 2006 року для побудови внутрішніх комунікацій розвитку та навчання виділений окремий фахівець.

Розглянемо один з підходів до виділення етапів у маркетингу навчання організації. Відповідно до нього, маркетинг навчання починається ще на етапі підбору персоналу:

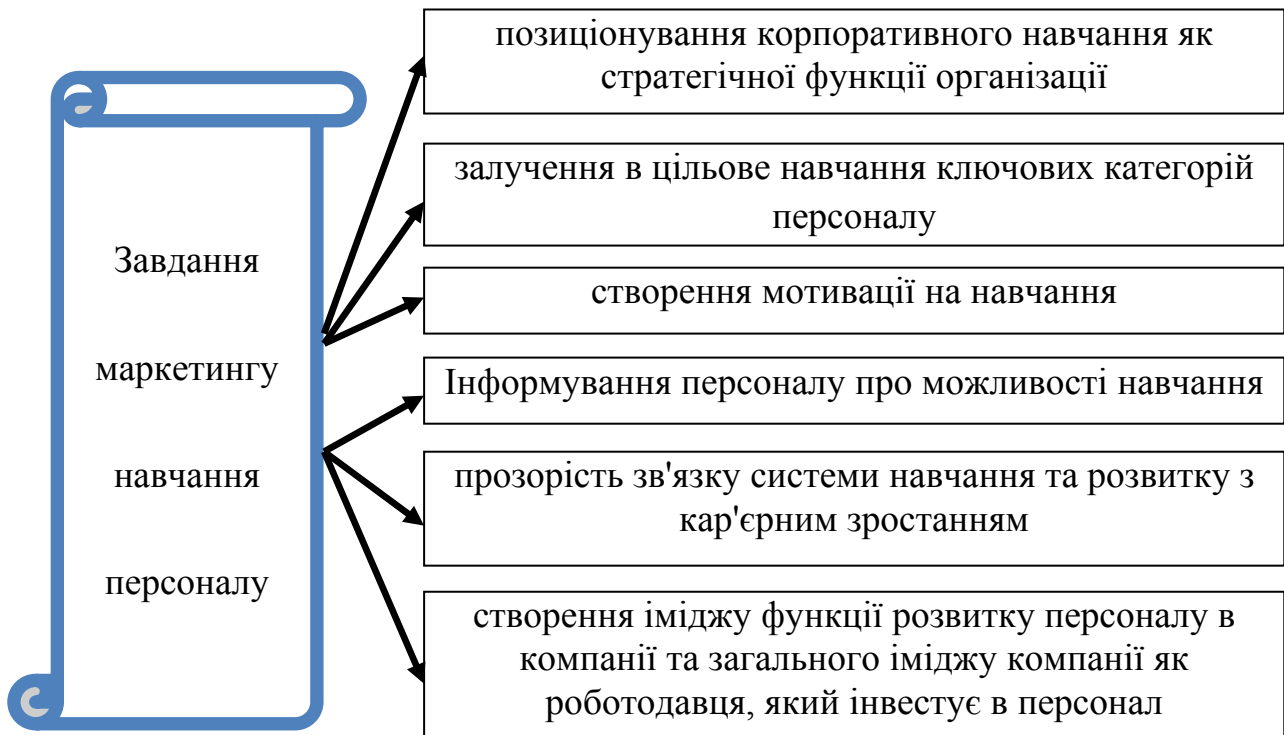


Рис. 3.3. Базові завдання маркетингу навчання

Етап I. Проведення підбору персоналу з урахуванням певних якостей. При цьому, одним з основних критеріїв виступає бажання кандидата розвиватися, навчатися. Інколи подібні якості не забезпечують стійку особисту мотивацію співробітника на будь-яке навчання, пропонуване компанією, однак правильний підбір кандидата значно зменшує можливість особистої демотивації в подальшому.

Етап II. Початкове навчання «новачків». Орієнтація на демонстрацію певного відношення до навчання, трансляція іміджу організації, її традицій, цінностей тощо. Отже, у момент адаптації викладачі звертають увагу співробітників на особливості організаційної культури, на важливість відповідності їй. По суті, цей етап є тотожним першому етапу розвитку лояльності співробітників (див. табл. 3.1).

Перші два етапи пов'язані з доведенням до «новачків» особливостей іміджу та організаційної культури, однією з важливих особливостей яких є бажання співробітників розвиватися *non stop*, формування позитивного

ставлення співробітників до навчання. У подальшому необхідно постійно бути в курсі змін, що відбуваються в мотивації на навчання.

Етап III. Діагностика потреб у навчанні для всіх співробітників організації. Для цього використовуються такі інструменти, як: опитування (виявити найбільш актуальні запити), анкетування (для діагностики потреби в додатковому навчанні, не передбаченому програмою, яке б опосередковано було корисне виконавцю).

Етап IV. Ознайомлення всіх співробітників із програмою навчання (списком навчальних заходів). Особливість програми полягає в тому, що вона містить обов'язкові курси та курси за бажанням, надає опис кожного курсу з відгуками попередніх учасників, можливість вибору дати навчання. Основним на цьому етапі є надання вибору (деякої частки волі) і демонстрації самостійності співробітника.

Етап V. Навчання та видача сертифікатів за участь у додатковому навчанні. Саме навчання може включати: *періодичне проведення ділової гри за одним із напрямів навчання (у підсумку гри вибирається переможець (або команда переможців, залежно від кількості учасників гри), який нагороджується медаллю та цінними призами); організація виїзних навчальних заходів* для основних співробітників організації та її філій. Заходи спрямовані на знайомство з новинками, обмін досвідом; *донесення інформації викладачем / тренером (існує безліч прийомів мотивації учасників на навчання в лекції / семінарі / тренінгу. Залежно від методу, будуть відрізнятися і техніки мотивації).*

Етап VI. Оцінка працівників після проходження навчальних курсів. При цьому навчання розглядається як певний етап у загальній системі оцінки. Оцінка не повинна бути мотивуючим інструментом для навчання і підвищення кваліфікації, оскільки так формується опір навчанню.

Етап VII. Матеріальна мотивація співробітників. Існують організації, у яких співробітники оплачують немаленьку частину свого навчання, але при цьому курси та тренінги вважаються обов'язковими, і учасник не бере участі у

виборі даних курсів. Подібний підхід скоріше демотивує співробітників. Якщо ж бажаний результат – підвищення мотивації на навчання, то необхідно продумати відсоток оплати, що вноситься співробітником, і надати можливість обирати те навчання, яке його цікавить найбільше.

Етап VIII. Підтримка навчання. Йдеться про обов'язковий посттренінговий супровід, надсилання матеріалів лекцій чи семінарів, які нагадують про минуле навчання; створення майданчиків, форумів для обговорення тем, пов'язаних з пройденим матеріалом.

Етап IX. Трансляція частини іміджу та організаційної культури, пов'язаної з розвитком і навчанням. Цей етап передбачає використання таких механізмів: а) інформація про відкриті вакансії, у яких позначаються критерії відбору кандидатів; б) інформація на сайті організації (місія, цінності, традиції, засади і т. д.); в) чутки, які поширюються завдяки клієнтам і співробітникам, що працюють або працювали в компанії.

Таким чином, говорячи про маркетинг, мається на увазі продаж співробітникові стандарту життя компанії як «організму», що прагне до постійного розвитку і зростання, тобто опис навчання таким чином, щоб воно виявилось «смачним» і «корисним» як кандидату на вакансію компанії, так і співробітникові, який уже є частиною даної компанії.

У такому ракурсі, маркетинг навчання можна розглядати як творче створення довгострокових взаємовигідних відносин між компанією і співробітником, спрямоване на збільшення ефективності компанії на ринку, що сприяє її конкурентоспроможності [3].

3.3. Внутрішній маркетинг навчання: стратегія та інструменти

Досвід західних компаній свідчить, що будь-яка система навчання потребує сильного маркетингу. В країнах СНД така практика поки що відсутня, хоча є кілька великих компаній (наприклад ВТБ Банк, Вимпелом,

FGСкомпанії), які застосовують деякі підходи маркетингу навчання в системі управління персоналом.

Російська компанія «Амплуа-Брокер» щорічно проводить дослідження корпоративних систем навчання найбільших компаній Росії (з 2010 року в дослідженнях беруть участь й українські компанії). Уже у 2007 році було виявлено, що маркетинг навчання входить у найближчі плани розвитку багатьох компаній. Учасники дослідження або вже активно реалізують деякі маркетингові стратегії, або серйозно замислюються на тему просування своєї системи навчання, причому як усередині компанії, так і за її межами.

Таким чином, можна говорити про існування двох типів маркетингу навчання:

- 1) маркетинг навчання, спрямований на зовнішній ринок праці;
- 2) маркетинг навчання, спрямований у середину компанії, на її співробітників.

На сьогодні практично в усіх організаціях просування системи навчання серед співробітників компанії цілком залишається у сфері фахівців служби управління персоналом або відповідного її підрозділу. У рамках даного параграфу ми докладніше зупинимося на внутрішньому маркетингу системи навчання та розвитку.

Маркетинг навчання незалежно від його типу має ґрунтуватися на певній стратегії. Під стратегією в даній сфері діяльності визнають поєднання каналів просування програм навчання та використовуваних інструментів. У свою чергу, канали комунікації та інструменти маркетингу навчання залежать від категорії персоналу, на яку спрямоване дане конкретне навчання.

Зауважимо також те, що організація, яка займається вивченням корпоративних університетів (Corporate University Xchange (CUX) – <http://www.corpu.com>) [7], прийшла до висновку, що кожна компанія, що займається навчанням і розвитком персоналу, має стратегію маркетингу навчання. І ця стратегія напряду залежить від ступеня зрілості самої системи навчання. Фахівці зазначеної організації стверджують, що, наприклад, для

молодої системи навчання, маркетингова стратегія повинна бути дещо *агресивна* (чисельні згадування про функцію розвитку та навчання персоналу, корпоративний університет (або власну навчальну базу), можливості навчання, нові навчальні програми) та обов'язково охоплювати всі комунікаційні канали, які є в розпорядженні організації.

При переході системи навчання на рівень корпоративного університету маркетингова стратегія стає *адаптаційною* з більшим наданням уваги утриманню вже досягнутого положення, помірному впровадженню змін та нововведень. Як каналам просування інформації перевага надається друкованим виданням організації з питань розвитку та навчання персоналу, інтранет-портал або інтранет-сторінка, інформаційним системам.

У подальшому стратегія маркетингу навчання стає більш *орієнтованою на закріплення позитивного іміджу відповідного підрозділу та його співробітників або закріплювальною*. Для цього можуть створюватися програми заохочення найкращих корпоративних тренерів, їх сертифікацію; організовуватися зустрічі з керівництвом відділів для інформування про існуючі програми навчання та розвитку; використовуватися супутня реклама тощо. При цій стратегії будь-яка взаємодія з підрозділами організації розглядається як внутрішній PR навчальних програм.

У міру розвитку системи внутрішнього навчання стратегія маркетингу стає *цільовою*, тобто більш вибірковою, спрямованою на вузьку цільову аудиторію. Corporate University Xchange пропонує розділяти інструменти внутрішнього маркетингу навчання на два типи: інструменти, пов'язані з інтранет-порталом розвитку та навчання; альтернативні інструменти.

Коротка характеристика цих інструментів та приклад використання в різних організаціях наведено в табл. 3.3.

У Білайн Університеті йде розробка нової версії інтранет-порталу, що буде заснована на персоналізації інформації, яка надається користувачам. Проте вже зараз для кожної категорії персоналу прописані сценарії, кожен із яких відповідає цілям заходу на портал: новачок, якого цікавить загальна інформація

Приклад використання інструментів внутрішнього маркетингу навчання

№	Інструмент	Коротка характеристика	Приклад використання
Інструменти, пов'язані з інтранет-порталом розвитку та навчання			
1	Інтранет-портал розвитку та навчання	Зміст порталу: - записи про особистий досвід участі в програмах; - інтерв'ю зі співробітниками, що пройшли навчання; - статті про методи навчання та розвитку; - новини навчання та розвитку, у т.ч. анонси нових навчальних програм; - результати збору зворотного зв'язку; - підсумки оцінки ефективності програм навчання тощо	<i>Банк ВТБ:</i> - після завершення програми (її етапу) готується звіт з відгуками учасників, фотоматеріалами. <i>Білайн Університет:</i> - ведення форумів з актуальних питань управління, виявлення проблем, пропозиція власних рішень, їх обговорення, отримання зворотного зв'язку від топ-менеджмента
2	Каталог програм навчання	Повна інформація про програми навчання, що пропонуються організацією. Каталог може бути вбудований в інтранет-портал, а може існувати окремо від нього	<i>Білайн Університет:</i> Інтранет-сайт та корпоративна інформаційна система містять опис кожного курсу, його цілі, компетенції, які він розвиває
3	Пошукова система порталу організації	Пошук програм навчання за різними критеріями	<i>CUX</i> рекомендує такі <i>критерії</i> : теми, методи навчання, компетенції, тренери
4	Блоги, wiki тощо.	Неформальне спілкування співробітників на теми навчання та професійного розвитку	<i>Західні компанії:</i> для інтерактивну використовують софт компанії <i>Epic</i> , яка надала свої рішення на виставці HRD 2007 (http://www.epic.co.uk)
5	Відеоролики та фільми	Реклама про систему навчання, розвитку, нові програми навчання	<i>Білайн:</i> у 2003р. випустив свій перший рекламний ролик, який демонстрував переваги системи дистанційного навчання

№	Інструмент	Коротка характеристика	Приклад використання
6	Персоналізація Інtranет-порталу	Співробітник, потрапляючи на першу сторінку інtranет-порталу, розпізнається системою і одразу отримує інформацію, яка йому необхідна. При цьому не витрачає зайвого часу на пошуки	<i>Білайн, ВТБ Банк</i>
<i>Альтернативні інструменти маркетингу навчання</i>			
7	Буклет	Загальна інформація щодо навчання в організації	
8	Листівки	Коротка інформація про якусь певну програму навчання або дистанційний курс	
9	Рекламні плакати	Плакати, як правило, присвячуються конкретним курсам та розміщуються в навчальних аудиторіях	
10	Листи співробітникам	Адресна поштова розсилка інформаційних листів	Білайн університет: Іменні листи для регіональних менеджерів від співробітників корпоративного університету
11	Цільова e-mail розсилка	Індивідуальні e-mail повідомлення. Найкраще використовувати при вагомому бренді підрозділу розвитку та навчання персоналу	Використовуються при формуванні груп, призначенні на цільові курси та тести
12	Інформаційні сесії (face-to-face meetings)	Виступи (презентації) на робочих нарадах, спеціальні зустрічі з керівниками та співробітниками підрозділів	Забезпечують особисту залученість, дозволяють ставити запитання напряму спеціалістам відділу навчання та розвитку персоналу
13	Залучення топ-менеджменту	Вислови топ-менеджерів на сторінках інtranет-порталу та у зовнішніх виданнях. Залучення топ-менеджерів до читання курсів, виступів на конференціях, до ролі ведучих майстер-класів	<i>ВТБ Банк, Білайн:</i> - спонсорство корпоративного університету та окремих програм; - ректор Корпоративного університету – Президент Банку

№	Інструмент	Коротка характеристика	Приклад використання
14	Символіка корпоративного навчання	Власний логотип і слоган відділу розвитку та навчання персоналу. Використовується на канцтоварах, друкованих матеріалах, в аудиторіях, на сайті, інтранет-порталі, банерах.	Білайн, ВТБ Банк, Райфайзен Банк Аваль, Індекс банк, ОТП Банк, МТС

про можливості навчання в компанії; фахівець, який складає для себе план розвитку; менеджер, який хоче вирішити, що рекомендувати своїм співробітникам. Відповідно до сценаріїв продумана логіка першої сторінки: загальна інформація про навчання, повний перелік програм, пропозиція для менеджерів. У планах — розробка системи, яка самостійно буде визначати категорію співробітника і відображати інформацію (у тому числі і перелік програм навчання), яка відповідає його інтересам, компетенціям, плану розвитку і т.д. У Банку ВТБ ця задача вирішена в рамках Програми адаптації: кожен новий співробітник автоматично підключається до набору цільових курсів, необхідних йому для успішного проходження випробувального терміну.

Слід також зазначити, що організації, які не мають власної навчальної бази, не можуть залишати осторонь питання маркетингу навчання. Він повинен бути присутній у політиці управління розвитком персоналу. Однак його акцент зміщується в бік вивчення ринку освітніх послуг та вибору тих із них, що найбільшою мірою відповідають потребам компанії.

3.4. Зовнішній маркетинг навчання

Відмітимо, що для зовнішнього маркетингу навчання всі інструменти внутрішнього маркетингу також актуальні (крім інтранет-порталу). Крім того, організація може розмістити на власній Інтернет-сторінці всю інформацію про надавані послуги з навчання і розвитку, яка буде корисна для зовнішніх

користувачів та зацікавлених осіб. Наприклад, провідні банки уже багато років пропонують власні навчальні бази та програми для тих банківських установ, які тільки розвивають функцію розвитку персоналу. В ідеалі організація, яка має свою навчальну базу та надає освітні послуги ще й зовнішнім користувачам, має розробити та впровадити деталізовану концепцію по маркетингу навчання, яка враховуватиме специфіку самої організації, профіль її діяльності, розташування тощо.

Наведені нижче структурні компоненти концепції зовнішнього маркетингу навчання не претендують на вичерпність і можуть бути доповнені відповідно до специфіки конкретної організації та умов її функціонування.

Структурні елементи концепції зовнішнього маркетингу навчання [8]:

1. Аналіз ринку/ринків, на який планує вийти організація з пропозицією освітніх послуг. Цей крок необхідний для найкращого використання можливостей «збуту» власних навчальних програм на обраній території.

1.1. Дослідження особливостей обраних ринків за такими ознаками, як: кількість господарюючих суб'єктів – потенційних корпоративних клієнтів, галузева специфіка цих потенційних клієнтів, найменування організацій-потенційних клієнтів, правова форма, розташування, основні показники їх діяльності та ін.

1.2. Аналіз основних конкурентів (найменування організацій – конкурентів, їх профіль, перелік послуг, що вони пропонують, відгуки про них).

1.3. Оцінка власної позиції на ринку за допомогою SWOT-аналізу.

2. Стратегія обробки ринку/ринків. Слід чітко визначитися з відповідями на запитання:

2.1. Які цілі організація прагне досягти в короткостроковий та довгостроковий періоди стосовно потенційних корпоративних клієнтів та стосовно «портфеля» освітніх послуг, що надаватимуться.

2.2. Які необхідно зробити кроки для досягнення зафіксованих цілей? (наприклад, підвищити кваліфікацію власних співробітників, які надаватимуть освітні послуги (викладачі, тренери, наставники); створити систему управління

якістю освітніх послуг, підвищити рівень спеціалізації, кооперуватися із більш відомими організаціями – провайдерами освітніх послуг на даному ринку).

2.3. Якими показниками буде вимірюватися ефективність діяльності з надання освітніх послуг зовнішнім користувачам? (наприклад, планований оборот за певний період, витрати на досягнення цілей із параграфу 2.1).

3. Реалізація запланованих заходів на основі деталізованих планів, у яких слід було б відобразити:

- організаційні питання (де, коли, хто та який захід проводить);
- стимулювання збуту власних освітніх послуг (реклама);
- заплановані витрати на здійснення розроблених заходів;
- очікувані результати;
- постначальний супровід корпоративного клієнта та ін.

Зважаючи на посилення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг та скорочення витрат багатьох організацій на розвиток персоналу власними силами, доцільно було б приділяти більшу увагу управлінню якістю пропонованих освітніх послуг (курсів, семінарів, тренінгів тощо).

Якщо говорити в найбільш загальному вигляді, то управління якістю являє собою такий метод керівництва організацією в цілому, який розглядає якість надаваних послуг як головний об'єкт управління. Що дає управління якістю для зовнішнього маркетингу навчання? Управління якістю дозволяє забезпечити високий ступінь задоволеності існуючих клієнтів, залучити нових, укріпити зв'язки і наявними клієнтами, а в довгостроковій перспективі – бути успішною організацією на ринку освітніх послуг.

Для управління якістю освітніх послуг, що надаються стороннім користувачам, необхідно:

- ❖ розробити і впровадити якісні показники для оцінки власних послуг, в тому числі визначити їх порогові значення;
- ❖ здійснювати постійний контроль дотримання встановлених показників.

Інструменти управління якістю освітніх послуг у рамках зовнішнього маркетингу навчання наведено на рис. 3.4.

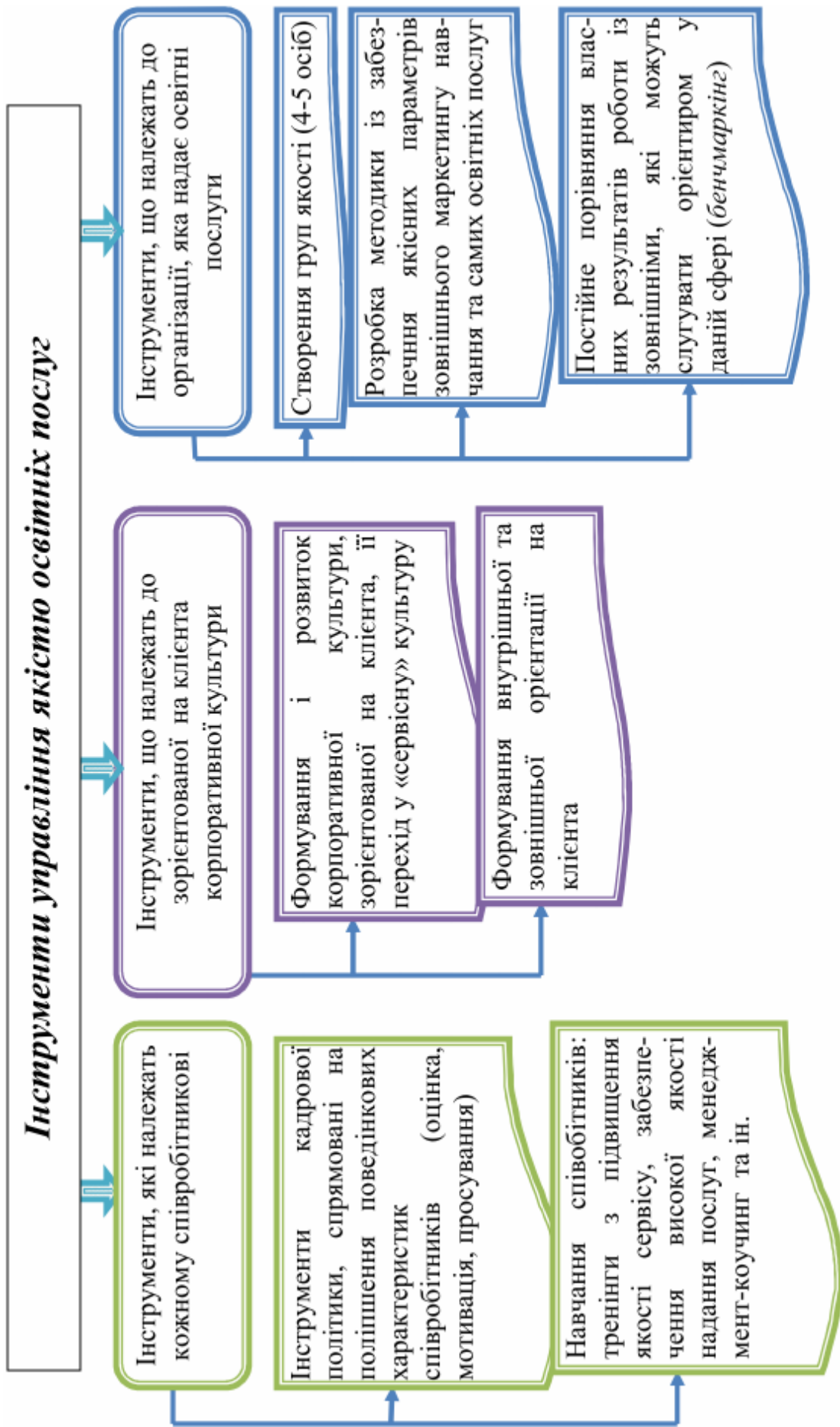


Рис.3.4. Інструменти управління якістю освітніх послуг при зовнішньому маркетингу навчання

(адаптовано за [8])

Групи якості у сфері управління якістю освітніх послуг покликані вирішувати такі основні завдання:

- виявлення та аналіз слабких місць у пропозиції та наданні освітніх послуг; визначення причин, що зумовили появу слабких місць;
- розробка та обговорення можливих варіантів вирішення проблеми;
- доведення результатів обговорення до вищого керівництва та їх обґрунтування;
- втілення в життя вироблених рішень;
- поточний контроль, аналіз та обговорення.

Бенчмаркінг — безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення стану компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями[9; 10, С.137].

Щодо бенчмаркінгу, то цей інструмент управління якістю в різних аспектах діяльності організацій поки що недостатньо використовується українськими компаніями через його певну подібність до конкурентної розвідки. Але її суттєва відмінність у дослідженні не фінансових показників, а системи, структури ведення бізнесу з метою адаптації, а не сліпого копіювання.

При використанні бенчмаркінгового підходу організація буде точно знати, що вона робить і наскільки добре. По-друге, буде досягнуто фокусування організації на кращому зовнішньому досвіді.

Бенчмаркінговий підхід дасть організації можливість запозичити кращий досвід інших компаній і зорієнтувати культуру підприємницької діяльності на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує поштовхом для розвитку організації та зміцнення її конкурентної позиції, підвищення ступеня задоволеності покупців. Використання бенчмаркінгу дає можливість сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і створити базу для подальшого вдосконалення організації і управління, розраховуючи на власні сили [11].

3.5. Ринок освітніх послуг: зміст та актуальні тенденції

Ринок освітніх послуг, у контексті розвитку ринкових відносин, трактується зазвичай як сфера обігу чи система економічних відносин з приводу купівлі-продажу освітніх послуг[12,с.156]. По суті, ринок освітніх послуг є посередником між виробником цих послуг та їх споживачем.

Освітні послуги, включаючи тренінгові, мають порівняно з товарами певні специфічні властивості (рис. 3.5).

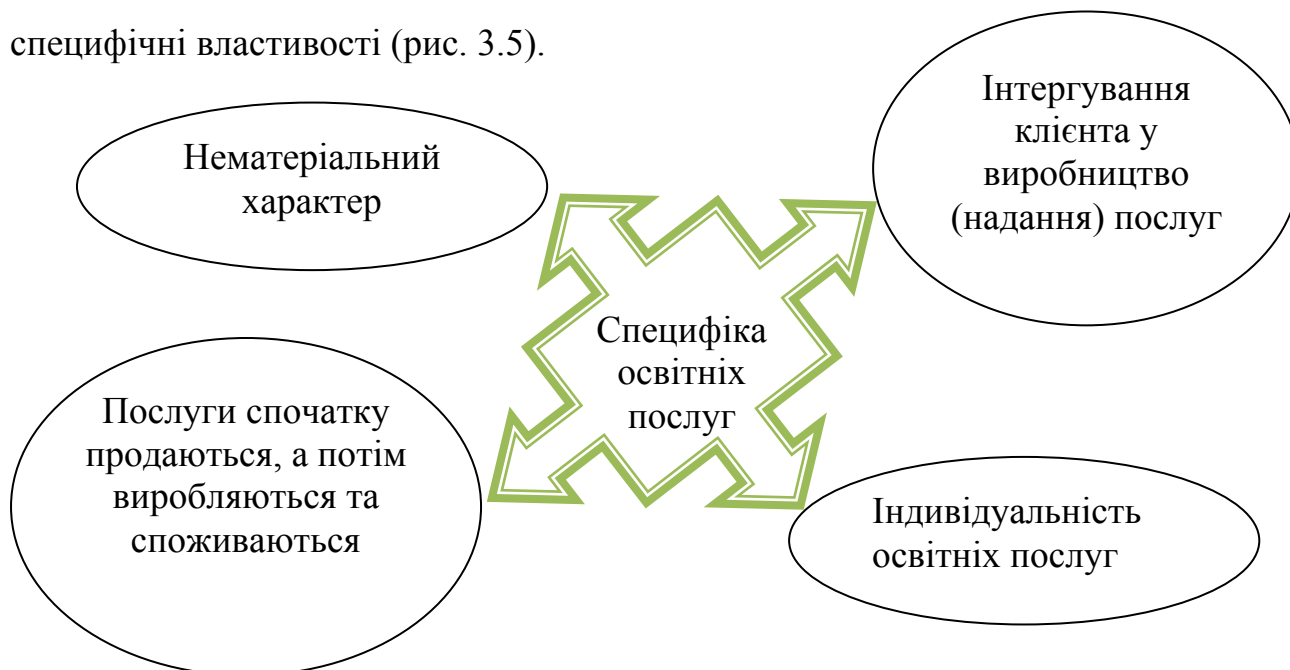


Рис.3.5. Специфіка освітніх послуг порівняно з товарами

Суб'єктами на ринку є освітні установи різних рівнів акредитації, консалтингові компанії, тренінгові агенції. Розглянемо їх більш докладно.

В Україні діє система освіти та професійної підготовки, яка за багатьма показниками відповідає стандартам розвинених країн (табл.3.4). *Післядипломна освіта* – спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення та оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

В Україні існують такі види вищих навчальних закладів: технікум (училище), коледж (I-II рівнів акредитації), інститут, консерваторія, академія, університет (III-IV рівнів акредитації) (рис. 3.6).

Структура сучасної системи освіти України

Структурний підрозділ системи освіти	Освітні рівні	Тривалість освіти	Освітньо-кваліфікаційний рівень	Заклади освіти	
Дошкільна освіта	-	До 6 років	-	Дошкільні заклади освіти	
Загальна середня освіта	Початкова загальна середня освіта	1–4 класи	-	Загальноосвітні навчальні заклади I-II ступеня, початкова школа	
	Базова загальна середня освіта	5–9 класи	-	Загальноосвітні навчальні заклади II ступеня, основна школа	
	Повна загальна середня освіта	10–11(12) класи	-	Загальноосвітні навчальні заклади III ступеня, старша школа	
Позашкільна освіта	-	-	-	Бібліотеки, студії, центри, спорт. школи, будинки дитячої творчості	
Професійна освіта	Професійно-технічна освіта	Професійно-технічна освіта	Від 1-го до 3-х років	Кваліфікований робітник	Професійно-технічні заклади освіти
	Вища освіта	Базова вища освіта	Від 2-х до 4-х років	Молодший спеціаліст	Вищі заклади освіти I рівня акредитації (технікуми, училища)
			4 роки	Бакалавр	Вищі заклади освіти II рівня акредитації (коледжі)
		Повна вища освіта	5 років 6 років	Спеціаліст Магістр	Вищі заклади освіти III-IV рівнів акредитації (інститути, академії, університети)
Післядипломна освіта	Підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів	Від 2-х тижнів до 6 років	Залежно від освітнього рівня	Академії, інститути (центри) підвищення кваліфікації, перепідготовки, удосконалення, навчально-курсів комбінати; підрозділи вищих закладів освіти (філіали, факультети, відділення); професійно-технічні заклади освіти; відповідні підрозділи в організаціях та на підприємствах	
Академічна освіта	Кандидат наук	3–4 років	науковий співробітник	Аспірантури, докторантури при університетах, академіях	
	Доктор наук	4–5 років			
Самоосвіта	Підвищення	Усе життя	-	Відкриті та народні університети, лекторії, бібліотеки, центри, клуби, телерадіо-навчальні програми	



Рис. 3.6. Класифікація навчальних закладів України

Вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки встановлюються Державними стандартами освіти (розробляються окремо з кожного освітньо-кваліфікаційного рівня і затверджуються Кабінетом Міністрів України), які є основою оцінки освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня громадян незалежно від форм здобуття освіти.

Стандарти освіти – це обумовлені цілями та потребами суспільства вимоги до системи знань, умінь та навичок, світогляду та громадських і професійних якостей майбутнього фахівця, що формуються у процесі навчання, встановлюються в освітньо-кваліфікаційних характеристиках та інших актах органів управління освітою і змінюються відповідно до рівня розвитку науки,

культури, виробництва, суспільства. Вони підлягають перегляду та перезатвердженню не рідше, ніж один раз у 10 років.

Освітньо-професійні програми підготовки кваліфікованих робітників та фахівців з вищою освітою відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів — це державні документи, які визначають зміст та нормативний термін навчання і передбачають відповідні форми контролю та державної атестації.

Найбільш актуальними тенденціями трансформації ринку освітніх послуг в Україні є такі:

1. Зміна ринку (ринків) відбувається у все більшому темпі. Постійно з'являються нові організації, що надають такі послуги. Наприклад, за роки незалежності нашої держави кількість навчальних закладів III-IV рівнів акредитації збільшилася більш ніж у 2 рази (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Кількість закладів вищої освіти за рівнями акредитації [13]

Рік	Кількість вищих навчальних закладів	
	I-II рівнів акредитації	III-IV рівнів акредитації
1990/1991	742	149
1992/1993	753	158
1994/1995	778	232
1996/1997	790	274
1998/1999	653	298
2000/2001	664	315
2002/2003	667	330
2004/2005	619	347
2006/2007	570	350
2008/2009	528	353
2010/2011	505	349
2011/2012	501	345

Приріст вищих навчальних закладів III-IV рівнів був викликаний комерціалізацією освітньої сфери. У країні за роки незалежності зростає кількість недержавних навчальних закладів, що спровокувало підготовку надлишкових для ринку праці кадрів. У комерційних навчальних закладах підготовку здійснюють переважно за професіями, які найчастіше користуються попитом серед абітурієнтів. Уже станом на 2003/2004 навчальні роки

функціонувало 104 недержавних навчальних заклади III-IV рівнів акредитації з 339 існуючих у країні та 84 – I-II рівнів [14]. По суті новостворені комерційні навчальні заклади мали б готувати фахівців, професійно-кваліфікаційна структура яких відповідала б попиту ринку праці, але цього не відбувається.

Консалтинг у загальному розумінні – це вид інтелектуальної діяльності, основним завданням якого є надання допомоги зовнішніми консультантами у вирішенні тієї чи іншої проблеми, що дозволяє підвищити ефективність діяльності компанії [17]. Аналізуючи *HR-консалтинг* як окремий професійний напрямок консультаційних послуг, маємо на увазі надання допомоги компанії, яка виражена у створенні ефективної системи залучення, управління й утримання персоналу, що дозволяє перетворити кадровий ресурс у стратегічну перевагу компанії.

На ринку функціонують HR-консалтингові компанії, що спеціалізуються на якомусь одному виді послуг, наприклад тільки рекрутинг або тільки навчання (організація й проведення тренінгів). Інша частина компаній пропонують пакет HR-послуг і можуть виконувати комплексні проекти. На сьогодні ринок HR-консалтингу в Україні представлений великою кількістю компаній. Це як великі міжнародні розгалужені агентства, так і компанії з українськими інвестиціями. Необхідно зазначити, що від сторонніх компаній (провайдерів послуг) слід очікувати більш гнучких рішень, ураховуючи їх багатоманітний досвід та широкі можливості. Крім того, від них можна вимагати більш якісного виконання робіт, ніж від внутрішніх підрозділів. Залучена до роботи компанія повинна бути експертом у своїй сфері, мати великий професійний досвід. Тільки за таких умов її послуги користуватимуться попитом [17].

На даний момент на ринку тренінгових компаній України зареєстровано близько 500 організацій [18], які надають тренінгові послуги різних напрямків: від звичайного тренінгу активних продаж до тренінгу лідерства та коучингу.

3. Зростання тиску зі сторони конкурентів та посилення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг.

4. Вигляд сучасного клієнта значно змінився за останні 15-20 років, особливо його потреби та запити. Більшість організацій, які звертаються за освітніми послугами, вимагають високої їх якості та комплексності, а також результативності.

5. Інформованість клієнтів за останні роки сильно зросла завдяки сучасним інформаційним та комунікаційним технологіям. У мережі Internet можна знайти інформацію про різні агенції, зміст та програму курсів, відгуки.

6. Збільшується диференціація тренінгових послуг, які пропонуються на ринку. Йдеться, наприклад, про появу таких форм підвищення кваліфікації, як менеджмент-коучинг, менеджмент-аудит, тести з метою виявлення трудових потенціалів співробітників, визначення потреби в навчанні, аудит системи управління персоналом та ін..

7. Збільшується диференціація дидактико-методичного інструментарію при проведенні тренінгових заходів [8].

Кожна організація, що хоче скористатися сторонньою допомогою у сфері розвитку та навчання персоналу, повинна визначитися, на якому саме ринку вона шукатиме постачальника відповідних послуг: на регіональному, надрегіональному, національному, ринку близького зарубіжжя або на міжнародному. Як правило, чим більша компанія, тим на більший ринок освітніх послуг вона орієнтується. У той же час, кожна організація вирішує питання вибору ринку освітніх послуг з урахуванням таких критеріїв, як: власні ресурси (у кількісному та якісному аспектах), стан ринку та інші.

Доцільно мати певну базу даних по тих організаціях та компаніях, що надають освітні послуги. У найбільш загальному вигляді ця база даних має містити таку інформацію: найменування організації, адресу, номери телефонів, галузь або сферу діяльності, перелік освітніх послуг та напрями підготовки, короткий опис навчальних курсів, ціни на послуги.

Для попереднього визначення якості освітніх послуг, що надаються зовнішньою організацією, можна використати її оцінку за кількома факторами (табл. 3.6).

Фактори, що формують якість сервісу при наданні освітніх послуг[8]

№	Фактор	Складові
1	Розуміння специфіки клієнта	Наскільки повно організація визначила потреби та запити клієнта
		Чи приділяється особлива увага постійним клієнтам
2	Ввічливість спілкування з клієнтами	Повага до думки клієнта
		Відгук на всі питання клієнта
3	Надійність	Коректне та своєчасне виконання замовлення
4	Здатність та готовність до спілкування	Передавання клієнту доцільної та корисної для нього інформації
5	Полегшення контакту з власною компанією	Скорочення часу для виконання замовлення
		Одна контактна особа для клієнта
		Налагодження простого телефонного контакту
6	Компетентність персоналу	Професіоналізм спеціалістів, що надають освітні послуги (викладачі, інструктори, тренери, коучі тощо)
7	Об'єктивність	Чесність та достовірність інформації для клієнта
8	Конфіденційність	Конфіденційність у відношеннях з клієнтом. Нерозголошення комерційних таємниць

Таким чином, маркетинг навчання є важливою складовою забезпечення не тільки розвитку персоналу, а й організації в цілому.



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність внутрішнього маркетингу? На скільки вона змінилася в процесі розвитку цього поняття?
2. Серед етапів внутрішнього маркетингу персоналу, який, на Вашу думку, є найбільш важливим? І чому?
3. Дайте поняття маркетингу навчання. Окресліть його місце в системі розвитку персоналу організації.
4. Розкрийте зміст основних завдань маркетингу навчання.
5. Перелічіть етапи маркетингу навчання та дайте їх характеристику.

6. Які інструменти внутрішнього маркетингу навчання доцільно використовувати при різних його стратегіях?

7. Чим відрізняється зовнішній маркетинг навчання від внутрішнього?

8. Які елементи концепції зовнішнього маркетингу навчання Ви знаєте?

9. Які тенденції розвитку ринку освітніх послуг мають на його стан позитивний та негативний вплив?

10. За допомогою яких інструментів здійснюється управління якістю освітніх послуг?

Проблемні питання



1. Який тип мотивації на навчання є найбільш бажаним для організації і чому?

2. Якою є Ваша мотивація на навчання і яким чином можна її посилити?

3. Які вигоди від впровадження бенчмаркінгу в розвиток персоналу може отримати організація?

4. Оцініть внутрішній та зовнішній маркетинг навчання в університеті. Зробіть рекомендації для вдосконалення цієї роботи на рівні кафедри, факультету, ВНЗ у цілому.



Завдання для роботи в малих групах

1. Спробуйте скласти концепцію зовнішнього маркетингу навчання для спеціальності «Управління персоналом та економіка праці».

2. Розробіть приклад стратегії внутрішнього маркетингу навчання на факультеті для кожної спеціальності.

3. Складіть карту інструментів маркетингу навчання, які слід використовувати для маркетингу навчання на вашому факультеті.

4. Визначте місце вашого університету серед інших ВНЗ міста (або вашого факультету серед інших факультетів університету).



ТЕСТИ

1. Найбільшу потребу у внутрішньому маркетингу мають такі організації:

а) організації з розгалуженою мережею філіалів та відділень;

б) організації із значною чисельністю персоналу;

в) організації, у складі персоналу яких переважають співробітники-професіонали.

2. Напрямок маркетингу персоналу визначає такий зовнішній чинник, як:

а) розвиток технологій; б) фінансові ресурси;

в) джерела покриття кадрової потреби.

3. Завдання маркетингу навчання:

а) інформування персоналу про можливості навчання;

б) залучення до навчання ключових співробітників;

в) створення у співробітників мотивації на навчання;

г) забезпечення стратегічного характеру навчання в організації;

4. Розташуйте за порядком етапи маркетингу навчання персоналу в організації:

а) підбір працівників з урахуванням певних якостей;

б) ознайомлення співробітників із програмою навчання;

в) початкове навчання новачків;

г) оцінка співробітників після проходження навчальних курсів;

д) діагностика потреб у навчанні для всіх співробітників;

е) навчання та видача сертифікатів за участь у додатковому навчанні;

ж) матеріальна мотивація співробітників;

з) трансляція іміджу та оргкультури організації, пов'язаної з навчанням;

и) підтримка навчання.

5. Стратегія маркетингу навчання – це:

а) політика організації у сфері навчання персоналу;

- б) довгострокова програма дій з навчання персоналу, спрямована на підвищення кваліфікації співробітників ;
- в) поєднання каналів просування навчання та використовуваних інструментів.

6. Види стратегії маркетингу навчання:

- а) агресивна, пасивна, адаптаційна;
- б) пасивна та активна, диверсифікації;
- в) агресивна, адаптаційна, закріплювальна, цільова.

7. До альтернативних інструментів маркетингу навчання належать:

- а) рекламні плакати, буклети, відеоролики, пошукові системи інтранет-порталу;
- б) блоги, листівки, інформаційні сесії, символіка корпоративного навчання ;
- в) цільова e-mail розсилка, листи, буклети, інформаційні сесії, залучення топ-менеджменту.

8. Для управління якістю освітніх послуг, що надаються організацією іншим стороннім організаціям або окремим особам, необхідно:

- а) розробити і впровадити якісні показники для оцінки власних послуг, у тому числі визначити їх порогові значення;
- б) здійснювати постійний контроль дотримання встановлених показників;
- в) володіти інформацією про освітні послуги, які надають організацій-конкуренти.

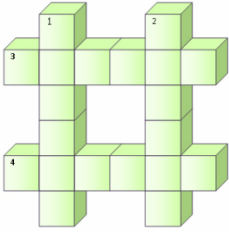
9. Специфіка освітніх послуг порівняно з товарами полягає в такому:

- а) нематеріальний характер освітніх послуг;
- б) залучення клієнта до процесу надання послуг;
- в) індивідуальність освітніх послуг;
- г) спочатку продаж послуги, а потім її виробництво та споживання.

10. Якість надання освітніх послуг зовнішнім користувачам формують такі фактори:

- а) надійність організації-виконавця або організації-провайдера освітніх послуг;
- б) конфіденційність та об'єктивність;
- в) надійність та своєчасність;
- г) розуміння специфіки клієнта.

КРОСВОРД



По горизонталі:

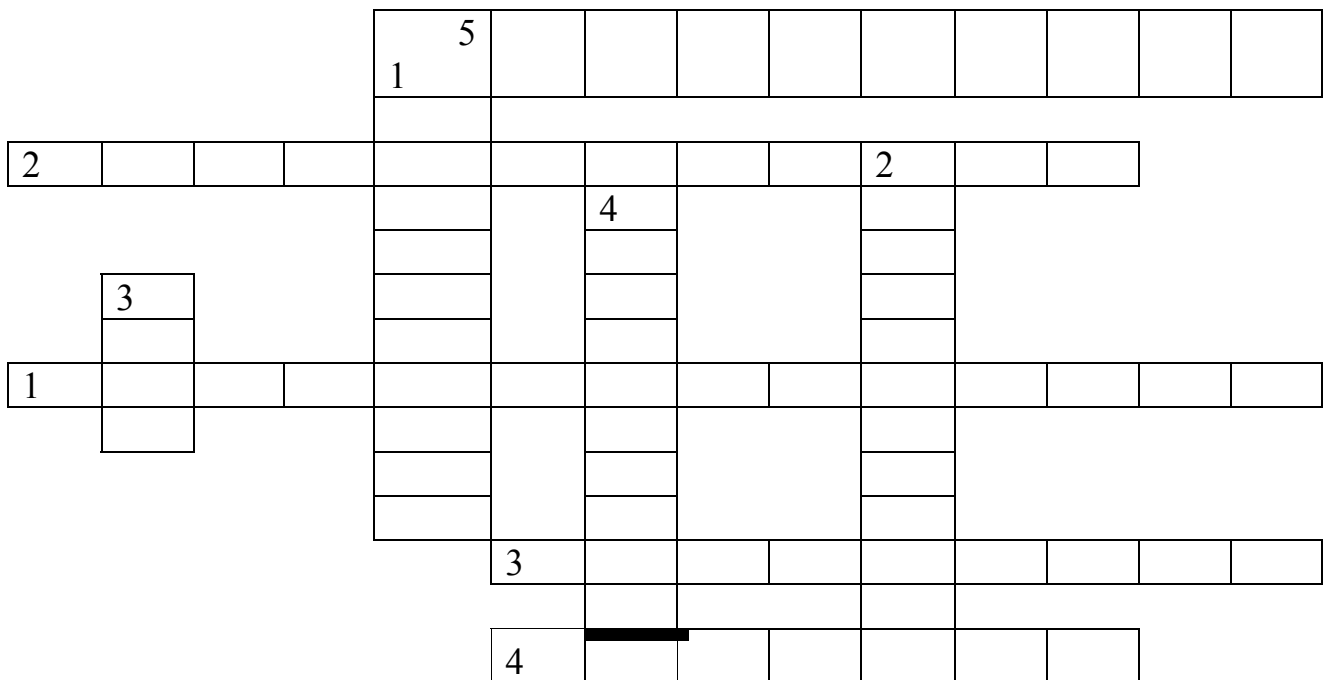
1. Етап внутрішнього маркетингу, який полягає у виділенні цільових аудиторій організації, виходячи з аналізу їх інтересів і «кланових» цілей, з одного боку, і на основі особистісних характеристик - з іншого.

2. Етап внутрішнього маркетингу, пов'язаний із наданням цільовим аудиторіям інформації про нові/удосконалені «кадрові товари і послуги».

3. Поєднання каналів просування програм навчання та використовуваних інструментів у маркетингу навчання.

4. Стратегія маркетингу навчання в організації, що є більш вибірковою, спрямованою на вузьку цільову аудиторію.

5. Вид інтелектуальної діяльності, основним завданням якого є надання допомоги зовнішніми консультантами у вирішенні тієї чи іншої проблеми, що дозволяє підвищити ефективність діяльності компанії.



По вертикалі:

1. Одна з цільових аудиторій в організації.

2. Інструмент внутрішнього маркетингу на етапі адаптації працівника до організації, який полягає у навчанні новачків усім тонкощам справи і ознайомленні з нормами і правилами внутрішньоорганізаційного спілкування.

3. Інструмент, пов'язаний із інтранет-порталом розвитку та навчання співробітників і який передбачає неформальне спілкування співробітників на теми навчання та професійного розвитку.

4. Структурний підрозділ системи освіти (або професійна навчальна програма), пов'язаний із самостійним здійсненням людиною заходів щодо навчання впродовж усього життя.



ЛІТЕРАТУРА

1. Внутренний маркетинг персонала в российских компаниях// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/95927>

2. Манн І. «Усі кращі визначення маркетингу»// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/>

3. Бандурян (Чумакова) А. Маркетинг обучения в компании// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.arsvitae.ru/marketing-obucheniya-vkompanii.html>

4. Офіційний сайт ВТБ Банку (Україна)// [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.vtb.com.ua/

5. Скиба Е. Маркетинг системы корпоративного обучения// 29 октября 2007 г.// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=9100>

6. Офіційна сторінка «Амплуа Брокер»// <http://ampluabroker.ru/broker/>

7. Офіційна сторінка Corporate University Xchange (CUX) // <http://www.corpu.com>

8. Фроне Г. Маркетинг тренинговых услуг: Материалы семинара для учреждений Украины, предлагающих тренинговые мероприятия.// 08.06.-10.06.2007–Крым.

9. Бенчмаркінг// <http://uk.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркінг>
10. Бублик М.І., Хім'як М.М. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5–С.136-139
11. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. Управление компанией. – 2000. – №1-2. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>
12. Уколова А.А. Диспропорції розвитку ринку освітніх послуг в Україні: причини та наслідки// Вісник ХНУ ім.В.Н. Каразіна-2010-№891.-С.155-159 // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vkhnu/Soc_dos/2010_891/Ukolova.pdf
13. Державний комітет статистики України. Офіційний сайт// [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
14. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2003/2004 навчального року. – К.: Державний комітет статистики. – 2004. – 105 с.
15. Ковтуненко Т. , Полетаєва Т. HR - консалтинг в Україні: тенденції, прогнози, перспективи //Консалтинг в Україні – 2006–№10 (27)// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.totalhr.com.ua/ru/info/1/3.html>
16. Тренінгові компанії України на Jobs.ua// [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.jobs.ua/ukr/training_companies/

ТЕМА 4

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО ОЦІНКИ

- 4.1. Місце оцінки в системі розвитку персоналу.
- 4.2. Атестація як метод розвитку персоналу.
- 4.3. Нетрадиційні методи проведення атестації співробітників.
- 4.4. Закордонний досвід проведення атестації персоналу.
- 4.5. Оцінка ефективності атестації та розвитку працівників.

4.1. Місце оцінки в системі розвитку персоналу

Оцінка персоналу як функція управління ним тісно пов'язана із забезпеченням ефективного розвитку працівників організації. Це обумовлено тим, що правильні дії із розвитку співробітників (напрями, методи розвитку, цільові групи) можливі лише за двох умов: 1) знання того, які компетенції та якісні характеристики працівників нам потрібні та 2) що із потрібного нам і в якому ступені вже властиве нашим працівникам. І якщо перше визначають виходячи із загальної стратегії розвитку організації, то друге - на основі застосування різних методів та інструментів оцінки персоналу.

Оцінка персоналу – це процес збору інформації про роботу і поведінку працівника з метою аналізу цієї інформації та застосування в подальшому для управління цим співробітником. У разі коректного проведення оцінки співробітник отримує інформацію про те, що в нього виходить добре, які навички та компетенції йому необхідно розвивати для того, щоб повністю відповідати займаній посаді або отримати підвищення. І в такому аспекті регулярна оцінка допомагає співробітникам розуміти своє місце в організації, бачити свої успіхи і ясніше розуміти, які стоять перед ним завдання. Для керівника така процедура цінна тим, що у нього з'являється чітка картина ресурсів підрозділу, бачення необхідних змін, можливість активніше впливати на розвиток свого відділу в напрямку поставлених завдань.

Якщо в цілому оцінювання персоналу використовують для визначення відповідності працівника тій посаді або робочому місцю, яке він займає, то в системі розвитку персоналу оцінювання потрібно для забезпечення ефективного використання професійного та особистісного потенціалу працівників за рахунок його своєчасного виявлення та формування рекомендацій з розвитку [1]. У цьому випадку оцінювання персоналу повинно вирішувати в організації такі завдання:

- розробка єдиної ідеології оцінки та розвитку персоналу, яка буде заснована на системі корпоративно значимих компетенцій;

- формування багаторівневої системи оцінки для різних категорій персоналу;

- використання оцінки персоналу як механізму регулювання рівня оплати праці;

- організація психологічної підтримки персоналу за умови виникнення проблем у виробничому процесі, які обумовлені особистими факторами;

- використання системи діагностики соціально-психологічного клімату в організації та її підрозділах.

Якщо оцінка персоналу буде органічно вбудована в систему його розвитку, то вона дозволить організації:

- 1) визначити кадрову конкурентоспроможність організації (ринкову вартість людських ресурсів);
- 2) рекомендувати адекватний розмір оплати праці;
- 3) обґрунтувати доцільність навчання та розробити програму розвитку персоналу;
- 4) спрогнозувати та запланувати кар'єрне зростання співробітників;
- 5) досягти найкращих результатів із найменшими витратами ресурсів.

У такому разі підвищення ефективності діяльності всієї організації досягається за рахунок:

- + більш повного розкриття та використання потенціалу кожного працівника без винятку;

+ формування у співробітників адекватних уявлень про власний професійно-кваліфікаційний рівень та особистісні якості, а також напрями їх подальшого розвитку та вдосконалення;

+ відповідності якісних характеристик працівників тим посадам, які вони займають;

+ посилення мотивації персоналу до підвищення якості власної діяльності за рахунок розвитку ініціативності, командного духу тощо.

Тому можна стверджувати, що оцінка персоналу тісно вплетена в систему розвитку працівників. Графічно цей зв'язок можна зобразити в такий спосіб (рис.4.1). Убудованість оцінки персоналу в систему його розвитку дозволяє приймати чимало кадрових рішень, починаючи від прийому та звільнення працівників до складання індивідуального плану розвитку.

4.2. Атестація як метод розвитку персоналу

Однією з форм оцінки персоналу є атестація, яка широко розповсюджена як в українських, так і зарубіжних організаціях. В Україні прийнято цілу низку нормативно-правових документів, що регламентують здійснення атестації персоналу в організаціях (додаток Б).

У науковій літературі поняття атестації трактується неоднозначно. Студенікіна М. С. вважає, що атестація – це “ визначення ділової та політичної кваліфікації робітника, характеристика його особистих якостей, оцінка результатів його службової діяльності ” [2, с.16]. В. Р. Кравець говорить про атестацію як про порядок “ проведення перевірки кваліфікації робітника шляхом періодичної оцінки його знань, досвіду, навичок, здібностей, тобто його відповідності займаній посаді чи роботі, яку він виконує ” [3, с.10]. Рачинський А. П. розглядає атестацію як один із можливих шляхів просування по службі. Під атестацією він розуміє діяльність, у процесі якої атестаційна комісія в межах установленної науково обґрунтованої процедури виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає [4, с.23; 5, с.59].

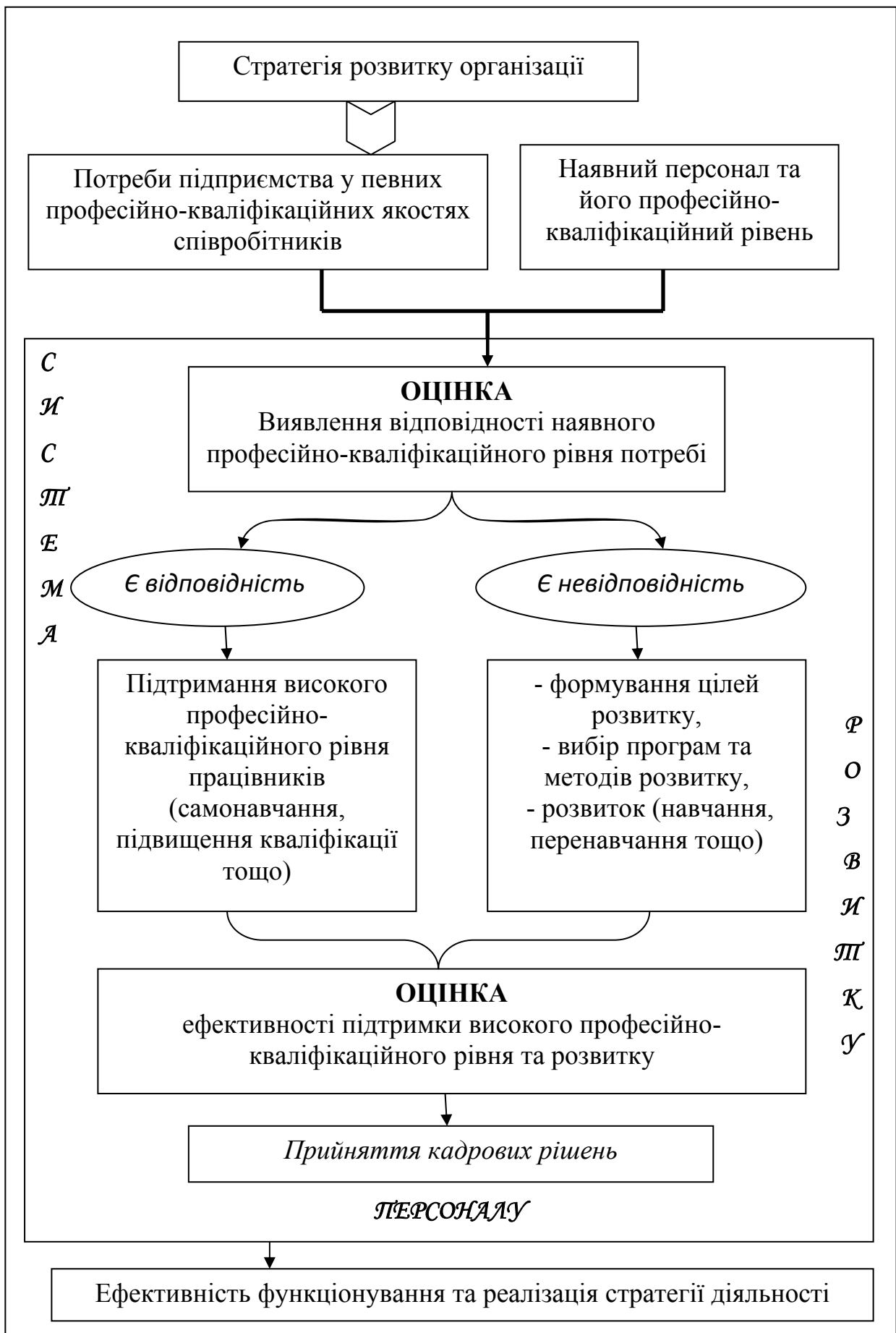


Рис. 4.1. Убудованість оцінки персоналу в систему його розвитку

Атестація традиційно визначалась як засіб стимулювання підвищення кваліфікації працівників, підстава для встановлення кваліфікаційних розрядів, переміщення на іншу посаду, визначення відповідної оплати праці. Інколи вона визначається як передбачена законом обов'язкова періодична перевірка та оцінка ділової кваліфікації, особистих та моральних якостей працівника при встановленні відповідності посаді чи виконуваній роботі, що проводиться адміністрацією [2, с.13]. *Атестація* - процедура визначення рівня кваліфікації, знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності /невідповідності робочим місцям, посадам, які вони обіймають, виявлення потенційних можливостей співробітників [6].

Атестація персоналу — це формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників [7].

Аналіз нормативно-правового забезпечення атестації співробітників підприємств, установ та організацій різних видів економічної діяльності та форм власності показав, що атестація фізичних осіб – це діючий юридичний засіб перевірки ділових якостей працівників, їх відповідності обійманій посаді залежно від напрямку діяльності.

На практиці існує два підходи до атестації. Перший — це контроль за діяльністю працівників та її оцінка, результатом якої є стимулювання, покарання, просування по службі. Другий — це пошук шляхів удосконалення роботи й самореалізації працівника, що є хорошим приводом підтримати співробітника, похвалити його за досягнуті успіхи і, тим самим, підвищити його мотивацію для роботи в організації.

Таким чином, процедура атестації має сенс, якщо вона знаходиться в системі розвитку персоналу. Лише у випадку, коли всі співробітники розуміють зміст та цілі атестації, вони із задоволенням братимуть участь та нададуть достовірні результати власної діяльності.

У такому випадку мета атестації полягає не просто у визначенні відповідності співробітника тій посаді, яку він обіймає, а раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь [7]. Більш конкретні цілі атестації стосовно розвитку персоналу наведено в табл.4.1.

Таблиця 4.1

Детальна класифікація цілей атестації персоналу*

<i>Основні</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення невикористаних потенціалу та можливостей працівника. 2. Вирішення питання про шляхи та форми навчання, перепідготовку, підвищення винагороди. 3. Складання плану розвитку працівників. 4. Отримання підстави планування кар'єри працівників.
<i>Додаткові</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями. 2. Перевірка мотивації до праці, до роботи на даній посаді. 3. Визначення перспектив розвитку кар'єри працівника.
<i>Загальні</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення управління персоналом та підвищення ефективності кадрової роботи. 2. Підвищення відповідальності та виконавської дисципліни.
<i>Специфічні</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення недоліків у системі розвитку персоналу. 2. Перевірка сумісності з колективом (уміння працювати в команді, лояльність до організації, керівництва та безпосереднього керівника) 3. Поліпшення морального та психологічного клімату в організації.

*адаптовано на основі інформації із [8; 9]

У зарубіжній практиці виділяють кілька видів атестації персоналу організації (рис. 4.2). *Неперіодична атестація* персоналу в організації здійснюється при необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, запровадження нових умов оплати праці. *Спеціальна атестація* проводиться у випадках необхідності (направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, підвищення заробітної плати тощо). Вважаємо, що неперіодична атестація є тотожною спеціальною, оскільки її проведення викликано потребою вирішення певних кадрових завдань.

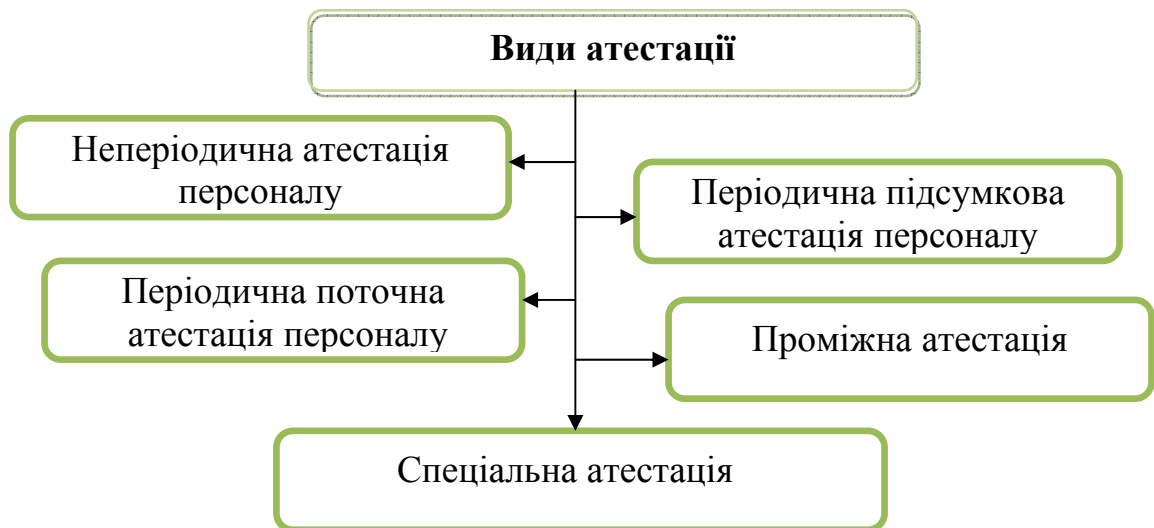


Рис. 4.2. Види атестації персоналу в зарубіжних організаціях

Періодична поточна атестація керівників і фахівців за спрощеною процедурою зорієнтована на поточну оцінку підсумків їх роботи. Вона в організації здійснюється, як правило, один раз на рік.

Періодична підсумкова атестація працівників проводиться у визначений час за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз у три-п'ять років.

Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період часу для визначення ступеня досягнення завдань, поставлених попередньою атестацією, або виправлення недоліків у роботі, що були виявлені.

Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну [6](рис. 4.3). Також існує думка, що є 4 види атестації: чергова, після завершення випробувального терміну, при просуванні по службі, при переведенні в інший структурний підрозділ [10, с.320-321].

На нашу думку, останні два види атестації можна віднести до спеціальної атестації, пов'язаної з необхідністю прийняття кадрових рішень у сфері руху персоналу. Чергова атестація є обов'язковою для всіх працівників і проводиться не рідше одного разу на два роки для керівного складу і рідше одного разу на три роки для фахівців та інших службовців [10, с.320]. Метою

атестації є опис виконаної роботи та підбиття підсумків діяльності. Цей вид атестації по суті є підсумковою атестацією.

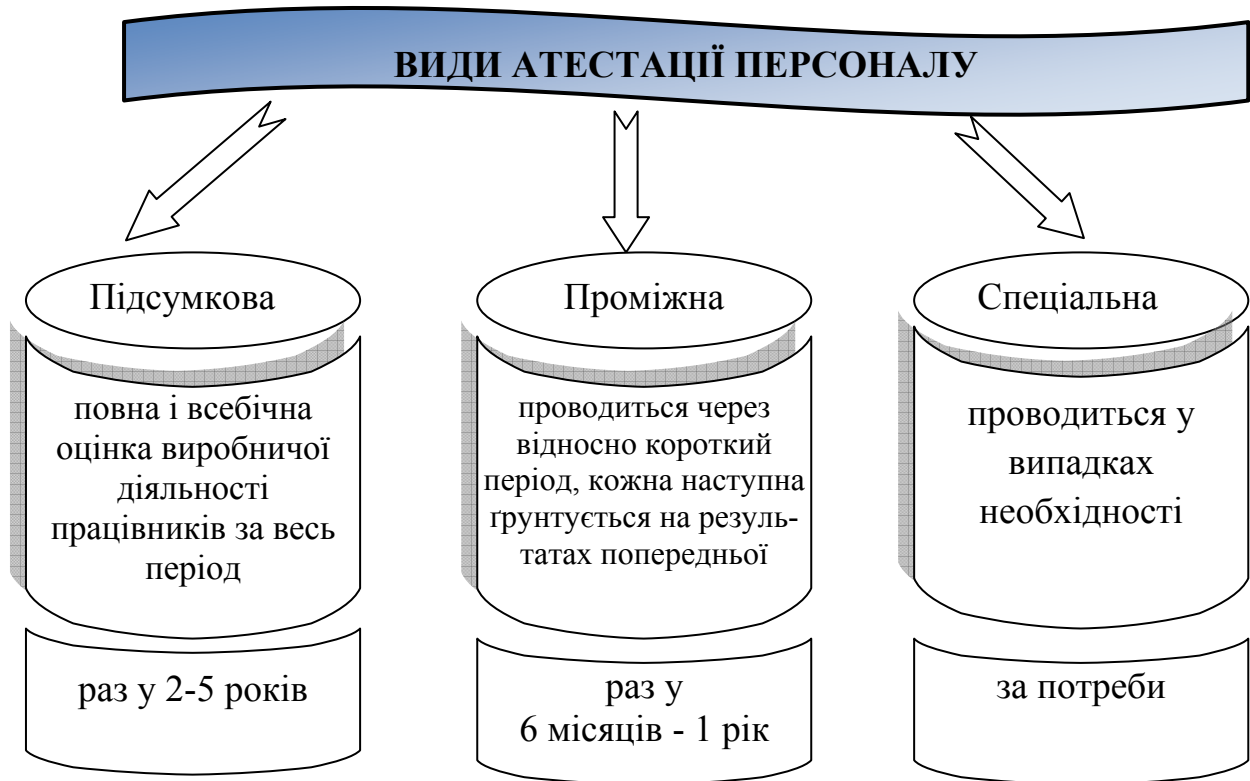


Рис. 4.3. Види атестації персоналу організації

Використання поняття атестації після завершення випробувального терміну, на нашу думку, не є коректним: згідно з КЗпП не підлягають атестації працівники, що працюють на робочому місці менше року (і в період випробування на працівників поширюється законодавство про працю з відповідними гарантіями (ч.2 ст. 26 КЗпП)), а випробування при прийнятті на роботу(ст. 27 КЗпП), якщо інше не встановлено законодавством України, може встановлюватися від 1 місяця до 6 місяців[11].

Залежно від цілей, які ставилися перед атестацією та від ступеня їх досягнення, атестація, її результати та проведення рекомендованих атестаційною комісією заходів відіграють важливу роль у забезпеченні розвитку персоналу організації. Атестація дозволяє виявити прогалини в професійному рівні працівників, визначити, яких саме навичок та знань їм не вистачає для виконання поточної роботи і може не вистачити для виконання

роботи в майбутньому, а також більш точно інвестувати кошти в розвиток персоналу. Відповідно до наказу про результати атестації складається план відповідних заходів (додаток В) у сфері: формування кадрового резерву; установлення потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації; кадрових переміщень; зміни заробітної плати. Для реалізації кожного з них надаються пропозиції, розробляються плани та програми і здійснюються відповідні кадрові заходи.

4.3. Нетрадиційні методи проведення атестації персоналу

Аутсорсинг атестації персоналу – це передача роботодавцем на договірній основі процесу атестації своїх співробітників спеціалізованій компанії, яка здійснює проведення окремих атестаційних заходів, а також повну побудову функціональної системи атестації персоналу [12].

ВМААС - Вище міжнародне агентство з атестації і сертифікації, засновником якого є Всесвітня організація зі світових і національних стандартів атестації і сертифікації, ввело в Росії добровільну атестацію фахівців на присвоєння професійного ступеня доктора (майстра своєї справи) за фахом. Наявність професійного ступеня доктора означає, що майстерність і професіоналізм атестованого фахівця заслужено отримали високе суспільне визнання: він досяг вершин майстерності у своїй сфері практичної діяльності і є справжнім майстром своєї справи. Ця атестація носить рекомендаційний громадський характер. Наприклад, висококваліфікованому бухгалтеру, аудитору, фінансисту або економічному консультанту може бути присвоєно професійний ступінь «доктор економіки» (майстер своєї справи), менеджеру з реклами – професійний ступінь «доктор рекламної справи», журналістові – «доктор журналістики», і т. д.

ВМААС були розроблені спеціальні правила, програми та порядок проведення атестації, а також форма диплома, згодом схвалені Всесвітньою організацією. ВМААС проводить атестацію більш ніж за 50 спеціальностями.

Найбільшим інтересом користуються спеціальності: доктор ділового адміністрування та управління, доктор архітектури, доктор будівництва, доктор економіки, доктор комерції, доктор дизайну, доктор права, доктор технології та інжинірингу та багато інших.

Вимоги претендентів регламентуються Положенням про порядок присудження ступенів, розробленого на базі єдиної системи кваліфікації Всесвітньої організації зі світових і національних стандартів атестації і сертифікації та низки положень ЮНЕСКО. За основу була прийнята номенклатура спеціальностей і ступенів, затверджених у країнах Британської Співдружності, США і низки країн Європи, відповідно до прийнятих у цих країнах вимог до фахівців при атестації на той чи інший ступінь, з урахуванням російського досвіду атестації державних та громадських неурядових організацій.

Правила атестації: наявність у претендента диплома про вищу освіту, документальних свідоцтв про успішну професійну діяльність; завірена копія трудової книжки, копії документів, що характеризують його професійну діяльність (характеристика з місця роботи, кваліфікаційний атестат, свідоцтво про закінчення курсів підвищення кваліфікації, грамоти, урядові нагороди і премії, дипломи про присудження почесних звань, документи, що підтверджують членство в професійних об'єднаннях тощо). Перелік експонованих документів попередньо узгоджується з експертом ВМААС. Перед поданням документів, здобувач проходить співбесіду щодо освіти, обійманої посади, стажу практичної роботи за фахом і заявляє, на який професійний ступінь він претендує.

Акредитований експерт ВМААС пише мотивований висновок про те, чи відповідає претендент вимогам ВМААС. Рішення про присудження спеціалісту професійного ступеня доктора приймається на засіданні Президентської Ради ВМААС, як правило, без участі здобувача ступеня. Рішення ВМААС приймає в строк до трьох тижнів. Ще тиждень необхідний для оформлення диплома.

Атестований спеціаліст отримує диплом російською та англійською мовами за формою, прийнятою у світовій практиці.

Диплом на професійний ступінь доктора (майстра своєї справи) – це перш за все іміджевий документ. Атестація проводиться з метою підвищення професійного статусу і значущості на професійному ринку праці та послуг. Проходження атестації свідчить про високе суспільне визнання професіоналізму та ділових якостей фахівця. Наявність такого диплома в атестованого фахівця підвищує його конкурентоспроможність при прийомі на роботу, а також при просуванні по службі. ВМААС рекомендує отримати професійний ступінь доктора не тільки фахівцям, що орієнтуються на міжнародне ділове співробітництво або на роботу в іноземних фірмах, але і тих, хто працює в російських державних, громадських чи комерційних організаціях. Керівники підприємств хочуть, щоб у них працювали справжні професіонали, майстри своєї справи.

За кордоном, залежно від країни, вартість подібних послуг становить близько 2500-4500 у.о. Враховуючи специфіку Росії і кризи, вартість інформаційно-консультаційних послуг з атестації персоналу встановлена в розмірі 15500 рублів. Надалі вартість буде коригуватися з урахуванням вартості подібних послуг за кордоном [13].

Командна атестація. Як приклад нетрадиційного підходу до атестації може розглядатися інтернет-чемпіонат серед банків. Нова форма оцінювання знань – участь у міжбанківських інтернет-чемпіонатах – має порівняльну основу і дає можливість кожному банку побачити силу і слабкість знань своїх фахівців і фахівців своїх конкурентів. Інтернет-чемпіонати дають рідкісну можливість порівняти рівень підготовки своїх фахівців з фахівцями інших банків, а також оцінити ці знання. Чим більше фахівців одного напряму беруть участь в оцінюванні їх знань шляхом тестування, тим вища точність оцінювання кожного з цих фахівців. Таке оцінювання, як об'єктивне, є абсолютно іншим якісним рівнем оцінювання знань персоналу.

Таким чином, *перша перевага Чемпіонатів* – новий рівень об'єктивності оцінювання знань персоналу. На сьогоднішній день якого-небудь іншого альтернативного за рівнем об'єктивності способу оцінювання знань немає.

Поширеним є оцінювання результатів роботи підрозділу, коли заслуги і промахи окремих осіб у розрахунок не беруться, а акцент робиться на загальний результат. Вважається, що зацікавленість колективу в загальному результаті (і його загальна відповідальність) формує колектив у команду, за рахунок чого багато проблем і завдань вирішуються вже не адміністративними методами, а значно ефективнішим. Командному оцінюванню під силу об'єднати часткові уявлення кожного банку про оцінювання банківського персоналу в єдиний процес, де формуються загальні правила, принципи і стандарти, такі необхідні для оцінювання знань фахівця кожного банківського напряму як спільний знаменник у математиці [14, с.200-201].

Атестація персоналу on-line. Assessment Tools призначена для проведення атестації та оцінки персоналу в режимах on-і off-line з підготовкою звітів та управлінських рішень[15].

Завдання Assessment Tools полягає у вирішенні таких питань:

- збір даних; • інтерпретація та аналіз даних; • подання даних;
- архівне зберігання даних; • забезпечення безпеки на всіх етапах.

Assessment Tools дає *можливість*:

- створити профіль компетенцій за будь-якою позицією;
- розподіляти між HR-менеджерами сфери відповідальності (за географічною ознакою, за посадовими обов'язками і т. п.);
- складати графіки тестування співробітників і кандидатів на посаду;
- проводити тестування персоналу та кандидатів на посаду, у тому числі і у віддаленому доступі;
- формувати звіти за результатами оціночних заходів, причому як по окремих персоналіях, так і по підрозділах, а також по всій організації в цілому;
- фіксувати відповіді і ставити позначку в електронному вигляді як безпосередньо під час проведення співбесіди, так і відразу після нього;

- зберігати особисті дані співробітників і претендентів, результати тестів, атестацій, опитувань необмежену кількість часу. Доступ до даних, знаючи адресу сервера, логін і пароль, можна отримати з будь-якого комп'ютера, що має доступ до Інтернету;

- у повному обсязі створювати і підтримувати в актуальному стані штатний розпис організації;

- формувати модель оцінки претендентів і співробітників організації на підставі різних критеріїв, пов'язаних з його професійною діяльністю, спеціалізацією та особистими якостями;

- організовувати анонімні опитування;

- підтримувати рольовий доступ (додаток Г), а також можливість розподілу зон відповідальності менеджерів (кураторів): один відділ або їх група.

При цьому програмне забезпечення з оцінки персоналу може бути встановлено тільки на сервер головного офісу, що значно знижує грошові та часові витрати по впровадженню.

Центри оцінки та розвитку являють собою використання технології Центру оцінки для визначення сильних та слабких сторін людини у сфері її діяльності з тим, щоб виявити її потреби в розвитку, задоволення яких підвищить ефективність роботи та / або прискорить кар'єрне зростання, що, у свою чергу, вплине на успіх організації в цілому. Метою Центру розвитку є підвищення ефективності процесу розвитку працівників на основі виявлення їх потенціалу та невикористаних можливостей.

В окремій організації замість центра оцінки та розвитку може використовуватися так звана **«атестація розвитку»**, яка являє собою оцінку результатів роботи співробітника його керівником та є одним з інструментів розвитку потенціалу співробітників. Її застосування вимагає дотримання деяких умов: певної культури взаємин керівників з підлеглими, довірою між ними, чітко сформульованих вимог до результатів праці.

Основні підходи до проведення атестації розвитку полягають у такому:

1. *Розподіл відповідальності за успіх атестації.* Це означає, що співробітник і керівник повинні бути підготовлені до проведення зустрічі. Завдання керівника – узгодити із співробітником структуру зустрічі, ролі, очікування від атестації.

2. *Відкритість.* Завдання – створити атмосферу відкритості, чесності. Під час атестації необхідно ділитися інформацією, ставити уточнювальні запитання.

3. *Обговорення ключових тем.* При обговоренні результатів робіт слід уникати необґрунтованих оціночних суджень, використовувати приклади, ілюстрації, наводити конкретні факти.

4. *Період оцінки роботи.* Обговоренню підлягає весь атестаційний період, а не тільки його остання частина, яка більше збереглася в пам'яті.

5. *Концентрація уваги.* Якщо під час зустрічі виникнуть теми, які потребують тривалого обговорення, слід призначити спеціальний час.

6. *Конфлікт.* Якщо є сфери, по яких неможливо прийти до згоди, не слід доводити ситуацію до «перегріву».

7. *Планування.* Слід визначити план робіт для подальшого розвитку та призначити дату наступної зустрічі, окреслити відповідальність кожного [16].

Атестація розвитку складається з трьох змістовних блоків (рис. 4.4):

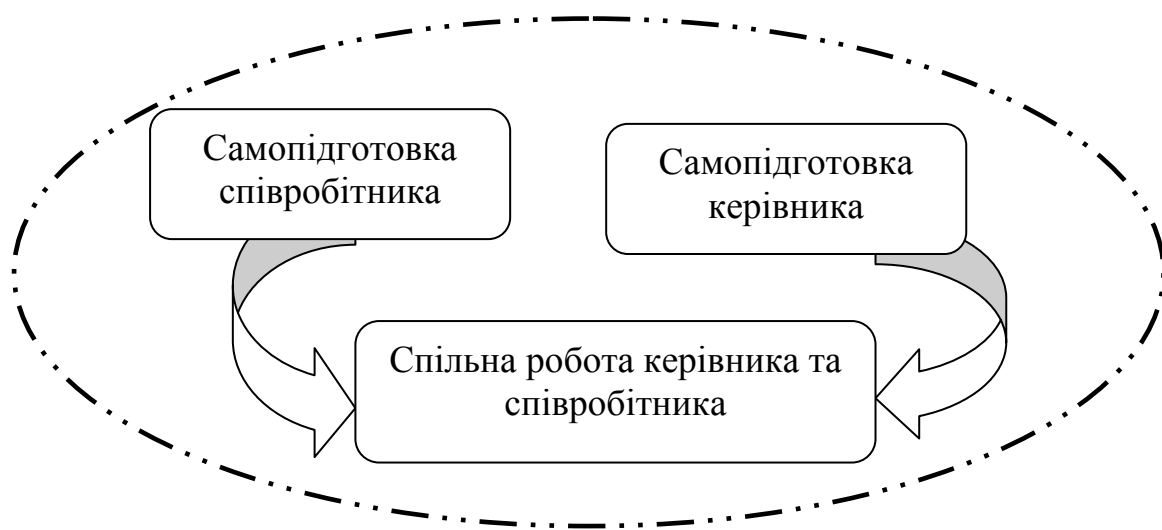


Рис. 4.4. Базові блоки атестації розвитку

1. *Самопідготовка співробітника.* Її мета – проаналізувати власні успіхи і невдачі за минулий період; зрозуміти, які сильні і слабкі сторони сприяли і перешкоджали досягненню успіху; підготуватися до розмови з керівником для визначення цілей на наступний період:

1.1. Досягнення в роботі. Працівник повинен обміркувати і сформулювати основні досягнення в роботі і в саморозвитку та структурувати інформацію (табл. 4.2), проаналізувати, що допомагало і що заважало в реалізації досягнень, навести конкретні приклади.

Таблиця 4.2

Оцінка досягнень у роботі

Досягнення (якісна характеристика)	Кількісна характеристика

Коментар керівника _____

1.2. Оцінка рівня розвитку власник компетенцій, які відповідають корпоративним компетенціями (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Компетенція	Оцінка співробітника	Оцінка керівника	Погоджена оцінка співробітника та керівника
1	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
2	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
3	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

Для цього потрібно, аби співробітник мав чітке уявлення, що розуміється під компетенціями в організації, які обрані рівні їх розвитку та що означає кожен із них (додаток Д). Також працівник має підготувати конкретні приклади, які ілюструють розвиток його компетенцій.

1.3. Цілі на наступний період. Для обговорення цілей на наступний період працівник має визначити їх, а також строки досягнення та необхідні ресурси (табл. 4.4).

Цілі до наступної атестації розвитку

Цілі	Строк виконання	Потрібні ресурси
1		
2		
3		

При встановленні строків досягнення цілей слід ураховувати так званий «поправочний коефіцієнт» І. Адізеса, який показує, на який час фактично збільшується час виконання тієї чи іншої роботи з урахуванням особливостей людини.

2. **Самопідготовка керівника.** Мета – підготуватися до розмови зі співробітником, націлити його на розвиток.

2.1. Вивчити матеріали, надані співробітником, та надати свої коментарі: виділити ті з досягнень працівника, які керівник вважає особливо важливими, додати опис досягнень, які не згадав співробітник; написати цілі, які ставилися перед співробітником, але не були досягнуті (табл. 4.2).

2.2. Проаналізувати, як співробітник оцінює рівень власних компетенцій, порівняти цю оцінку з "Описом рівня розвитку компетенцій"; оцінити, як співробітник виявляв себе за минулий період (табл. 4.3). При зустрічі керівник повинен прокоментувати свої оцінки по кожному блоку, підготувати приклади, що їх ілюструють, виділити найбільш сильні якості та компетенції співробітника, які він виявляв за минулий період.

2.3. Вивчити цілі, які підлеглий готовий досягти за наступний період; визначити цілі, які керівник хотів би поставити перед співробітником; проаналізувати терміни та ресурси для досягнення цілей; підготуватися до їх обговорення з працівником.

3. **Спільна робота співробітника і керівника.** Мета – досягнення згоди щодо плюсів і мінусів у сьогоднішній роботі співробітника і постановці нових цілей.

3.1. Спланувати зустріч.

3.2. Обговорити досягнення співробітника за минулий період та дати спільну оцінку найбільш вагомим досягненням і тому, що не було досягнуто.

3.3. Обговорити оцінки рівня розвитку компетенцій з використанням "Опису рівня розвитку компетенцій" та прийти до згоди щодо того, на якому конкретно рівні виявлялися компетенції і в чому це виражалось.

3.4. Обговорити цілі співробітника, яких він повинен досягти, та порівняти їх з тими, які він поставив перед собою; терміни і допомогу керівника в досягненні цілей.

3.5. Обговорити з працівником, які компетенції йому необхідно розвивати. Слід виділити не більше п'яти компетенцій, розвиток яких буде метою наступного періоду; визначити, у яких конкретно діях має проявлятися досягнення наступного рівня розвитку. Для цього заповнюють відповідну таблицю (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

План розвитку компетенцій

Компетенція					
Рівень розвитку сьогодні (у балах)					
До чого прагнути (у балах)					
У яких конкретно діях має виражатися новий рівень компетенції					

3.6. Розробити разом зі співробітником план розвитку його професійних навичок, обміркувати можливі шляхи підвищення професійних навичок: читання спеціальної літератури, підготовка та проведення майстер-класів або міні-лекцій для співробітників, інтернет-портали, дистанційні курси на внутрішньому сайті, стажування в інших підрозділах, участь у проектах, організація конференцій та ін.

3.7. Обговорити зі співробітником інтереси, пов'язані з кар'єрним зростанням, та пояснити, від яких конкретно успіхів співробітника це буде залежати.

3.8. Визначити, якої допомоги потребує працівник від керівника та сформулювати, у чому конкретно ця допомога може виражатися.

4.4 Закордонний досвід проведення атестації персоналу

У міжнародній практиці атестація персоналу є не стільки юридичним поняттям скільки синонімом регулярної формалізованої оцінки персоналу [17]. Крім того, більш розповсюдженим поняттям у країнах Європи та в США є поняття сертифікації персоналу. Як правило, остання є завжди незалежною та проводиться третьою стороною і передбачає видачу працівникові після проходження процедури оцінки сертифіката.

Франція. Системи оцінки кадрів, що практикуються в цій країні, є досить різними за складністю. На підприємствах середнього розміру велика свобода дій надана керівникам підрозділів, які зі схвалення дирекції практикують час від часу співбесіди з підлеглими; при цьому звіти про такі розмови не завжди доводяться до відома самих підлеглих.

На деяких підприємствах існують більш розвинені системи, що передбачають заповнення самим працівником, що атестується, робочого документа, де він підбиває підсумки своєї роботи, дає оцінку власним успіхам та оволодінню дорученою ділянкою роботи. Цей документ служить вихідною базою для співбесід (організованих щорічно або через півтора року). При цьому керівництво не завжди інформує кадри про оцінку їхньої роботи.

На великих фірмах бесіди з підлеглими не обмежуються обговоренням професійних справ, а стосуються також оцінки їхніх потенційних можливостей. Документи співбесіди підписують атестант, його безпосередній керівник і наступний за службовим положенням керівник. Ці складні системи передбачають ведення досьє на кожного опитуваного. Однак за свідченням французьких фахівців, більшість оцінок, що містяться в особистому досьє працівників, носять усереднений характер типу "задовільно". Вони пояснюють це тим, що керівники цехів і служб не хочуть "хвилювань" у колективі. Тому погані працівники не отримують незадовільних оцінок через побоювання керівників зачепити їхнє самолюбство, а хороші працівники залишаються поза полем зору керівництва підприємства.

Соціологи відзначають, що кадрові служби у Франції відходять від колишньої практики оцінки кадрів за системою шкільних балів, бо вона відлякує молодих фахівців при прийомі на роботу. На зміну довільним оцінками начальства приходять більш виважена і різнобічна оцінка працівників за результатами співбесід та їх робочих документів. У цьому випадку зацікавлена особа може звернутися до керівництва з протестом з приводу незгоди з винесеною йому оцінкою. В цілому про працівника судять не стільки за результатами виконуваних ним службових обов'язків, скільки за його творчим можливостям. Примітно також, що оцінка (атестація) кадрів у Франції застосовується частіше на великих підприємствах, ніж на середніх і дрібних, і більшою мірою в установах, ніж у сфері матеріального виробництва [18].

Німеччина. Для оцінки праці працівників за минулий рік здійснюється атестація персоналу. З цією метою розробляються так звані оціночні листи на кожного працівника. У них сформульовані питання по двох розділах, що характеризують кваліфікацію працівника і його ставлення до праці. З кожного питання оціночного листа менеджером виставляється оцінка, після чого в особистій бесіді з працівником оцінки обговорюються. У більшості випадків менеджер і працівник приходять до загальної згоди в оцінках. У разі розбіжностей працівник звертається до вищого керівництва. Оцінка праці проводиться для всіх категорій працівників. Після щорічної оцінки працівників проводиться збільшення (зменшення) надбавки до зарплати [19].

Особливості атестації в мережі магазинів «Метро Кеш енд Кері». У мережі цих магазинів в усьому світі проводиться 2 види атестації[20]:

а) Атестація Metro Management Planning («Планування кар'єри менеджерів «Метро») призначена для співробітників середньої та вищої ланки компанії. На цій атестації оцінюють потенціал співробітника по семи компетенціях (аналітичне та стратегічне мислення, лідерські якості, комунікативні навички, орієнтація на результат, знання ринку, адаптація до змін), відкриваючи людині можливість зайняти більш високу позицію в перспективі від року до трьох.

Оцінку за шкалою «слабо розвинена» – «дуже сильна» проводить безпосередній начальник співробітника. По кожній з компетенцій співробітнику дають коротку характеристику з конкретними прикладами його поведінки. Також дається загальна характеристика співробітника і план дій для посилення його слабких сторін.

б) Для середньо кваліфікованого персоналу магазинів і офісів передбачена атестація Performance Appraisal («Оцінка роботи»). Під час цієї атестації в магазинах оцінюють два чинники: результати виконання співробітниками певних функціональних завдань і розвиток у них семи компетенцій.

в) Оцінка роботи управлінського складу компанії проходить у кілька етапів. Перший етап – це бесіда керівника з працівником, зазвичай на початку року, на якій ставляться цілі на новий період роботи. Протягом року можуть проводитися проміжні зустрічі для уточнення або координації розвитку співробітника. Найважливіша зустріч відбувається після закінчення року з моменту першої зустрічі. На ній підбивають підсумки виконання завдань та розвитку компетенцій за минулий період, а також планують подальший розвиток співробітника на наступні один-три роки.

Результати виконання завдань у ході атестації впливають на кар'єрне зростання співробітника, на його річну премію. Управлінський склад компанії отримує річний бонус, який прив'язаний до результатів діяльності «Метро». З кожним із співробітників компанія укладає «Бонусний договір», у якому чітко прописані робочі цілі. Кожна з таких цілей, а їх може бути п'ять, включає ключові завдання і має свою питому вагу. Виконання цих завдань оцінюють на наступній атестації.

Італія. Успішне проходження атестації (більшість компаній проводить цю процедуру двічі на рік) дозволяє працівникові регулярно отримувати заслужені премії. Як правило, керівник зі співробітником заздалегідь розробляють план роботи, ставлять конкретні завдання і визначають терміни їх виконання. А під час атестації перевіряється, власне, досягнення результату. Якщо результат досягнуто, то працівник отримує премію [21].

Швейцарія. Атестація персоналу в багатьох компаніях проводиться двічі: у середині і в кінці року. На початку року всі співробітники отримують "кількісні завдання", виконання / перевиконання яких оцінюється в кінці року. Оцінці підлягає, крім "кількісної", ще й "якісна" складова. При цьому активно використовують близько 10 оціночних критеріїв – "цінностей" на кожного співробітника. При цьому в даній країні розповсюджений так званий метод *calibration meeting*, що дозволяє об'єктивізувати результати атестації за допомогою надання керівникам усіх підрозділів організації можливості знайомитися з результатами атестаційних процедур, вносити зміни і доповнювати підсумкові дані [22].

У діловій практиці **США** використовується кілька термінів, що прямо чи опосередковано належать до оцінки персоналу [23]:

Performance Appraisal - у дослівному перекладі - "оцінка виконання". Це процедура найбільш близька до нашої атестації, можна сказати, атестація в західному варіанті. Безпосередній керівник проводить з оцінюваним співробітником співбесіду за результатами його роботи за "звітний період". Як правило, зміст співбесіди чітко структурований і зачіпає певний набір тем. За результатами керівник заповнює спеціальну анкету (*Performance review*) за формою, установлену в даній компанії. У кінці анкети висловлюються зауваження та побажання до співробітника, і робиться висновок про відповідність співробітника обійманій посаді, доцільність підвищення кваліфікації, переведення на іншу посаду в компанії (ротація персоналу), підвищення на посаді, присвоєння більш високого грейда. Анкети подаються в департамент управління персоналом, за поданням якого керівництвом підприємства приймаються управлінські (кадрові) рішення.

У компаніях з жорсткою кадровою політикою, де сповідується принцип "*up or out*" (або зростати, або йди), щорічно проводиться оцінка кожного співробітника, за результатами якої весь персонал поділяється на 3 категорії:

А) отримують підвищення;

В) отримують попередження про необхідність працювати краще;

С) отримують чек і повідомлення про звільнення.

В англomовній термінології з управління персоналом використовується також поняття Job Evaluation, дослівний переклад - "оцінка роботи". Тут ідеться не про оцінку працівника, а про оцінку цінності самої праці, посадової позиції або ролі. Це інструмент для визначення рівнів оплати праці, структури тарифної сітки.

Більш "просунутий" варіант оцінки результатів роботи – Management by objectives, тобто управління по цілях. Тут проводиться не тільки оцінка праці працівника за минулий період. Керівник і підлеглий разом визначають для підлеглого особисті цілі на квартал, півріччя або рік. У числі цих цілей можуть бути не тільки показники роботи, а й освоєння тих чи інших нових ділянок, підвищення кваліфікації, саморозвиток. Після завершення періоду в такому ж форматі проводиться обговорення досягнутих результатів і визначаються нові цілі.

4.5. Оцінка ефективності атестації та розвитку персоналу

Можна говорити про три групи ефектів, з якими пов'язане для організації успішне проведення атестації, а саме:

Економічний ефект:

- зниження витрат, пов'язаних з помилками при розстановці кадрів, удосконалення кадрової структури організації;
- скорочення втрат, пов'язаних із недостатнім контролем за роботою ключових категорій персоналу;
- своєчасне виявлення і вирішення проблем, що заважають ефективній роботі ключових категорій персоналу;
- підвищення цінності людських ресурсів організації;
- підвищення якості управління за рахунок установа за допомогою атестації механізму зворотних зв'язків між керівництвом і ключовими категоріями персоналу [24].

Розвиток і більш повне використання потенціалу ключових категорій персоналу:

- точне і своєчасне виявлення потреби в навчанні та організація навчання ключових категорій персоналу;
- формування кадрового резерву та створення програми по роботі з кадровим резервом;
- підвищення ефективності праці ключових категорій персоналу за рахунок регулярного доведення до них вимог до їхньої роботи і до робочої поведінки і оцінки їх готовності відповідати цим вимогам;
- підвищення рівня трудової мотивації працівників, які проходять атестацію.

Соціально-психологічний ефект [24]:

- підвищення рівня співпраці та довіри між керівництвом і тими категоріями персоналу, які проходять атестацію;
- підвищення ступеня інформованості працівників про цілі, стратегії і поточну роботу організації;
- підвищення рівня прихильності працівників до своєї організації (за рахунок підвищення задоволеності роботою, розуміння кар'єрних можливостей і настрою на довготривалу роботу в організації);
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Потенційні вигоди від атестації може отримати не тільки організація, але й працівники. Ці *потенційні вигоди для працівників* можуть полягати в такому:

- визнання досягнень працівників з боку керівництва стимулює їх готовність напружено працювати в інтересах організації;
- працівник отримує вкрай важливий для себе зворотний зв'язок, що дозволяє йому своєчасно внести необхідні корективи у свою роботу, у робочу поведінку, у ставлення до справи;
- працівник отримує можливість уточнити для себе ті вимоги, які висуваються до його роботи безпосереднім керівником та організацією;

- атестація дозволяє працівникам краще зрозуміти цілі та завдання, що стоять перед організацією (підрозділом), полегшуючи проходження інформації по вертикалі зверху вниз;

- атестація при правильному її проведенні підвищує рівень прихильності працівників своїй організації та її цілям.

Питання про необхідність оцінки ефективності навчання персоналу активно мусується в професійних колах тренерів, консультантів і HR-менеджерів. Проте моделі оцінки багато в чому різні: частина з них спрямована тільки на якісну оцінку ефективності, частина включає також і кількісну оцінку.

Узагальненими показниками ефективності навчання вважаються такі: витрати на навчання та їх частка у витратах на персонал організації; витрати на розвиток одного співробітника; час, що витрачено на навчання одного співробітника, та його частка в загальному балансі робочого часу співробітника.

Індивідуальні плани професійного розвитку та загальні плани й проекти розвитку персоналу в організації повинні приносити очікувані результати, бути ефективними. Для цього можна, наприклад, додати до плану професійного розвитку розділ «Оцінка результативності навчання». У ньому можна наперед зазначити спосіб, у який буде перевірено, наскільки розвиток був ефективний. Такими способами можуть бути: доповідь на нараді та обговорення того, що дізнались на навчанні; звіт слухачів про те, що вони дізнались протягом навчання; тестування; розробка певних стандартів та критеріїв роботи працівників; рекомендації тренера тощо [25].

Практика управління персоналом свідчить, що рішення у сфері управління персоналом не завжди можна виміряти у вартісному вираженні. Йдеться про те, що успішний проект (програму, тренінг тощо) – це не завжди кошти (гроші). Це також створення нових ідей, підвищення компетенцій, зростання залученості та лояльності персоналу та багато іншого [26].

У лютому 2011 р. ГК «Інститут Тренінгу – АРБ Про» на конференції «HR-практики: рішення з поверненням» представила новий та дещо нетрадиційний

підхід до визначення ефективності проектів у сфері управління персоналом під назвою *Return ON Solutions* [26]. У табл. 4.6 наведено класифікацію видів віддачі від проектів у сфері розвитку персоналу [26].

Таблиця 4.6

Класифікація віддачі від проекту або програми розвитку персоналу

№ з/п	Назва показника віддачі	Опис	Приклад проекту для оцінки
1	<i>Return On Money</i>	Фінансова віддача	Навчання продажам, залученню клієнтів, скорочення витрат на найм персоналу (за рахунок зменшення плинності персоналу)
2	<i>Return On People</i>	Віддача у вигляді залучення меншої кількості людей	Оптимізація бізнес-процесів
3	<i>Return On Knowledge</i>	Результат у вигляді розвитку компетенцій та знань	Будь-який якісний тренінг. Узагальнення корпоративного досвіду, розгортання корпоративної системи навчання (корпоративного навчального порталу), системи управління знаннями
4	<i>Return On Time</i>	Віддача у вигляді скорочення часу на операцію або процес, впровадження або навчання технології, яка дозволить збільшити швидкість вирішення стандартних завдань	Автоматизація оцінки персоналу, навчання технології обслуговування клієнтів, автоматизація пошуку персоналу
5	<i>Return On Technology</i>	Віддача у вигляді створення нових технологій або рішень, створених завдяки технологіям	Комплексні програми розвитку персоналу
6	<i>Return On Energy</i>	Віддача у вигляді підвищення рівня мотивації працівників, їх лояльності до організації	Програми організаційного розвитку, залучення працівників до прийняття управлінських рішень

Використання економічних критеріїв у роботі з персоналом вимагало розробки методик для визначення *ефективності навчання*. У той же час, розглянемо модель Д. Кіркпатріка, який у 1959 р. запропонував здійснювати оцінку ефективності навчання на чотирьох рівнях:

Перший рівень - «Реакція учасників». Для оцінки цього рівня використовують стандартні анкети. Основні теми питань в анкетах:

- корисність набутих знань і навичок для реальної роботи;
- цікавість програми;
- складність, доступність подачі матеріалу.

Для кожного з питань задається певна шкала оцінки, наприклад від 1 до 6 балів, де кожен бал супроводжується словесним описом.

Другий рівень – «Навчання» – визначає, як змінилися знання учасників у результаті навчання і чи змінилися вони взагалі. Для оцінки цього рівня використовують спеціально розроблені тести, анкети та завдання, які дозволяють кількісно виміряти прогрес або мотивацію учасників. Також можливо провести спостереження в процесі навчання, зокрема, в ході виконання контрольних вправ або рольових ігор або після навчальних заходів у ході робочого процесу.

Третій рівень – «Застосування» – виявляє, чи застосовують учасники набуті знання і навички на робочому місці? Чи є реальні зміни в їх роботі? Оцінка даного рівня зазвичай проводиться за допомогою інструментів, розроблених за принципом «360 градусів». Інший спосіб - використовувати систему ключових показників (KPI), що існує в організації, або карту збалансованих показників.

Четвертий рівень – «Результати» – спрямований на виявлення змін у бізнес-показниках компанії в результаті навчання. Даний рівень, як правило, є найбільш складним для вимірювання, особливо якщо врахувати той факт, що на показники бізнесу впливають також й інші чинники, а ізолювати їх вплив практично неможливо.

У 1991 р. Дж. Філіпс для подолання відсутності кількісних показників ефективності навчання додав у модель Д. Кіркпатріка п'ятий рівень оцінки – ROI (віддача від інвестицій у навчання). Його модель сьогодні визнана «Американською асоціацією тренінгу і розвитку» (ASTD) і використовується у всьому світі. Формула для розрахунку ROI має такий вигляд:

$$\text{ROI} = \frac{\Delta D_n - B_n}{B_n} \times 100 \quad (4.1),$$

де ΔD_n – приріст доходів від навчання, тис. грн.;

B_n – витрати на навчання, тис. грн.

Розрахунок ROI дозволяє:

- кількісно виразити поліпшення результативності та якості роботи в результаті навчання співробітників;
- виразити в грошовому еквіваленті цінність проведеного навчання;
- визначити повернення на інвестиції в навчальні заходи;
- ухвалювати обґрунтовані рішення по вибору навчальних програм, порівнюючи їх ефективність [14].

Сьогодні робота у сфері оцінки ефективності розвитку персоналу ведеться за декількома основними напрямками:

- * розробка нових систем обліку витрат на підготовку персоналу;
- * пошук критеріїв оцінки результатів проведеного навчання;
- * вибір оптимального варіанта програми навчання.

Існує думка, що ефективність інвестицій у розвиток персоналу слід розраховувати на кожному етапі цього інвестування (від профорієнтації до капіталізації кваліфікації) як співвідношення витрат та результатів (підвищення продуктивності праці). Залежність між цими показниками показують так:

$$E = ((B - B_n) * C) : I \quad (4.2),$$

де E – ефективність інвестицій у людський капітал на i -му етапі;

B_n – виробіток працівника до навчання;

B – виробіток працівника після навчання;

C – ціна одиниці продукції;

I - інвестиції в людський капітал [27].

В останні роки отримує розвитку так звана методика біпараметричної оцінки. Її зміст полягає в тому, що поряд із результативністю та ефективністю навчання вводиться поняття його продуктивності [28].

Ми погоджуємося із Думченко О. Е. та Козловим В. В., що не варто прагнути розробити єдиний універсальний показник оцінки ефективності навчання персоналу. Більш доцільним буде підбір методики визначення ефективності з урахуванням специфіки заходів з навчання [29].

Якщо стоїть завдання визначити успішність навчання персоналу через скорочення вартості бізнес-процесів, то можна запропонувати такі дії та формули:

А. *Частковий економічний ефект* від заходу з навчання персоналу, який викликав зміну вартості певного бізнес-процесу можна визначити:

$$E = C_0 - C_t \quad (4.3),$$

де C_0 - вартість бізнес-процесу до навчання (одиниці виробленої продукції), грн.

C_t – вартість бізнес-процесу після навчання, грн.

Визначення абсолютного значення ефекту дозволяє лише з'ясувати тенденції, масштаб і напрямок ефекту від навчання (позитивний, нейтральний, негативний), тому доцільно зіставити значення ефекту з витратами, спрямованими на навчання персоналу.

Інтерпретація результату: якщо $E \geq 0$ – отже, мета зниження витрат була досягнута.

Б. *Чистий частковий економічний ефект* від заходів з навчання персоналу визначається таким чином:

$$E_N = C_0 - C_t - C_e \quad (4.4),$$

де C_0 – вартість бізнес-процесу до навчання (одиниці виробленої продукції), грн.

C_t – вартість бізнес-процесу після навчання, грн.

C_e – вартість програми навчання (наприклад, витрати на утримання учбового центру), грн.

Визначення абсолютного значення часткового ефекту дозволяє порівняти результат від діяльності з витратами на навчання (перевищують вигоди витрати чи ні).

Інтерпретація результату: якщо $E_N \geq 0$ – отже, позитивний результат був досягнутий, принаймні зниження витрат перевищило витрати – діяльність приносить чистий ефект.

Дана послідовність розрахунків доцільна для оцінки ефективності навчання саме лінійного персоналу, наприклад, у результаті проведення тренінгових заходів, швидкість обслуговування клієнтів збільшилася, якість обслуговування клієнтів (при цьому якість може оцінюватися зниженням кількості помилок, скарг клієнтів) зменшилася тощо.

В. У разі зіставлення декількох варіантів навчання (програм, видів, у часі, просторі) доцільно визначити ефективність. *Економічна ефективність* навчання (динамічний зв'язок між ресурсами і діяльністю) може бути виражена формулою:

$$E_N = \frac{C_o - C_t}{C_e} \quad (4.5),$$

Таким чином, якщо $E_N < 1$ – навчання неефективне, якщо $E_N > 1$ – навчання ефективне.

Г. Більш традиційний для сприйняття і простий в інтерпретації – *показник прибутковості* (розглянемо як типовий показник для бізнесу – співвідношення чистого доходу до витрат):

$$d_N = \frac{C_o - C_t - C_e}{C_e} \times 100 \quad (4.6)$$

Прибутковість (повернення на інвестиції в навчання) виражається у відсотках. Якщо $d_N > 0$ – отже, вид діяльності прибутковий, інакше – витрати на навчання не повертаються у вигляді додаткового ефекту.

Цей показник зручно застосовувати у разі зіставлення декількох варіантів навчання або вже реалізованих заходів.

Визначення порівняльної ефективності навчальних заходів може також допомогти визначати ефективність навчання, яке проводилося за ідентичними програмами в різних структурних підрозділах організації, що буває необхідним і корисним при розбудові корпоративної стандартизованої системи навчання [29].

Якщо навчання персоналу здійснюється самостійним підрозділом, то доцільно також розраховувати показники ефективності його роботи. Однак слід зауважити, що в кожній організації в силу специфіки її роботи ці показники можуть бути різними. Серед них можна виокремити такі:

- плинність персоналу;
- індекс задоволеності клієнтів компанії;
- показник абсентеїзму персоналу;
- частота нещасних випадків;
- індекс задоволеності та лояльності персоналу;
- залучення нових клієнтів (індекс притоку нових клієнтів);
- підвищення продуктивності праці;
- зростання частки ринку компанії;
- скорочення витрат на виробництво продукції/надання послуг та ін.

У той же час, кожна програма навчання повинна оцінюватися окремими показниками, які напряду відображають її ефективність. Наприклад, програма розвитку кадрового резерву вважається на 100% ефективною, якщо 100% учасників програми отримали горизонтальне або вертикальне переміщення протягом 1 року після її завершення. А ефективність тренінгів з виробничої безпеки вимірюється скороченням або повним зведенням до нуля числа нещасних випадків. Ефективними тренінгами з продажу прийнято вважати ті, після яких обсяги продаж зростають. Тренінги з ведення нарад успішні, якщо час проведення зустрічей у компанії скоротився.

Питання для самоконтролю



1. Які питання розвитку персоналу дозволяє вирішувати оцінка персоналу в організації?
2. Які кадрові рішення у сфері розвитку персоналу можна приймати на основі оцінки працівників?
3. Що Ви розумієте під поняттям "атестація персоналу", і чим воно відрізняється від «оцінки персоналу»?
4. Перелічіть цілі атестації працівників, що в найбільшому ступені пов'язані із забезпеченням розвитку персоналу?
5. Які є види атестації працівників? Чим вони відрізняються один від одного? Які існують нетрадиційні підходи до атестації персоналу? Які їх переваги порівняно з традиційною методикою проведення атестації?
6. Який закордонний досвід проведення атестації, на Вашу думку, у найбільшому ступені сприяє подальшому розвитку персоналу? Які відмінності в атестації персоналу на вітчизняних підприємствах та за кордоном?
7. Які наслідки для розвитку персоналу може дати атестація співробітників в організації?
8. Які ефекти може отримати організація в разі правильного проведення атестації персоналу? Який є найбільш бажаним або важливим? Поясніть свою думку.
9. Яким чином можна виміряти ефективність розвитку персоналу?



Проблемні питання

1. Працівник (працює за трудовим договором із зазначеним випробним терміном у 3 місяці) був повідомлений (після проходження атестації через 2 місяці роботи), що він не відповідає обійманій посаді і, відповідно, буде звільнений згідно із законодавством із відповідним записом у трудовій книжці. Наскільки правомірне таке рішення керівництва організації?

Які кроки Ви б порадили зробити працівникові? Керівникові організації? Начальникові служби персоналу?

2. Яким чином можна виміряти віддачу від проекту розвитку персоналу, що спрямований на розвиток креативного мислення у співробітників (на розвиток та утримання талантів в організації; на вдосконалення рівня обслуговування клієнтів)?



Завдання для роботи в малих групах

1. Запропонуйте показники для оцінки ефективності Вашого навчання в університеті. Обґрунтуйте свій вибір.

2. Складіть анкету для оцінки старости групи методом 360 градусів та проведіть оцінку. Про що свідчать отримані результати?

3. У додатку Е наведено приклад оціночного листа співробітника організації. Уважно вивчіть його. Що, на Вашу думку, не врахували його розробники? Які можуть виникнути труднощі в процесі атестації?

4. Визначити перелік та зміст компетенцій, якими, на Вашу думку, має володіти випускник спеціальності «Управління персоналом та економіка праці». Яким чином, на Вашу думку, можна оцінити рівень володіння ними?

5. За якими складовими можна оцінити конкурентоспроможність працівника на ринку праці (внутрішньому та зовнішньому)? Запропонуйте алгоритм такої оцінки.

6. Які, на Вашу думку, чинники (зовнішні та внутрішні) визначають Вашу особисту конкурентоспроможність на ринку праці? Проранжуйте їх за рівнем впливу на Вашу конкурентоспроможність.

ЗАДАЧІ



Задача 1. Визначити, скільки потрібно створити атестаційних комісій в організації для проведення оцінки персоналу, якщо відомі такі дані:

Чисельність персоналу на кінець попереднього року 2376 осіб. З початку року було прийнято на роботу 363 особи, із них молоді спеціалісти – 85 осіб.

Атестації підлягає третина осіб, що відповідно до законодавства можуть проходити атестацію. Мають пройти повторну атестацію 24 особи.

Згідно з проектом наказу атестація має відбутися протягом 10 робочих днів. У кожній атестаційній комісії, відповідно до Положення про атестацію, має бути не менше 7 осіб.

Середня тривалість атестаційного інтерв'ю – 30 хв.

Час, що витрачається комісією на ухвалення рішення та його повідомлення працівникові, – 10 хв.

Задача 2. Зробити розрахунок трудовитрат у годинах на проведення атестації персоналу чисельністю 100 осіб, якщо відомо, що:

- атестації підлягають: 80 «рядових» співробітників, 20 керівників 1-ї лінійки, 4 топ - менеджери (заст. генерального директора);
- підготовка оцінки персоналу, навчання керівників, аналіз та узагальнення результатів силами HR - 5 днів (40 годин);
- зайнятість топ-менеджменту за оцінкою керівників 1-ї лінійки: по 2 години на 1 підлеглого;
- зайнятість керівників 1-ї лінійки: по 1,5 години на 1 підлеглого (інтерв'ю + складання характеристики);
- зайнятість підлеглих: по 1 годині.

Задача 3. Визначити ефективність інвестицій у розвиток персоналу (ROI та термін окупності), якщо відомі такі дані: сформовано 15 груп по 15 осіб, вартість навчання кожної групи становить 9100 грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 782 тис. грн.

Задача 4. Визначити ефективність проекту з підготовки кадрового резерву керівних кадрів банку, якщо відомо:

Дохідність топ-менеджера АКБ -120 тис. грн., дохідність топ-менеджера зі сторони – 60 тис. грн. Витрати на пошук та наймання нового менеджера зі сторони становлять 50 тис. грн. Згідно з проектом планується підготувати 25

власних топ-менеджерів. Загальні витрати на реалізацію проекту становлять 3млн.грн.

Задача 5. Визначити ефективність інвестицій у розвиток персоналу (ROI та термін окупності), якщо відомі такі дані: сформовано 10 груп по 8 осіб, вартість навчання кожного працівника становить 1250 грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 317 тис. грн.

Задача 6. Визначити найбільш ефективний проект щодо розвитку персоналу, якщо відомі такі дані: згідно з першим варіантом - сформовано 10 груп по 8 осіб, вартість навчання кожного працівника перших п'яти груп становить 1250 грн., інших - по 1500 грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 182 тис. грн. Згідно з другим варіантом – буде сформовано 5 груп по 20 осіб, вартість навчання кожної групи – 11500 грн., очікуване зростання валового прибутку – 215 тис. грн.



ТЕСТИ

1. З точки зору розвитку персоналу «атестація» – це:

- а) процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони обіймають;
- б) раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь;
- в) формалізована оцінка кадрів, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення.

2. Метою атестації є:

- а) виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників;
- б) комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навичок, умінь, рис характеру);

в) раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь.

3. У зарубіжній практиці виокремлюють такі види атестації?

- а) неперіодична;
- б) чергова;
- в) спеціальна;
- г) для просування по службі;
- д) проміжна;
- е) періодична підсумкова.

4. Передача роботодавцем на договірній основі процесу атестації своїх співробітників спеціалізованій компанії, яка здійснює проведення окремих атестаційних заходів, а також повну побудову функціональної системи атестації персоналу – це:

- а) центр оцінки та розвитку ;
- б) сертифікація персоналу ;
- в) аутсорсинг атестації;
- г) атестація on-line.

5. Успішне проведення атестації в організації пов'язане з такими групами ефектів:

- а) економічний;
- б) мотиваційний;
- в) інформаційний;
- г) соціально-психологічний;
- д) розвитку;
- е) моральний.

6. Соціально-психологічний ефект атестації проявляється у:

- а) підвищенні ступеня інформованості працівників про цілі, стратегії і поточній роботі організації;
- б) формуванні кадрового резерву та створенні програми по роботі з кадровим резервом;
- в) своєчасному виявленні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі ключових категорій персоналу;
- г) підвищенні рівня прихильності працівників до своєї організації;
- д) підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і тими категоріями персоналу, які проходять атестацію.

7. Узагальненими показниками ефективності навчання виступають:

- а) витрати на навчання та їх частка у витратах на персонал організації;
- б) час навчання одного працівника;

- в) витрати на розвиток персоналу та на одного співробітника;
- г) частка витрат на навчання у балансі робочого часу працівника.

8. Крім фінансової віддачі від розвитку персоналу, існують ще й такі:

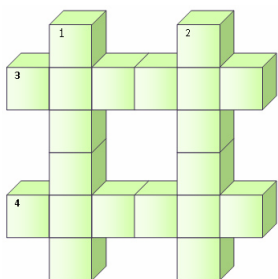
- а) розвиток компетенцій;
- б) скорочення витрат часу на здійснення операцій;
- в) створення нових технологій;
- г) підвищення мотивованості працівників;
- д) зростання лояльності до організації;
- е) зменшення чисельності персоналу, залученого до роботи.

9. Потенційні вигоди від атестації для працівників:

- а) визнання досягнень працівників з боку керівництва;
- б) можливість уточнити для себе ті вимоги, що висуваються до його роботи безпосереднім керівником та організацією;
- в) підвищення рівня прихильності працівників своїй організації та її цілям;
- г) краще зрозуміти цілі та завдання, що стоять перед організацією (підрозділом).

10. У вітчизняних організаціях існують такі види атестації:

- а) чергова; б) у зв'язку з завершенням випробувального терміну;
- в) спеціальна; г) для просування по службі;
- д) інструментальна.



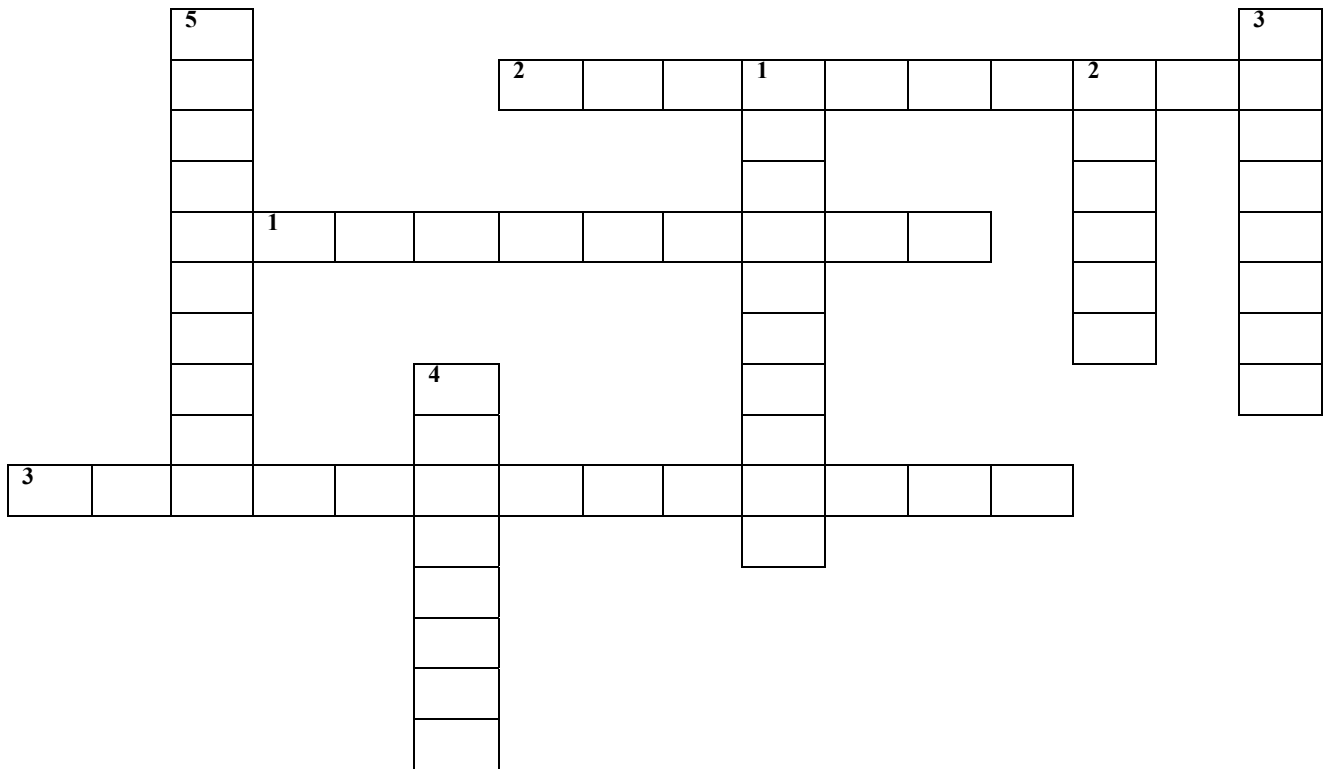
КРОСВОРД

По горизонталі:

1. Одна з форм оцінки персоналу, яка широко розповсюджена в українських та закордонних організаціях.

2. Вид атестації, яка являє собою повну і всебічну оцінку виробничої діяльності працівників за весь період.

3. Якою системою оцінки персоналу в організації можна забезпечити охоплення різних його категорій.



По вертикалі:

1. До якої групи цілей атестації належить виявлення недоліків у системі розвитку персоналу.
2. Процедура, що дозволяє виявити відповідність наявного та потрібного професійно-кваліфікаційного рівня працівника.
3. Група цілей атестації персоналу, пов'язаних із поліпшенням управління персоналом у цілому та посиленням ефективності кадрової роботи.
4. Вид атестації, яка проводиться через відносно короткий період часу для визначення ступеня досягнення завдань, поставлених попередньою атестацією, або виправлення недоліків у роботі, що були виявлені.
5. Передача роботодавцем на договірній основі процесу атестації своїх співробітників спеціалізованій компанії, яка здійснює проведення окремих атестаційних заходів, а також повну побудову функціональної системи атестації персоналу.



ЛІТЕРАТУРА

1. Дианова О. Системный подход к построению процедур оценки и развития персонала// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hrts.ru/_old/3/2005_07_20/Dianova_Rosbank.pdf
2. Савельев О.С. Адміністративно-правові засади атестації працівників органів внутрішніх справ: Автореф. дис. канд. юрид. наук/ Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. – Дніпропетровськ, 2008.-14с. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://referatu.net.ua>
3. Кравець В.Р. Атестація державних службовців в Україні: Автореф. дис. канд.юрид.наук / Одеська національна юридична академія.- Одеса, 2004.–14 с. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://avtoreferat.net>
4. Рачинський А. Професіоналізм – як основа діяльності державних службовців // Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. – 1999. – № 2. – С. 22-30.
5. Рачинський А. П. Статус державних службовців в Україні: теоретико-правовий аспект: Автореф. дис.канд.наук з держуправління/ Українська академія державного управління при Президентіві України. - Київ, 2000.–15 с.// [Електронний ресурс]. Режим доступу:<http://referatu.net.ua>
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор. – 2003. – 296с.
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. - К: КНЕУ, 2002 р.
8. Управление персоналом: Словарь-справочник // [Электронный ресурс]. Режим доступу:<http://psyfactor.org/personal/personal1-24.htm>
9. Управление человеческими ресурсами// [Электронный ресурс]. Режим доступу: http://www.webextern.ru/17/tseli_i_tipi_attestatsii.html
10. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В. М.Петюха. — К.: КНЕУ, 2006. — 398 с.

11. Кодекс Законів про працю України // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>
12. Агентство аутсорсинга «Центр Управління Персоналом»// [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.tcupbiznes.com/service/attestacia_personala
13. Введена новая аттестация // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.buhgalteria.ru/article/7064>
14. Татаревська М.С., Сорока О.В. Менеджмент персоналу в банку: курс лекцій для студентів спеціальності «Банківська справа». – Одеса: ОДЕУ, ротاپронт. – 2010. – 342с.
15. Ходак Е. Аттестация on-line/ / [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.hr-journal.ru/articles/oap/oap_685.html
16. Петина Н.Г. Аттестация развития // «Справочник по управлению персоналом» – 2008. – №10 // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rusconsult.ru/cms-news.php?mode=view_news&id=1156
17. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: Учебный курс (учебно-методический комплекс)// [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://e-college.ru/xbooks/xbook141/book/index/index.html?go=part-001*page.htm
18. Теория и практика управления персоналом. Под ред. Щёкина Г. В. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://polka-knig.com.ua/article.php?book=63&article=5996>
19. Е. Л. Дергачева, Л.И. Юликов. Менеджмент.- М.: Издательство «Мастерство», 2002. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/biznes-29/index.htm>
20. Испытания для сотрудников «Метро»: Дело.-15.08.2008г. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://delo.ua/opinions/ispytaniya-dlja-sotrudnikov-me-84565/>
21. Как сделать из аттестации повод для прибавки к зарплате// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=2286>

22. Аттестация персонала – это актуально!// [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.pharmpersonal.ru/articles/attestatsiia_personala_eto_aktualno_57_7.html?keyword=КАМ

23. Крымов А.А. Современные технологии оценки персонала. Конспект семинара-практикума// [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://hrazvitie.ru/ass_cons.htm

24. Новые подходы к аттестации персонала // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=275>

25. Наумов К.В. Методология разработки программы обучения и развития персонала // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/preplanning_methodology.shtml

26. Алексеенко (Золотарева) М. Возврат на HR-решения// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.trainings.ua/article/2449.html>

27. Лукашевич В.В. Эффективности инвестиции в человеческий капитал// Журнал «Полиграфист и Издатель»– №6 (15/10/2003).– 2002 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://publish.ruprint.ru/stories/7/35_1.php

28. Зазовская Н.М., Мартынов В. Г. Внутрикorporативное управление профессиональным развитием персонала в системе менеджмента качества. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. –С.55-62 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.finexpert-training.ru/index.php?ID=196&articleID=354>

29. Думченко О.Е., Козлов В.В. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.finexpert-training.ru/index.php?ID=196&articleID=354>

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.

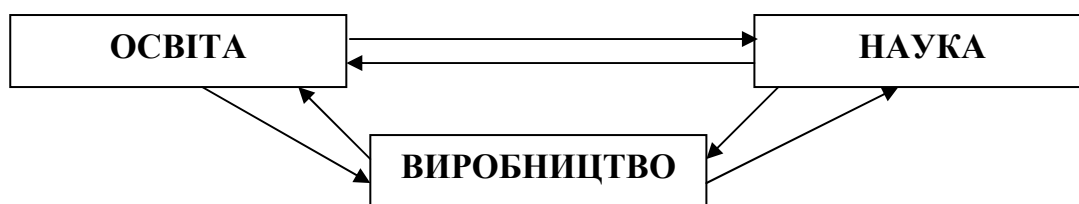


Рис. 5.1. Взаємозв'язок освіти, науки і виробництва

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).

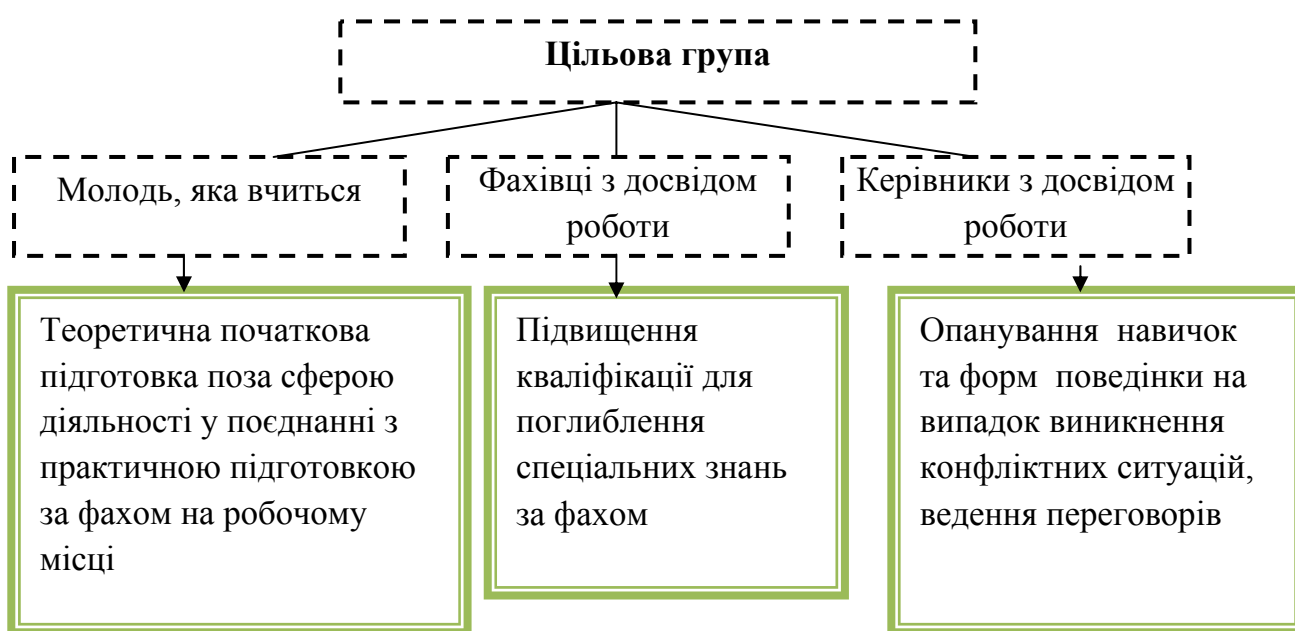


Рис. 5.2. Задачі навчання для окремих цільових груп

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. XX 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 XXI 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 коліски 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.

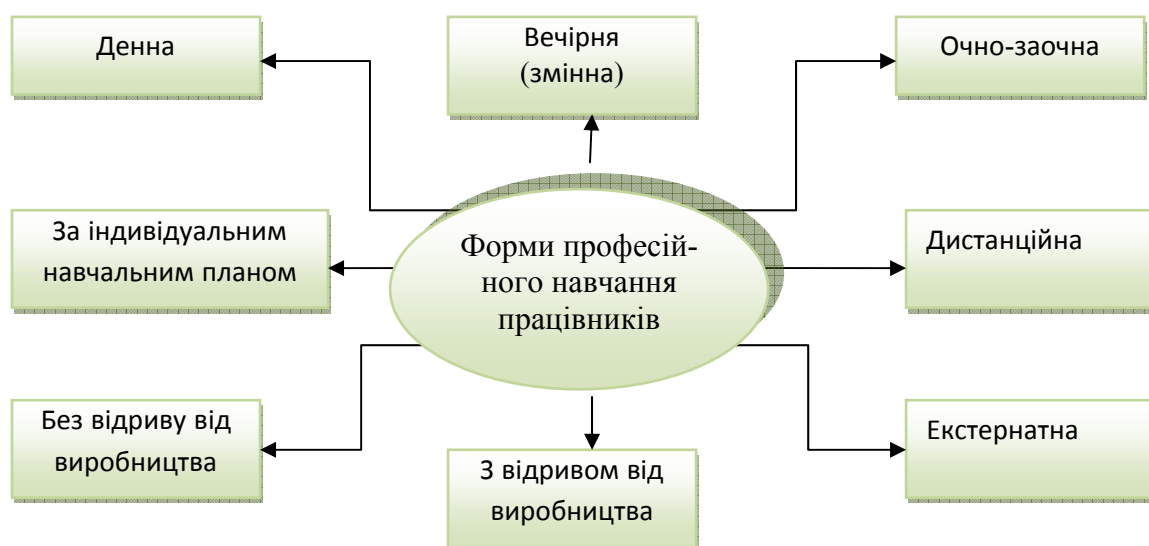


Рис 5.4. Форми професійного навчання працівників [8, ст. 7]

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.

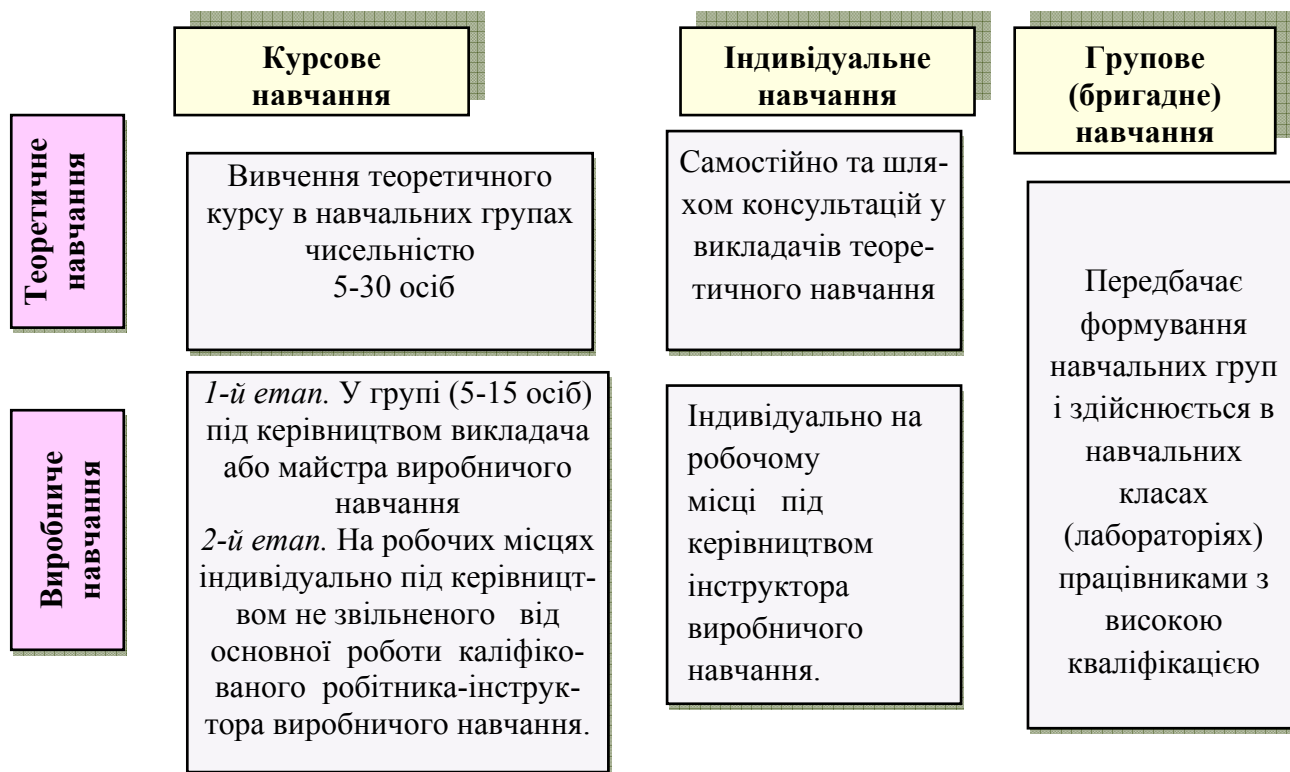


Рис. 5.6. Характеристика форм первинного професійного навчання працівників

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 установлюється, 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].

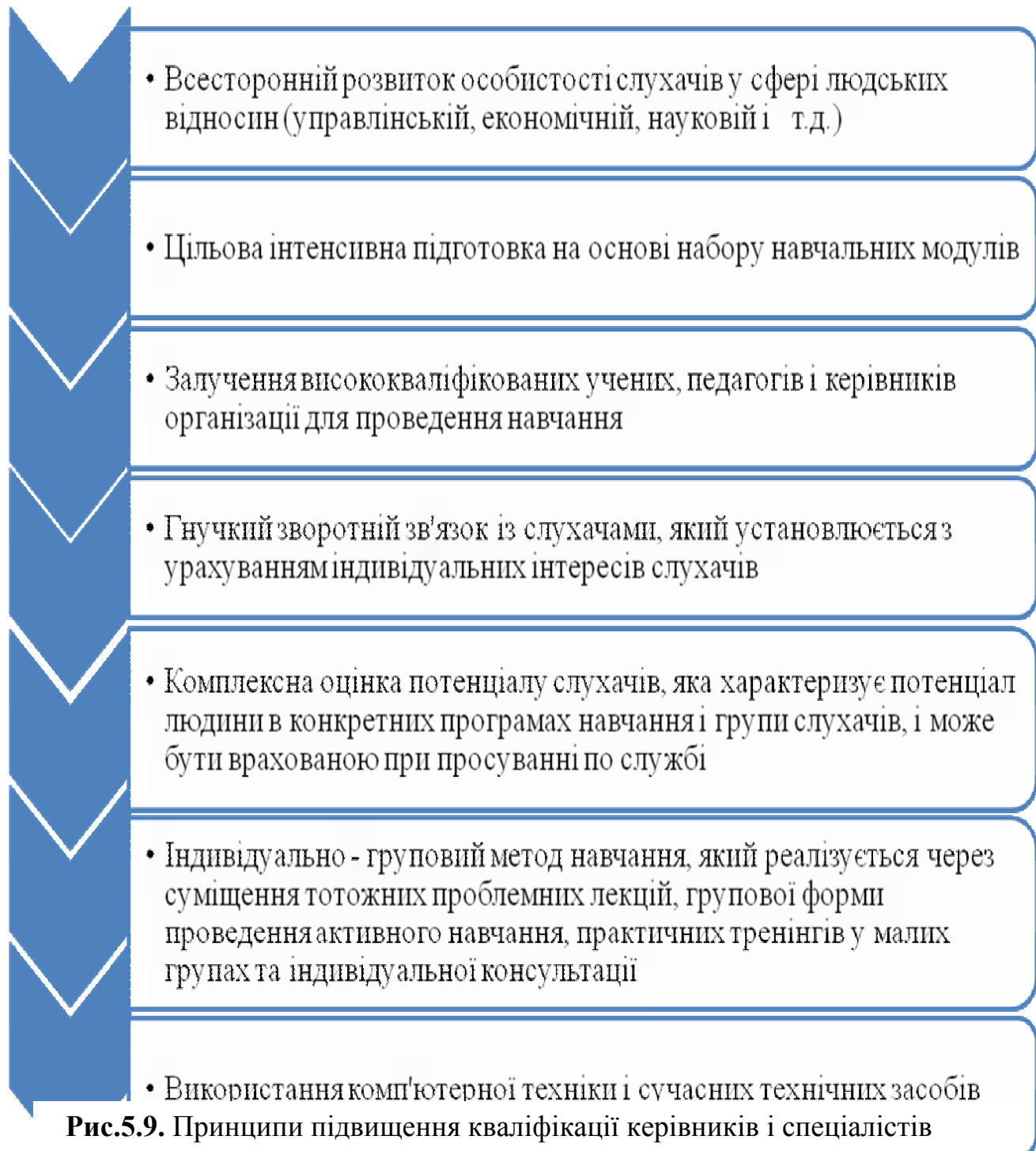


Рис.5.9. Принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів

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-курсівних 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

змушують більшість організацій спрямовувати все більше коштів на професійне навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників. Це здійснюється, перш за все, для того, щоб забезпечити зростання продуктивності праці як основного фактора зміцнення економічного стану організації.



Питання для самоконтролю

1. Що таке навчання і освіта. У чому суть навчання протягом життя та безперервної освіти?
2. Яка роль професійного навчання робітників у збереженні та розвитку трудового потенціалу?
3. У чому полягає мета професійного навчання робітників?
4. Якими законодавчими актами в Україні регулюються питання професійного навчання кадрів? Які є їх позитивні аспекти? Які недоліки?
5. У чому полягає різниця між формальним та неформальним професійним навчанням працівників?
6. Дайте коротку характеристику основним видам навчання кадрів.
7. Які методи навчання кадрів Ви знаєте? Дайте їх порівняльну характеристику.
8. Перелічіть та розкрийте зміст форм підвищення кваліфікації робочих.
9. Перелічіть та розкрийте зміст форм підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців. Які з них, на Вашу думку, є більш результативними?



Проблемні питання

1. Покажіть взаємозв'язок та взаємозалежність між навчанням протягом усього життя та безперервною освітою. Що, на Вашу думку, може Вам особисто завадити навчатися протягом усього життя?

2. Чому, на Вашу думку, роботодавці та працівники неохоче вкладають кошти у навчання та підвищення кваліфікації? Що потрібно зробити (на різних рівнях управління) для зміни ситуації на краще?



Завдання для роботи в малих групах

1. Проаналізуйте статистичні дані за останні три роки щодо особливостей функціонування системи освіти в Україні: дошкільної, загальної, професійно-технічної та вищої освіти, а також підготовки і перепідготовки кадрів на виробництві.

2. Проаналізуйте дані Звітів про людський розвиток (за останні 3-5 років) стосовно освіти в Україні. Визначте місце України серед інших країн світу (у цілому та окремо із європейськими країнами та країнами СНД).

3. Складіть порівняльну таблицю стосовно видів і форм профнавчання працівників, виходячи із чинних законодавчих актів у цій сфері.



ТЕСТИ

1. Процес озброєння знаннями, навичками і вміннями – це:

а) процес здобуття освіти; б) навчання; в) освіта.

2. Усе цілеспрямоване навчання, здійснюване на постійній основі для вдосконалення знань, умінь і компетенцій, – це:

- а) процес здобуття вищої освіти;
- б) підвищення кваліфікації;
- в) навчання по мірі необхідності;
- г) навчання впродовж життя.

3. Європейські дослідники у сфері навчання впродовж життя виокремлюють такі три типи навчання:

- а) формальне, примусове, неформальне;
- б) обов'язкове, періодичне, спонтанне;

в) спонтанне, формальне та неформальне.

4. Цілі безперервної освіти з позиції працівників:

- а) підтримання рівня кваліфікації; б) адаптація до нововведень;
- в) розвиток здібностей і вмінь у сфері організації виробництва;
- г) отримати знання поза зоною основної діяльності;
- д) підвищення рівня власних доходів.

5. „ Спеціаліст ” – це освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка:

- а) на основі кваліфікації бакалавра здобула спеціальні вміння та знання, має певний досвід їх застосування для вирішення складних професійних завдань, передбачених для відповідних посад, у певній галузі народного господарства;
- б) на основі повної або базової загальної середньої освіти здобула спеціальні вміння та знання, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певній галузі народного господарства;
- в) на основі повної загальної середньої освіти здобула поглиблену загальнокультурну підготовку, фундаментальні та професійно-орієнтовані вміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці і здатний вирішувати типові професійні завдання, передбачені для відповідних посад, у певній галузі народного господарства;
- г) на основі повної або базової загальної середньої освіти здобула загальнокультурну підготовку, спеціальні вміння та знання, має певний досвід їх застосування для вирішення типових професійних завдань.

6. Освітньо-кваліфікаційний рівень особи, яка на основі кваліфікації бакалавра або спеціаліста здобула поглиблені знання інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування та продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань у певній галузі народного господарства – це:

- а) бакалавр; б) спеціаліст; в) кваліфікований робітник; г) магістр.

7. Свою діяльність за державним замовленням та договорами здійснюють такі навчальні заклади:

- а) дошкільні; б) середні; в) вищі.

8. Професійна освіта спрямована на досягнення таких цілей:

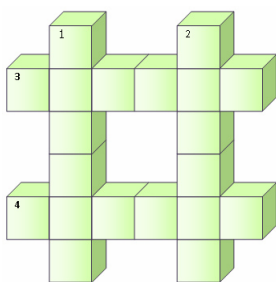
- а) фундаментальної та кон'юнктурної;
б) суспільної та особистісної; в) економічної та соціальної.

9. Форми професійного навчання робітників:

- а) денна, вечірня, заочна; б) формальна та неформальна;
в) індивідуальна та курсова; г) дистанційна та екстернатна;

10. Забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і схильності до інновацій; просування по посаді або горизонтальне переміщення; освоєння суміжних професій – це завдання:

- а) перепідготовки кадрів;
б) професійної підготовки кадрів;
в) підвищення кваліфікації кадрів.



КРОСВОРД

По горизонталі:

1. Спосіб соціалізації людини в мінливому соціально-економічному, суспільно-політичному і громадському житті.

2. Вищий навчальний заклад I-II рівня акредитації.

3. Якісна характеристика працівників певної професії.

4. Форма профнавчання працівників, що передбачає вивчення теоретичного курсу в навчальних групах та послідує виробниче навчання на робочому місці під наглядом досвідченого викладача-інструктора або наставника.

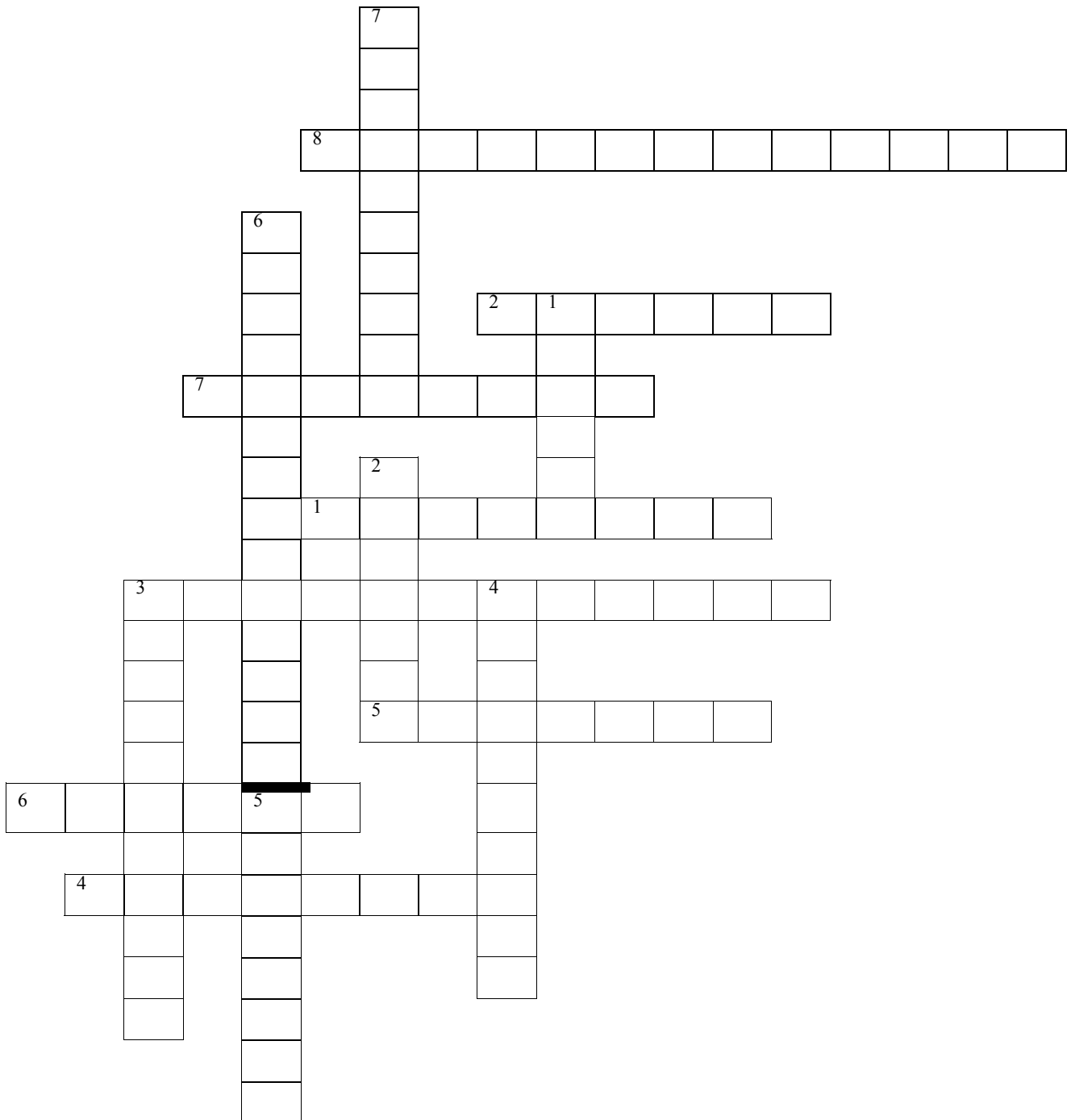
5. Метод навчання на робочому місці.

6. Метод навчання поза робочим місцем, який характеризується можливістю охоплення великої кількості слухачів та відсутністю можливості отримання зворотного зв'язку, визначення ступеня засвоєння матеріалу.

7. Освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні

та 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.

8. Вищий навчальний заклад III-IV рівня акредитації.



По вертикалі:

1. Результат навчання.

2. 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.

3. Одна з цілей професійної освіти, пов'язана з насиченням у кожний момент часу ринку праці робочою силою певної професії та кваліфікації.

4. Метод навчання на робочому місці, що передбачає роз'яснення правил роботи, її послідовності тощо.

5. Вищий навчальний заклад III-IV рівня акредитації.

6. Мета системи професійної освіти, що полягає у створенні довготермінової основи формування інтелектуального людського ресурсу, всебічного розкриття здібностей і гармонійного розвитку кожної особистості; забезпечення рівних можливостей усім членам суспільства.

7. Метод навчання поза робочим місцем, який характеризується повною самостійністю працівника у виборі часу, місця та тривалості навчання, за якого він несе повну відповідальність за результати навчання.

ЛІТЕРАТУРА



1. Кремінський В. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. – К.: Грамота, 2005. – 448с.

2. «Про затвердження Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту)» Постанова Кабінету Міністрів України (п.5 Положення) від 20 січня 1998 року N 65, м. Київ.

3. Закон України «Про освіту» № 1060-XII від 23 травня 1991 року.

4. Степко М.Ф., Клименко Б.В., ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л.Л. Болонський процес і навчання впродовж життя. – Харків: НТУ "ХПІ", 2004. –55с.
5. Каленюк І.С. Економіка освіти: Навчальний посібник. – К.: Знання України, 2003. -316с.
6. Антошкіна Л.І. Економіка вищої освіти: тенденції та перспективи реформування. –К.: Видавничий дім „Корпорація”, 2005. -368 с.
7. Юшин В.П., Юшина А.Н. Система „Результат”. Теорія і практика переорієнтації суспільного пізнання з боротьби на єдність. Луцьк: Видавництво обласної друкарні, 2003. –С.9
8. Закон України «Про професійний розвиток працівників» №4312-VI від 12.01.2012р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
9. Закон України «Про вищу освіту» (ст.8) м.Київ, 17 січня 2002 року № 2984-III // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1087.926.15&nobreak=1>
10. Положення «Про професійне навчання кадрів на виробництві». Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 р. № 127/151 // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=560
11. Кодекс законів про працю України станом на 16.04.2009 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2009. – № 38. –Ст. 535.
12. Гуцу С.Ф. Правове регулювання підвищення кваліфікації у трудовому праві країни// Право і безпека. Науковий журнал. – №1(38)–2011// [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/pib/2011_1/PB-1/PB-1_46.pdf
13. ГЕНЕРАЛЬНА УГОДА про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010–2012 роки від 9 листопада 2010 р.// [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=446

14. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор. – 2003. – 296с.
15. Ковальчук Г.О. Активізація навчання в економічній освіті// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/760/>
16. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій для спеціальності «Адміністративний менеджмент». – К.,2004 // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://books.br.com.ua/23521>
17. Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://biznestren.narod.ru/roz2.html>
18. Радчук А., Беловодская Е. Практика підвищення кваліфікації робочих на підприємстві // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DG090618.html
19. Егоршин А.П. Управление персоналом.– Нижний Новгород: «Нимб», 2003.–720с.

ТЕМА 6

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

- 6.1. Спільний досвід ЄС у сфері розвитку персоналу.
- 6.2. Підходи до забезпечення розвитку персоналу в країнах Європи.
- 6.3. Практика формування та функціонування корпоративних університетів.
- 6.4. Організація фінансування професійного навчання кадрів.

6.1. Спільний досвід ЄС у сфері розвитку персоналу

Досвід провідних країн свідчить, що створити ефективну систему професійного навчання кадрів можливо лише за умови співпраці всіх зацікавлених сторін: держави, роботодавців та самих працівників. Особливої уваги така співпраця набуває в періоди структурних змін в економіці.

Забезпечивши жорстку ув'язку навчання з економічними і соціальними критеріями, західні фірми останнім часом ведуть активний пошук *нових методів навчання*. Основними з них є:

- ув'язка навчання з вирішенням виробничих і кадрових завдань;
- індивідуалізація і гнучкість навчання;
- ретельне методичне опрацювання програм;
- застосування активних методів і скорочення на цій основі термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів.

У цілому вони мобілізують внутрішній потенціал людини, забезпечують гнучкий зворотній зв'язок із слухачами; дозволяють зробити комплексну оцінку потенціалу слухачів, яка може бути врахована при просуванні по службі.

У розвинених країнах склалася нова концепція професійно-технічної освіти (рис. 6.1). Крім того, у кожній з європейських країн сформовано певний механізм державного регулювання сфери професійної освіти (табл. 6.1).

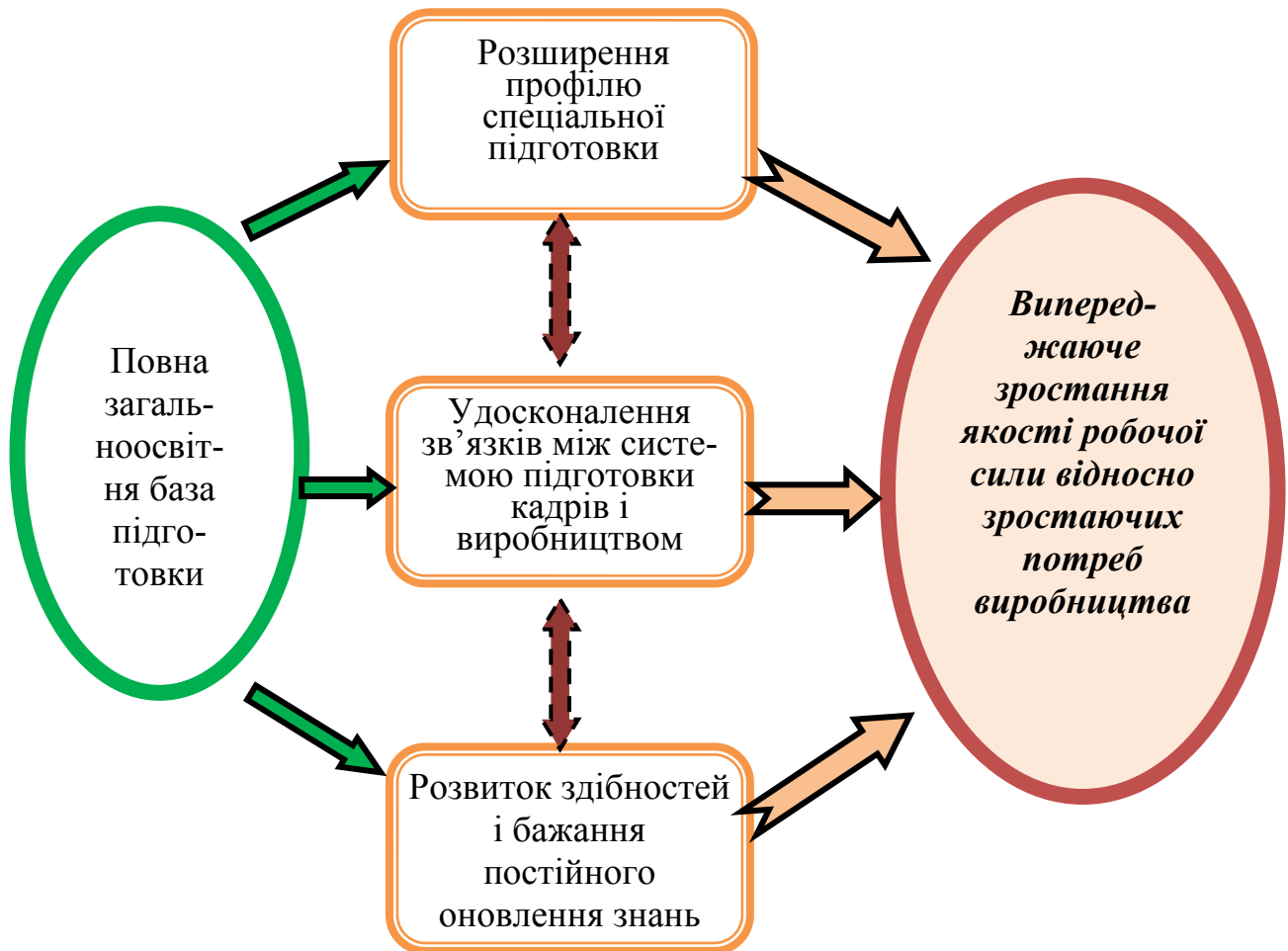


Рис. 6.1. Нова концепція професійно-технічної освіти розвинених країн

Таблиця 6.1

Органи, що координують діяльність у сфері професійної освіти в європейських країнах [1; 2]

Країна	Назва координуючого органу	Основні завдання
Данія	Паритетні комітети безперервної професійної підготовки	Спільне вироблення політики у сфері професійного навчання кадрів з урахуванням існуючих та майбутніх потреб ринку праці
Німеччина	Федеральні та земельні комітети, федеральний інститут безперервного навчання	Підтримання професійної самоосвіти. Контролювання професійної реабілітації (на підприємствах, яким федеральна чи земельна влада доручили підвищення кваліфікації працівників за конкретною професією)

Країна	Назва координуючого органу	Основні завдання
Нідерланди	Державні та регіональні органи профосвіти	Спільно розробляють навчальні програми і контролюють дотримання контрактів про навчання, що укладають робітники з дирекціями підприємств
Бельгія	Національна служба зайнятості	Управління діяльністю центрів професійної підготовки

Сьогодні в європейських країнах професійна підготовка кадрів робітничих професій здійснюється за кількома основними моделями (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Моделі професійної підготовки кадрів, що застосовуються в Європі та Азії

№	Зміст	Країна, у якій застосовується
Модель 1	поєднання загального навчання і професійної підготовки в заключний період середнього навчання тривалістю 3-4 роки	Швеція
Модель 2	концентрація всього профнавчання в спеціальних закладах (ПТУ) з малою кількістю загальноосвітніх дисциплін або їх відсутністю	Переважає більшість європейських країн
Модель 3	модель «дуального учнівства», за якої 20-25 % усього часу учні вчаться в державній профшколі, вивчають там загальні та спеціальні дисципліни (<i>фактично ж коливається від 7,5 до 35 %</i>), а в основний час вивчають спеціальність на фірмі під керівництвом наставника фірми	Німеччина, Данія
Модель 4	«класичне навчання» – освоєння професії і необхідної для роботи інформації здійснюється на робочому місці	Японія
Модель 5	короткотермінова профпідготовка після закінчення середньої школи на фірмах за рахунок держави з метою подолання молодіжного безробіття	Великобританія

Безперервна підготовка робітничих кадрів у країнах ЄС здійснюється з відривом та без відриву від виробництва. Навчання без відриву від виробництва включає практичну підготовку на підприємстві і теоретичний курс у професійно-технічній школі чи спеціалізованому центрі. Цій системі навчання віддається перевага в Німеччині та Данії. Навчання з відривом від виробництва здійснюється у середніх професійно-технічних навчальних закладах і центрах підготовки кадрів. Ця система навчання має перевагу у Франції та Італії. У Великобританії, Нідерландах підготовка робітничих кадрів здійснюється як без відриву, так і з відривом від виробництва [1]. Недоліки поза виробничої форми підготовки: відсутність зв'язку з виробництвом (застаріле обладнання в навчальних майстернях; відсталість теоретичної підготовки від зміни техніки, матеріалів, номенклатури продукції тощо); необхідність подальшої адаптації до умов виробництва (наприклад, стажування тривалістю 3 -10 місяців).

Країни — члени ЄС розробили нову спільну політику в галузі наднаціонального регулювання професійної підготовки. Визнаючи однакове значення практичного досвіду, виробничого навчання і підготовки в спеціалізованих центрах, організатори навчання прагнуть створити стійку рівновагу між ними.

Співробітництво між країнами ЄС у галузі підготовки кадрів було започатковане ще в 1987 році під час укладення Римської угоди про організацію професійного навчання, розробку програм обміну молодими робітниками, проведення соціальної програми та ін. З метою координації цих заходів створені два органи: Консультативний комітет безперервної професійної підготовки і Європейський центр розвитку виробничого навчання.

Основне завдання Консультативного комітету – організація обміну думками щодо вдосконалення виробничого навчання. Комітет складається з представників урядів і профспілок, які делегуються країнами терміном на два роки. Його засідання проходять два рази в рік.

Європейський центр розвитку виробничого навчання (ЄЦРВН) в Берліні є органом обліку інформації про результати досліджень у галузі безперервної професійної освіти, яким керує рада представників Комісії ЄС, урядів і

громадських організацій. Крім цього, цей Центр збирає та розповсюджує інформацію про існуючі системи освіти та політику в галузі професійної освіти, а також визначення та впровадження спільної політики європейських країн у сфері професійного розвитку [3].

У цілому, місія та завдання ЄЦРВН полягають у такому:

- готувати документацію стосовно розвитку у сфері освіти та професійного навчання, сприяти проведенню досліджень у даній сфері завдяки наданню статистичних та даних стратегічного аналізу для полегшення прийняття відповідних рішень у сфері професійного навчання;

- розповсюджувати корисну документацію та інформацію через власну Internet-сторінку, публікації, конференції, семінари, навчальні студії тощо;

- сприяти прийняттю скоординованого підходу в контексті зміцнення європейської співпраці для розвитку стратегії викладання і навчання та стимулювати інтерес до розвитку навичок і кваліфікації;

- служити форумом для зустрічей та дискусій зацікавлених сторін, що передбачає координацію, організацію ознайомчих поїздок за участю експертів і посадових осіб, керівників освітніх установ і навчання, соціальних партнерів програми навчання і підготовки протягом усього життя відповідно до рішення про створення програми дій у галузі освіти і навчання протягом усього життя з 2008 до 2013 року [3, с.5].

Державні програми професійної підготовки в країнах ЄС останнім часом розробляються з урахуванням політики створення єдиного загальноєвропейського ринку праці. Наприклад, у Національному центрі наукових досліджень (CNRS – Франція) для розв'язання проблем підготовки кадрів беруть до уваги нові вимоги, що пов'язані з інтернаціоналізацією економіки, створюють спеціальні робочі групи, вивчають перспективи розвитку європейського ринку праці, налагоджують співробітництво в даній сфері з іншими країнами Європейського Союзу.

Особлива роль координації дій європейських країн у сфері професійної підготовки кадрів належить Європейському соціальному фонду. Фінансування

здійснюється у шести пріоритетних областях, однак найбільша частка припадає на поліпшення людського капіталу за рахунок упровадження навчання впродовж життя (34% від загального обсягу фінансування) та поліпшення доступу до зайнятості та стійкого розвитку (30%) [4].

Однією з найкращих програм ЄС у сфері професійного навчання є програма «Леонардо». Ця програма пропонує як політику навчання, так і операційну підтримку, включаючи фонди для проектів і обмінів за трьома напрямками: системи професійного навчання, заходи щодо професійного навчання та навчання мовам. У цілому ця програма включає такі заходи:

- пілотні проекти для створення нових підходів до навчання, змісту і матеріалів тренінгів;
- розміщення для стажування та обмінні програми;
- аналіз та огляд досліджень з професійного навчання;
- формування проектів організацій та проекти поширення досвіду;
- організація дистанційного навчання [5, с.282].

Розглянемо детальніше досвід професійного навчання в окремих країнах Європейського Союзу.

Сьогодні у багатьох європейських країнах набуває розвитку *альтернативна форма професійного навчання*: теоретичне навчання чергується (через день, тиждень, місяць) з повноцінною трудовою діяльністю з майбутньої спеціальності. При цьому процеси поступового ускладнення навчання і роботи йдуть паралельно. На кожному проміжному етапі освоєння спеціальності видаються посвідчення про набуту кваліфікацію.

Нині альтернативна форма професійної підготовки вважається найефективнішою формою підготовки кваліфікованих робітничих кадрів, оскільки поетапне і паралельне нарощування складності навчання та праці прискорює освоєння необхідних компетенцій людини.

Відповідно до рішень органів ЄС, альтернативне навчання реалізується в Італії, Німеччині та Франції (табл. 6.3).

Державне регулювання альтернативного професійного навчання в Європі

Країна	Форма регулювання
Франція	Закон про розвиток альтернативної форми професійної освіти. Розроблені типові угоди за галузями про поєднання системи освіти з практичною підготовкою на робочих місцях.
Італія	здійснюється 18 проектів альтернативної форми професійної освіти, які частково фінансуються відповідними органами Спільного ринку. Проекти реалізуються у формі навчання на курсах професійної підготовки в поєднанні з частковою зайнятістю (20-годинний робочий тиждень).
Великобританія	Державна програма «Надання допомоги молоді»(навчання + теоретичні семінари на спеціальних курсах) . «Сандвіч-курси», що передбачають чергування навчання в технічних коледжах з роботою на підприємствах.

6.2. Підходи до забезпечення розвитку персоналу в країнах Європи

У *Німеччині* діє складний механізм організації, планування та керування системою професійної освіти. У професійних школах країни, які контролюються та фінансуються місцевою владою, адміністративним округом чи земельною владою майбутні працівники, крім практичних навичок, отримують і теоретичну підготовку. Усі типи професійних шкіл відрізняються термінами та програмами підготовки робітничих кадрів, а також умовами прийому. Підготовка робітничих кадрів для машинобудування, електротехніки, будівництва, сільського господарства, металообробки та автомобілебудування здійснюється переважно у професійних школах і технічних гімназіях. В інші галузі робітничі кадри надходять головним чином через систему учнівства, де на підприємствах «за подвійною системою» практичне навчання поєднується з теоретичним курсом[1]. Тривалість навчання — у середньому три роки. З метою надання «подвійній системі» більшої гнучкості розроблені навчальні

програми за групами професій (усього 450 спеціальностей), які забезпечують можливість вибору спеціальності та перекваліфікації. Протягом тижня відводиться 12 годин для аудиторних занять, решта – робота на підприємствах. «Подвійна система» охоплює молодь у віці до 25-ти років.

Державне регулювання підготовки молодих фахівців передбачає розробку єдиних програм професійної підготовки, контроль організації і змісту навчання на підприємствах.

Навчання на виробництві контролюється Радою німецьких підприємців і Ремісничою палатою, до яких належать усі підприємці країни. На кожному об'єднанні створений комітет з професійного навчання, до якого входять представники підприємців, профспілок і системи профосвіти (з правом дорадчого голосу). Згідно із законодавством про професійне навчання фірма, яка набирає учнів, повинна пройти в цих об'єднаннях атестацію на право навчання, що встановлює наявність достатнього потенціалу для цього, у тому числі і кваліфікованих інструкторів. У подальшому об'єднанні проводять вибіркові екзамени в ході навчання та після його закінчення. Права й обов'язки підприємців та учнів визначені законом.

У *Швеції* професійне навчання є частиною системи народної освіти країни. Після отримання обов'язкової середньої освіти у віці 16 років 90% школярів переходять до вищого ступеня школи, де навчання здійснюється з урахуванням професійної орієнтації за 25-ма основними спеціальностями два роки (іноді три-чотири). Протягом першого року проводиться підготовка широкого профілю, потім - вузька спеціалізація.

Зв'язок школи з виробництвом здійснюється двома шляхами.

По-перше, система профосвіти знаходиться під постійним контролем підприємців і профспілок. На всіх рівнях (в уряді, органах місцевої влади і школах) створені комітети, до яких входять представники підприємців, профспілок та органів освіти. *По-друге*, професійна орієнтація здійснюється в школах на всіх стадіях навчання. Існують курси «Наукова і професійна орієнтація», «Орієнтація в практиці трудового життя». Проводяться періодичні

екскурсії школярів на підприємства та практичні заняття в цехах. Викладачі праці щорічно проходять тримісячне стажування на підприємствах.

Система повністю централізована. Програми навчання затверджуються Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України. Протягом навчання та після його завершення учні не складають іспитів, їм періодично виставляються оцінки, які визначають можливості учнів при виборі професії і роботи. Учні вищого ступеня отримують стипендію. Більшість молодих робітників перший рік роботи знаходяться на правах учнів, які освоюють робоче місце.

У *Великобританії*, стикнувшись із недостатнім рівнем конкурентоспроможності національної робочої сили, Уряд у 1985 році створив експертну оглядову групу для оцінки існуючої системи професійного навчання та підготовки кадрів на підприємствах, а також для розробки рекомендацій з її вдосконалення [5, с.10]. Структура управління системою професійної освіти та підготовки кадрів сьогодні у цій країні має 4 рівні:

1) визначення цілей стратегії та політики у сфері вищої та професійної освіти забезпечують: національна консультативна Рада з цілей розвитку освіти та професійної підготовки, державний департамент освіти і навичок;

2) упровадження державної політики у сфері освіти та професійної підготовки на загальнонаціональному рівні здійснюють: рада фінансування вищої освіти, національна агенція з кваліфікацій та навчальних програм, Сертифікаційні органи, Агентство із забезпечення якості у сфері вищої освіти, Національна рада з освітніх технологій, Рада з навчання професійних навичок;

3) місцеві осередки системи вищої та професійної освіти: місцеві управління освіти, ради професійної освіти і навичок, осередки служби зайнятості;

4) виробничий сектор: 180 навчальних центрів, які забезпечують професійну підготовку та перепідготовку робітників безпосередньо на робочому місці[5, с.38-40].

На рис. 6.2 [5, с.47] наведено сучасну національну систему органів освіти й професійної підготовки.



Рис. 6.2. Національна система професійної освіти та підготовки Великобританії

Сукупність стандартів кваліфікації мають 5 рівнів відповідно до складності:

Рівень 1 – Компетенція, що включає прикладні знання й навички до виконання обсягу різного виду роботи, найбільша частка якої може бути передбачувана.

Рівень 2 – Компетенція, що включає прикладні знання і навички до значної області різноманітної практичної професійної (виробничої) діяльності, яка має виконуватися в цілому ряді контекстів. Деяка діяльність носить комплексний та не рутинний характер і вимагає певної автономії та відповідальності за результати роботи. Співробітництво з іншими, можливо через роботу в групі, також може бути однією з вимог.

Рівень 3 – Компетенція, що включає професійні знання, які дозволяють виконувати досить широкий спектр професійних завдань у цілому ряді контекстів. Діяльність носить не рутинний характер і вимагає наявності значної автономії та відповідальності за результати роботи. Спроможність контролювати та спрямовувати діяльність інших також вимагається.

Рівень 4 – Компетенція, що включає широкий спектр професійних знань і навичок, які можуть бути використані для виконання цілого комплексу технічної чи професійної робочої діяльності у досить широкому ряді контекстів із значним ступенем персональної відповідальності й автономності. Відповідальність за роботу інших та розподіл ресурсів також вимагаються.

Рівень 5 – Компетенція, що включає використання професійних навичок і значного обсягу базових принципів в умовах широкого і часто непередбачуваного ряду контекстів. Значна персональна автономність і часто вагома відповідальність за роботу інших та розміщення значних ресурсів, персональна відповідальність за аналіз, діагноз, розробку планування, виконання й оцінку своєї діяльності [5, с.63-64].

У той же час, незалежний огляд національних стандартів (експерти та респонденти) визначив такі принципові проблеми даної практики:

- професійні стандарти не завжди відбивають потреби підприємств;
- процедура оцінки є занадто складною та бюрократичною;
- наявність різних органів сертифікації, з різними системами оцінювання;

➤ досить невизначені специфікації (одні кваліфікації вимагають занадто багато, інші – недостатньо) [5, с.76-77].

Станом на 2005 рік, на фінансування професійної освіти Уряд Великобританії виділяв:

- у межах подальшої освіти – 3,14 млрд. фунтів стерлінгів;
- у межах навчання на робочому місці –751 млрд. фунтів стерлінгів;
- у межах програм професійної підготовки безробітних – 424 млрд. фунтів стерлінгів.

У Великобританії існують такі програми, спрямовані на професійну освіту дорослого населення:

1. «Сучасні програми з професійного навчання молоді». Розміщення на умовах учнівства 150 тис. осіб молоді. Ключовим елементом програми було стажування й освіта з метою одержання національної професійної кваліфікації III рівня.

2. «Національні програми з професійної підготовки». Пропозиція «роботи з навчанням» тим молодим людям, які не здатні відповідати вимогам попередньої програми. У даній програмі використовувалися комбінації тренінгів професійних навичок на робочому місці й досягнення кваліфікаційного рівня II.

3. «Успіх для всіх». Програма розвитку професійно-технічної освіти, яка передбачає такі напрямки діяльності: а) трансформацію системи фінансування навчання дорослого населення; б) розвиток системи навчання за допомогою комп'ютерних технологій у режимі реального часу; в) пропонування коледжами більш широкого діапазону спеціальностей для підтримки місцевих підприємців; г) збільшення числа організацій, що зможуть надавати освітні послуги [5, с.283-288].

У *Франції* активну участь в управлінні освітою та навчанням відіграє держава. До організацій, що реалізують її політику та задіяні в організації професійної освіти і підготовки, належать: Міністерство освіти Франції; торгово-промислові палати, Асоціація з управління навчанням співробітників

малих і середніх підприємств (AGEFOSPME); Національна асоціація професійної підготовки дорослих (AFPA); Регіональні комісії з питань початкової професійної підготовки; Регіональні інформаційні центри з моніторингу професійної підготовки та зайнятості випускників (OREF); Регіональні управління праці, зайнятості та професійної підготовки, спілки кустарів, профспілки [6] (додаток И).

Асоціація AFPA була створена з метою реалізації політики зайнятості, підтримки профнавчання та підвищення кваліфікації дорослого населення, пропонування послуг з професійно-технічної орієнтації, сприяння працевлаштуванню осіб, що втратили роботу, яким не вистачає компетенції, знань. Вона оплачує роботу викладачам і приватним особам з фонду додаткових годин і надає можливість додатково працювати. Фінансування AFPA надходить із субсидій держави - 70%, з інших джерел - регіональних рад і підприємств - 30% [6].

У регіонах існують невеликі інформаційні центри OREF (5-6 працівників) з відстеження й аналізу існуючих економічних, демографічних проблем, моніторингу професійної підготовки та зайнятості випускників. Їх програмне забезпечення AMFORA дозволяє створювати банк даних регіону по працевлаштуванню випускників у розрізі професій, кваліфікацій та аналізувати інформацію ефективності професійної освіти.

Усі нормативно-правові акти в області професійної освіти і навчання приймаються тільки після консультацій із соціальними партнерами в рамках колективних договорів (*національні міжгалузеві договори й галузеві договори*), пов'язаних між соціальними партнерами й урядом відповідно до вимог законодавчих та інших нормативно-правових документів. Соціальні партнери беруть участь в обов'язковій професійній орієнтації й консультуванні учнів системи середньої освіти.

У той же час, починаючи з кінця 90-х рр. XX ст. в країні активно проводиться політика децентралізації управління, що виражається в делегуванні частини державних повноважень регіонам.

У 2002 р. було прийнято закон про переведення в регіони Національної асоціації професійної підготовки дорослих (AFPA), що дозволило розробити ефективну загальну схему професійно-технічної підготовки для всіх регіонів країни. У наступні кілька років було розроблено та прийнято кілька нових законодавчих актів, у яких повністю були передані повноваження, що зобов'язували регіони організовувати професійну підготовку молоді й старшого покоління і нести за неї відповідальність. У серпні 2004 р. законодавчо вся підготовка дорослого населення була віддана AFPA. Закони 2004 року підсилили розподіл повноважень: *держава* відповідає за політику в області зайнятості; *регіони* – за початкову підготовку молоді, перепідготовку дорослого населення, безробітних; профспілки й галузі, *соціальні партнери* – за підвищення кваліфікації найманих робітників.

Зазвичай, на малих і середніх підприємствах з ініціативи керівника складається План професійної підготовки робітничих кадрів, що містить весь комплекс заходів щодо профпідготовки. Керівник також визначає, які заходи (залежно від потреб організації та рівня кваліфікації працівників) є актуальними. Заходи ці розподіляються на три категорії:

- *1 категорія заходів* - спрямована на забезпечення відповідності працівника обійманій посаді;
- *2 категорія заходів* - пов'язана зі зміною характеру праці робітника й зі збереженням робочого місця;
- *3 категорія заходів* - розрахована на підвищення кваліфікації, поглиблення знань робітника.

Конкретні програми, що здійснюються в межах цих заходів, наведено в табл. 6.4. Середніх професійних навчальних закладів у Франції, аналогічних нашим коледжам, технікумам не існує. Частина випускників коледжу, яка ставить за мету отримати робітничу професію (початкова професійна освіта) - йде у професійний ліцей (*lycée professionnel* - LEP, аналог наших ПТНЗ – завершальна ланка системи середньої освіти й одночасно перехідний щабель до вищої освіти, де практику учні проходять на виробництві без оплати) або в

Програми з професійної підготовки працівників: досвід Франції

Назва	Зміст
Договір про придбання професії	<p>У Договорі йдеться про трудову угоду, що покликана сприяти первинному або вторинному працевлаштуванню шляхом придбання кваліфікації, конкретних трудових навичок, необхідних на конкретному робочому місці.</p> <p>Максимальна тривалість угоди: від 6 до 12 місяців. Термін дії договору може бути продовжений до 24 місяців, але не більше.</p> <p>Організація «AGEFOS PME» покриває видатки підприємства на такого роду профпідготовку особи, що працевлаштовується, з розрахунку 9,15€ за годину в рамках усіх «договорів про придбання професії», фінансованих нею.</p> <p>Фінансування наставництва можливо, але в межах, що не перевищують 60 годин.</p>
Періоди професіоналізації	<p>Ця програма відноситься до осіб, що потерпають від нових вимог й змін на робочому місці і, відповідно, потребують підвищення кваліфікації (інваліди, жінки по поверненню із тривалої відпустки по вагітності, особи старше 45 років з 20-літнім виробничим стажем, які вступають у другу половину своєї кар'єри).</p>
Індивідуальне право на профпідготовку	<p>У даному випадку кожному найманому робітникові надається «кредит» у 20 годин у рік (обмежений 120 годинами за 6 років), якій він приділяє освітнім заходам щодо підвищення кваліфікації, головним чином, у позаробочий час (за згодою роботодавця).</p>
Професійна співбесіда (L'entretien professionnel)	<p>Така співбесіда повинна проводитися на підприємстві з кожним найманим робітником кожні два роки й сприяти стимулюванню активної участі найманого робітника у власному професійному зростанні.</p>
Оцінка знань і трудових навичок (Le bilan de compétences)	<p>Така підсумкова атестація дозволяє найманому робітникові оцінити свої професійні знання й навички, а також ступінь мотивації для того, щоб розробити план власного професійного зростання або ж профпідготовки. Ця атестація може бути проведена як з ініціативи самого найманого робітника, так і на вимогу роботодавця.</p>
Підтвердження накопиченого досвіду (La Validation des Acquis de l'Expérience)	<p>Дозволяє будь-якій особі, що відпрацювала як мінімум 3 роки, одержати диплом, аттестат або ж довідку, які офіційно підтверджують рівень її професійних знань і трудових навичок, накопичених шляхом набуття досвіду на робочому місці.</p>

Центрі підготовки учнів-підмайстрів (CFA), де одержують знання й навички з обраного профілю, поєднуючи навчання в Центрі з роботою на виробництві під керівництвом майстра, де з ними укладають угоду та оплачують цю роботу.

На великих підприємствах, зацікавлених у збільшенні вартості людського капіталу, передбаченні майбутніх потреб у робочій силі, сприянні соціальному діалогові з питань професійної освіти та підвищення кваліфікації працівників, використовують програмне забезпечення «TALENTS ET COMPETENCES». Воно дозволяє створити карти необхідних ключових компетенцій для виконання існуючих видів робіт, проводити професійне навчання, збільшувати навички працівників для успішного виконання поставлених завдань. Його впровадження дозволяє:

- забезпечити адекватність компетенцій працівників тим посадам, які вони обіймають, та тим роботам, що виконують;
- структурувати та підтримувати професійне навчання;
- супроводжувати зусилля з набору персоналу;
- оптимізувати внутрішні переміщення працівників;
- виявити внутрішній невикористований потенціал;
- примножувати навички та вміння працівників;
- полегшувати розробку та реалізацію планів навчання [7].

Розробка даного програмного забезпечення частково фінансувалася Регіональними управліннями з питань праці, зайнятості та професійної освіти (DDTEFP). Тому він є безкоштовним для всіх малих та середніх підприємств.

Таким чином у розвинених країнах світу склалися національні системи освіти, державного регулювання і підтримки в підготовці робітничих кадрів.

6.3. Практика формування та функціонування корпоративних університетів

Важливою формою розв'язання проблеми ліквідації розриву між системою освіти і виробництвом є підготовка робітничих кадрів у навчальних

центрах на великих підприємствах. Формально навчальні центри належать до системи учнівства, оскільки професійна підготовка відбувається на виробництві, а учні зараховуються у штат підприємства. Сьогодні великі підприємства та міжнародні корпорації створюють власні корпоративні університети або корпоративні навчальні центри.

Корпоративний університет як організація бере свої витоки в корпоративній Америці початку ХХ століття, коли компанія General Motors в 1927 р. уперше створила «Інститут General Motors» для навчання своїх співробітників. Цей корпоративний університет працював із бюджетом близько 100 млн. дол., 99 підрозділами у 21 країні, постійним штатом з 400 співробітників. Інший старий університет – HamburgerUniversity з'явився в 1961 році в компанії McDonald's. Він був створений виключно для того, щоб навчати співробітників ресторанів McDonald's різним аспектам ведення бізнесу.

У даний час корпоративний університет є широко визнаною практикою в багатьох великих американських компаніях (IBM, GE, Motorola), а також стає все більш частим явищем у Європі. При цьому, у західному розумінні, він зазвичай визначається як відділ або департамент, який забезпечує навчання персоналу і відіграє ключову роль у створенні команди керівників вищої ланки. При цьому він стратегічно орієнтований на розвиток окремих осіб для ефективної роботи підрозділів, а в результаті, усієї організації.

Корпоративні університети (КУ) – це система концептуальних програм з навчання, яка створюється на основі стратегії організації та сприяє реалізації цієї системи і дає поштовх її подальшому розвитку, поширює корпоративні цінності та культуру.

Корпоративні центри навчання (КЦН) – це структурні підрозділи організації, які покликані дозволити їй оперативно, з урахуванням змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, удосконалювати процес підготовки працівників будь-якого профілю [8].

Корпоративний університет як структурний підрозділ компанії має чотири базові функції, а саме:

- навчання співробітників усіх рівнів;
- управління знаннями: системна консолідація досвіду співробітників і його розповсюдження;
- єдиного центру корпоративної культури, «скарбниці» цінностей компанії;
- центру інновацій.

Корпоративний університет має ширші цілі, ніж просто система підготовки персоналу. Ці цілі знаходяться в області відповідності програм навчання бізнес-задачам, в області формування культури організації, кадрового резерву, оцінки ефективності персоналу та інвестицій, укладених у персонал.

Форми корпоративного університету варіюються достатньо широко. У більшості випадків компанії проводять якусь прозору межу між зовнішніми і внутрішніми ресурсами навчання і будують змішану модель організації навчального процесу. Так, дуже поширена практика – побудова віртуального корпоративного університету, до створення якого залучаються і власні фахівці, і зовнішні партнери. На повний аутсорсинг віддаються стандартні технології навчання. Навчання специфічним продуктам, системам, технологіям організації зазвичай організовується всередині установи [8].

Створюючи власний корпоративний університет / навчальний центр, компанії отримують гарантію того, що їх співробітники озброєні навичками, які надають їм конкурентну перевагу, і новітніми знаннями щодо пропонованих організацією продуктів і послуг.

Цілі корпоративного університету:

- надання персоналу організації знань та формування навичок, необхідних для ефективної роботи в тактичній і стратегічній перспективі;
- стандартизація навчальних матеріалів відповідно до вимог бізнес-процесів організації;
- формування у підприємства загальних принципів ведення бізнесу і єдиної корпоративної культури в умовах роз'єднаності його підрозділів[8].

У корпоративного навчального центру є певні переваги:

- ✓ мобільність, гнучкість процесу навчання;

- ✓ спеціалізація на розв'язанні корпоративних задач;
- ✓ можливість підвищення кваліфікації внутрішніх викладачів;
- ✓ економія ресурсів організації.

Створення корпоративного навчального центру припускає 2 етапи робіт [8]:

1-й етап:

1. Постановка цілей діяльності створюваного КУ/КНЦ.
2. Аналіз системи бізнес-комунікацій організації.
3. Аналіз існуючої системи підготовки і навчання в організації та рівня підготовки персоналу.
4. Обґрунтування доцільності створення КУ/КНЦ на базі проведеного аналізу.
5. Розрахунок матеріальних і часових витрат на створення КУ/КНЦ.
6. Формування команди для роботи над створенням КУ/КНЦ.
7. Постановка конкретних стратегічних і тактичних завдань за напрямками: *"Організаційна робота"*, *"Підготовка кадрів"*, *"Програми і методики"*.

2 етап:

- **"Організаційна робота"** – розробка нормативної бази КУ/КНЦ (технічного завдання, проекту Статуту, організаційної системи, штатного розпису, системи документообігу), опис та обґрунтування запропонованої системи корпоративного навчання, розробка внутрішнього бренду КУ/КНЦ, розрахунок витрат на оплату праці та навчання фахівців навчального центру, розрахунок та оптимізація витрат на підготовку й облаштування приміщень.

- **"Підготовка кадрів"** – підбір, підготовка фахівців КУ/КНЦ, розробка системи мотивації для них.

- **"Програми і методики"** – припускає розрахунок та оптимізацію витрат на створення комплексної програми навчання, розробку системи навчання, розробку різних програм навчання і внутрішніх навчально-методичних матеріалів, розробку системи компетенцій для оцінки персоналу з усіх спеціальностей (Асесмент-центр у рамках КУ/КНЦ), розробку системи оцінки ефективності програм навчання.

6.4. Організація фінансування професійного навчання кадрів

Закордонний досвід фінансування професійного навчання кадрів свідчить, що існують різні його типи: від цілковитої свободи підприємств у цьому питанні до жорсткого державного регулювання або стимулювання та заохочення (табл.6.5). Розглянемо їх більш докладно.

У *Данії*, відповідно до колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин, створено фонди сприяння навчанню, що формуються за рахунок відрахувань роботодавців, професійних спілок і урядових субсидій. Витрати уряду на навчання щорічно відшкодовуються Активізаційним фондом (одним із трьох фондів ринку праці) із коштів 8% податку на валовий фонд оплати праці роботодавців і працівників. Із цього фонду також надаються гранти для фінансування навчання як працюючих, так і безробітних громадян.

В *Іспанії* система професійного навчання базується на принципах розвитку соціального партнерства. Організаційні функції покладено на тристоронню Комісію з працевлаштування при Міністерстві, до складу якої входять представники цього Міністерства, об'єднань профспілок та роботодавців.

На підставі тристоронньої угоди між ними і відповідно до чинного законодавства працівники виплачують із своєї зарплати 0,1% до спеціального Фонду професійного навчання, а підприємства — 0,6% від фонду оплати праці. За рахунок великих підприємств здійснюється фінансова підтримка малих підприємств.

Основними джерелами фінансування ПТО у *Франції* є держава та регіони, що надають найбільший обсяг коштів, частково фінансування здійснюється підприємствами, частина коштів надходить від домогосподарств.

Таблиця 6.5

Типи фінансування професійного навчання кадрів та їх характеристика*

Тип фінансування	Країни, де переважає	Зміст	Приклад
1	2	3	4
Свобода підприємств у визначенні розміру витратів на навчання кадрів	Канада, Швеція, Велика Британія, США, Нідерланди	Організації не мають юридичних зобов'язань щодо підготовки персоналу та фінансування його навчання	Усвідомлення важливості діяльності з професійного навчання, реальне існування зобов'язань підприємств щодо розвитку людських ресурсів. <i>Нідерланди.</i> Витрати на навчання зайнятого населення покриваються компаніями. <i>Велика Британія.</i> Компанії мають право самостійно визначати обсяги та зміст початкового і безперервного професійного навчання
Жорстке визначення розміру витратів на професійне навчання	Франція, Індія, Ірландія, Пакистан, Малайзія, Нігерія, Сінгапур та низка латиноамериканських країн	Законодавче визначення для організації обов'язкових схем професійного навчання персоналу, які переважають на запровадженні податку на навчання працівників	<i>Франція.</i> Компанії покривають свою частину витрат за рахунок виплати податку на учнівство, що дорівнює 0,5% від фонду заробітної плати. Цим податком обкладаються всі підприємства, що займаються промисловою, комерційною, ремісничою діяльністю і сільським господарством, незалежно від чисельності їх працівників і грошового обороту (табл.6.6). Із цього податку роботодавці мають право надавати гранти професійним училищам. За особливих умов, якщо компанії беруть на своє підприємство одного або більше учнів, вони звільняються від сплати податку. Існує податок на потреби альтернативного навчання, який наперед іде на оплату професійного навчання працівників. Він сплачується в кінці року у випадку, якщо роботодавець не може надати доказів використання коштів на професійне навчання.

Продовження табл.6.5

1	2	3	4
Добровільна відповідальність організації за фінансування профнавчання	Німеччина, Японія, Швейцарія	Підприємці добровільно несуть відповідальність за фінансування навчання працівників	<p><i>Японія.</i> Навчання на робочому місці за рахунок компанії.</p> <p><i>Німеччина.</i> Компанії, що здійснюють навчання, беруть на себе витрати на професійний розвиток працюючого населення, а держава несе витрати на навчання в професійних училищах.</p>
	Німеччина, Англія, Італія, Іспанія, Нідерланди, Японія	Повне/часткове відшкодування витрат або надання грантів	<p><i>Великобританія, Італія.</i> Держава покриває до 80 % витрат підприємств на найм та навчання молоді 16—18 років, яка не має повної середньої освіти.</p> <p><i>Японія.</i> Держпідтримка розвитку персоналу (бюджетні субсидії).</p> <p><i>Іспанія.</i> Підприємствам, що здійснюють професійне навчання своїх працівників, надаються податкові пільги. Якщо підприємства навчали свій персонал самостійно за власний рахунок, вони мають право для одержання щорічної субсидії на розвиток персоналу.</p>
Пряме фінансове стимулювання підприємств	Данія, Індія, КНДР, Пакистан, Сінгапур, Чилі	Обов'язкове навчання з компенсацією витрат. Наявність податкових пільг	<p><i>Данія, КНДР.</i> Працівники мають відшкодувати частину вартості навчання, якщо вони звільнилися з підприємства раніше встановленого терміну після закінчення навчання.</p> <p><i>Нідерланди.</i> Компанії, які навчають працівників, у деяких випадках отримують від держави податкові пільги.</p> <p><i>Чилі.</i> Пільги на оподаткування прибутку підприємств промисловості та сфери послуг, сільського господарства, які фінансують професійне навчання персоналу (залежно від обсягів витрат на професійне навчання зменшують податок на прибуток в еквіваленті 1% від ФОП). Управління та контроль здійснює Національна служба підготовки і зайнятості, яка встановлює верхню межу вартості навчального модуля щодо звільнення від податків.</p>

1	2	3	4
Колективні угоди між профспілками та підприємствами	Бельгія, Данія, Нідерланди, Швеція	Угоди містять пункти, що передбачають схеми фінансування навчання та мінімальні рівні асигнування ресурсів. Держава може втручатися у розв'язання цих проблем та фінансувати навчання	<p><i>Бельгія, Нідерланди.</i> Підприємці та профспілки створюють спільні фонди для фінансування навчання працівників згідно з пунктами в колективних трудових угодах.</p> <p><i>Данія.</i> Початкова професійна освіта надається навчальними закладами, компаніями і міжfirmовими центрами навчання. Фінансування – шляхом розподілу витрат між усіма суб'єктами професійного навчання (держава, організації роботодавців і профспілок). Із національного бюджету Данії виділяються державні гранти на професійне навчання.</p> <p><i>Швеція.</i> Питаннями навчання працівників та корпоративного розвитку займаються фонди сприяння зайнятості, які організовані в рамках колективного договору між Конфедерацією роботодавців Швеції та Шведською конфедерацією профспілок. Фінансування фондів – переважно за рахунок внесків компаній – членів фондів. Розмір внеску залежить від ФОП компанії і визначається щорічно в процесі укладання колективних договорів</p>
Спільне фінансування відпусток працівників на період навчання	Бельгія, Франція	Загальнодержавні схеми фінансових внесків підприємств з урахуванням величини зарплати	<p>Держава є організатором, співфінансистом і контролером</p> <p>Платежі підприємців, які покривають витрати на практичне навчання та державне фінансування.</p> <p><i>Франція.</i> Система професійної освіти персоналу фінансується державою, регіонами і компаніями.</p>
Державне фінансування	Нідерланди, Велика Британія	Держава несе прямі витрати на первинне профнавчання кадрів	<p><i>Нідерланди.</i> Навчальні заклади початкової професійної освіти в основному фінансуються із державного бюджету.</p> <p><i>Велика Британія.</i> Уряд фінансує програми, що мають на меті присвоєння особам, які навчаються, професійної кваліфікації.</p>

*складено за [1; 9-11]

Трудовий кодекс (*Code du Travail*) ставить за обов'язок усім підприємствам Франції робити відрахування на потреби профпідготовки. Підприємство повинно надати підтвердження про виплату податку або надати інформацію про витрачання коштів на підвищення кваліфікації своїх робітників. Система зі збору й розподілу засобів на потреби професійної освіти може формуватися:

- *централізовано* на базі певної галузі за професійно-галузевим принципом (централізована система) – тоді створюється галузева Уповноважена паритарна організація зі збору коштів (OPCA de Branche);

- *децентралізовано* за територіальним принципом через створення міжгалузевих організацій у тому чи іншому регіоні – тоді виникає міжгалузева Уповноважена паритарна організація зі збору коштів (OPCA Interpro). Звичайно такі організації об'єднують кілька десятків галузей, надають допомогу в розробці планів профпідготовки та їх фінансування тисячам малих та середніх підприємств.

Підприємства сплачують податок на учнівство, ставки відрахувань за яким та розподіл його суми залежать від чисельності працівників на підприємстві (табл. 6.6).

Механізми фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в країнах світу є такими:

- **ринковий** (управління ресурсами здійснюється фінансовими інструментами у вигляді плати за навчання або внесків);

- **бюрократичний** (управління наданням ресурсів виконується за допомогою таких фінансових інструментів, як податки з приватних осіб (громадян, працівників або роботодавців). Рівень фінансової підтримки навчання громадян залежить від місця проживання, розміру доходу, оподаткування, схеми особистих витрат, зайнятості в певному секторі економіки, виробництва товарів чи послуг, одержуваного прибутку. У рамках такого режиму фінансування державні кошти розподіляються між споживачами навчальних програм;

• **можливість навчатися** надається тим, хто оплачує навчання, залежно від потреб і незалежно від платоспроможності (загальні податки до бюджету поступають місцем цільовим, зокрема податкам на потреби навчання).

Таблиця 6.6

Ставки податку на учнівство у Франції

Чисельність працівників	До 10 осіб	10-20 осіб	Більше 20 осіб
Ставка відрахування	0,55% ФЗП	1,05% ФЗП	1,6% ФЗП
<i>Розподіл:</i>			
фінансування освітніх заходів, передбачених планом профпідготовки підприємства	0,4%	0,9% (в т.ч. фінансування «допомоги на профпідготовку»)	0,9% (у т.ч. фінансування «допомоги на профпідготовку»)
на профпідготовку, що поєднує роботу з навчанням, «професіоналізацію» і наставництвом	0,15%	–	–
фінансування «договорів про отримання професії», «періодів професіоналізації», а також «індивідуального права на профпідготовку»	–	0,15%	0,5 (у т.ч. фінансування наставництва)
фінансування «індивідуальних відпусток на профпідготовку»	–	–	0,2%

Якщо ж організація налічує більше 2000 осіб, то відраховується до 3,4 % від фонду оплати праці. За умови недотримання цього положення або витрачання цих коштів не за призначенням, ця сума відшкодовується в державний бюджет податковою адміністрацією.



Питання для самоконтролю

1. Які особливості притаманні системі професійного навчання кадрів за кордоном?
2. У чому відмінність між професійною підготовкою в Україні та в країнах Європи?
3. Які є механізми фінансування професійного розвитку персоналу?

4. Які є типи фінансування професійного навчання?

Проблемні питання



1. Чи можливим є застосування закордонного досвіду фінансування професійного розвитку персоналу в нашій країні? Якого саме? Що потрібно зробити для його адаптації до вітчизняних умов?

ТЕСТИ



1. До відносно нових методів навчання за кордоном відносять:

- а) індивідуалізацію навчання;
- б) скорочення термінів навчання завдяки використанню

активних методів;

в) створення мережі навчальних центрів;

г) залучення якомога більшої кількості співробітників до навчання;

д) розподіл навчання на теоретичний та практичний блоки.

2. Основними складовими концепції профтехосвіти в Європі є:

а) обов'язковість загальноосвітньої підготовки;

б) формування бажання постійного оновлення знань;

в) надання більшої самостійності навчальним закладам щодо профтехосвіти;

г) розширення профілю профпідготовки;

д) посилення зв'язку між системою профпідготовки та виробництвом.

3. Вкажіть країну для якої характерним є поєднання загального навчання і професійної підготовки в заключний період середнього навчання тривалістю 3-4 роки:

а) Данія; б) Великобританія; в) Японія; г) Швеція; д) Німеччина.

4. Вкажіть країни де освоєння професії та необхідної для роботи інформації здійснюється безпосередньо на робочому місці:

а) Великобританія; б) Данія; в) Німеччина; г) Швеція; д) Японія.

5. Модель «дуального учнівства» найбільшого розвитку набула у:

- а) Японії; б) Швеції; в) Німеччина; г) Великобританії; д) Данії.

6. Основне завдання Консультативного комітету безперервної професійної підготовки полягає у:

- а) розробці єдиних навчальних планів для профпідготовки за базовими професіями для всіх країн-учасниць;
б) прийнятті нормативних документів з питань забезпечення розвитку неперервної освіти;
в) обліку інформації про результати профнавчання в Європі;
г) організації обміну думками щодо вдосконалення виробничого навчання.

7. Основними завданнями Європейського центру розвитку виробничого навчання є:

- а) облік інформації про результати досліджень у галузі безперервної професійної освіти;
б) підготовка документації щодо розвитку у сфері освіти та професійного навчання;
в) надання статистичних та даних стратегічного аналізу для полегшення прийняття відповідних рішень у сфері професійного навчання;
г) стимулювання інтересу до розвитку навичок і кваліфікації.

8. Чергування теоретичного навчання з повноцінною трудовою діяльністю з майбутньої спеціальності є відмітною рисою:

- а) інтегрованого навчання; б) навчання впродовж життя;
в) альтернативного профнавчання; г) неформального профнавчання.

9. Система концептуальних програм з навчання, яка створюється на основі стратегії організації та сприяє реалізації цієї системи і дає поштовх її подальшому розвитку, поширює корпоративні цінності та культуру, – це:

- а) система навчання та розвитку персоналу в організації;
б) корпоративний навчальний центр;
в) стратегія професійного розвитку працівників організації;
г) корпоративний університет.

10. Базовими функціями корпоративного університету виступають:

- а) управління знаннями;
- б) планування потреби в навчанні;
- в) навчання працівників усіх рівнів;
- г) формування бюджету на профнавчання співробітників;
- д) центр інновацій у сфері розвитку працівників;
- е) єдиний центр корпоративної культури.



ЛІТЕРАТУРА

1. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. - Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005.-403 с. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,99999999/catid,147/id,5221/
2. Дрозач М.І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду // Наука та інновації. –№ 3.– Т 4. –2008. –С.88–94// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nas.gov.ua/scinn/arhiv/0308/Drozach.pdf>
3. Les seniors et le développement de l'apprentissage tout au long de la vie : perspective internationale// Tarja Tikkanen, Barry Nyhan ((Coordinateurs de la publication).– Luxembourg : Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle), Office des publications officielles des Communautés européennes.– 2009 – VI, 302 p.
4. Fonds social européen // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds_social_européen
5. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії.–К.: Видавничий дім «Корпорація», 2005.– 292с.

6. Савченко І.М. Особливості організації професійної освіти і навчання у Франції // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ipto.kiev.ua/files/Лабораторії/інформаційно-аналітичний_центр/Аналітичні_матеріали/2.pdf
7. Chambre de Commerce et d'Industrie JURA // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.jura.cci.fr/Talents-et-competences-le-logiciel>
8. Татаревська М.С., Сорока О.В. Менеджмент персоналу в банку: курс лекцій для студентів спеціальності «Банківська справа». – Одеса: ОДЕУ, Ротапринт. – 2010. – 246с.
9. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня. Затверджено Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 3 грудня 2008 р. № 564 працівників // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=271
10. Стрижов С. Г. Повышение квалификации управленческих кадров: опыт США // Рос. экон. журн. — 2006. — № 7. - С.5-12.
11. Супян В. Профессиональное образование в США: тенденции развития // Человек и труд. — 2005. — № I - С.5-8.

ТЕМА 7

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ТА РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

- 7.1. Ділова кар'єра: поняття, типи та види.
- 7.2. Етапи ділової кар'єри та її мотиви.
- 7.3. Управління діловою кар'єрою.
- 7.4. Формування і планування кадрового резерву та їх ефективність.

7.1. Ділова кар'єра: поняття, типи та види

У загальному розумінні термін «кар'єра» означає: 1) просування у якій-небудь сфері діяльності; 2) досягнення популярності, слави, вигоди; 3) позначення роду занять, професії (наприклад, кар'єра вчителя).

Ділова кар'єра — переміщення працівника з однієї посади на іншу (як правило більш високого рівня) або послідовна зміна занять як у рамках однієї організації, так і упродовж життя. Отже, відносно кар'єри можна застосовувати ретроспективний (відстежити історію розвитку людини, окремого працівника) та перспективний підходи (мовити і про її планування та управління нею).

Для розуміння сутності кар'єри важливо визначити її мету та цілі, які вона переслідує.

Про успішність кар'єри можна судити за дотриманням таких аспектів:

- вид діяльності або займана посада повинні відповідати самооцінці працівників, і тому створювали моральне задоволення;
- умови праці мають підсилювати можливості людини та розвивати їх;
- робота має носити творчий характер та дозволяти досягти визначеного рівня незалежності;
- робота надавала б можливість продовжувати навчання, займатися вихованням дітей та домашнім господарством;
- місце праці знаходилося б у місцевості, природні умови якої сприятливо діють на здоров'я та дають змогу організувати добре дозвілля [1].

Складовою частиною управління персоналом і його розвитком є надання допомоги працівникам у реалізації їх життєвих цілей як важливої умови мотивації до ефективної праці.

Головним завданням планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єри. Ця взаємодія припускає виконання ряду конкретних завдань, а саме:

- пов'язати мету організації й окремого працівника;
- планувати кар'єру конкретного працівника з обліком його специфічних потреб і ситуацій;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- усувати "кар'єрні тупики", у яких практично немає можливостей для розвитку працівника;
- підвищувати якість процесу планування кар'єри;
- формувати наочні та сприймані критерії службового зростання, використовувані в конкретних кар'єрних рішеннях;
- вивчати кар'єрний потенціал працівників;
- визначати шляхи службового зростання, що допоможуть задовольнити кількісну і якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу й у потрібному місці.

Типологію кар'єр наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Типологія кар'єр [2]

ТК*	ШП	ПЗП	ПО	ОЗ	Примітки
1	2	3	4	5	6
Супер-авантюрна	Висока	Пропуски етапів, різка зміна сфери діяльності	Подальше просування, розширення впливу	Збагачення, влада, просування родичів	*випадкова (вдалий збіг обставин) * спільна (за більш сильним лідером).
Авантюрна	Висока	Пропуск декількох позицій	Розширення впливу	Самореалізація, влада, збагачення	Пов'язана з виборністю керівників

1	2	3	4	5	6
Послідовно-кризова	Нестабільна	-	Боротьба за збереження посади	Особисті інтереси	Постійна адаптація до змін
Прагматична (структурна)	Середня	Зміна сфери діяльності	Переміщення в одному класі управління	Особисті інтереси	Прості способи вирішення кар'єрних задач
Відбуваюча	Нульова	Кар'єра завершена	Утримати позицію	Особисті інтереси	–
Перетворююча	Висока	Стрибок-подібна або поступова	Одержання нової позиції	Освоєння нової сфери роботи	Завжди спрямована в майбутнє
Еволюційна	Поступова	Поступова	Просування разом з розвитком підприємства	Поєднання суспільних і особистих інтересів	Боротьба за владу, конфліктність колективних настанов

*ТК – тип кар'єри; ШП – швидкість просування за рівнями ієрархії; ПЗП – послідовність займаних посад; ПО – перспективна орієнтація; ОЗ – особистісний зміст.

Від типів кар'єри слід відрізнити її види. Якщо перші виокремлюють за швидкістю просування та послідовністю займаних посад, то інші – за напрямом кар'єрного руху, його спеціалізацією, ситуацією та загальною системою кар'єрного розвитку в організації. Приклад найбільш розповсюджених видів кар'єри наведено в табл. 7.2.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – послідовна зміна стадій розвитку працівника в одній організації. **Міжорганізаційна кар'єра** – послідовна зміна стадій розвитку працівника (вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію) в різних організаціях.

7.2. Етапи ділової кар'єри та її мотиви

Практика показує, що з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати його планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад чи робочих місць.

Види кар'єри

Види	Підвиди	Характеристика
Внутрішньо – та міжорганізаційна кар'єра	* верти- кальна	Підйом на більш високий ступінь корпоративної ієрархії
	* горизон- тальна	Переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі на ступені, що немає жорсткого формального закріплення в організаційній структурі
	* доцент- рова	Рух до ядра, керівництва підприємства (наприклад, перехід з регіонального підрозділу в головний офіс)
	* спеціалі- зована	Характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійне зростання, підтримку індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії та галузі діяльності, у якій він спеціалізується
	* неспеціалізована	Широко розвинена у Японії. Японці твердо дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії, а не виконувати яку-небудь окрему функцію. Піднімаючись службовими сходами, людина повинна мати можливість поглянути на компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більш ніж на 3 роки. Вважається цілком нормально, якщо керівник відділу збуту міняється місцями з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали в профспілках. У результаті такої політики японський керівник має значно менший обсяг спеціальних знань (які в будь-якому випадку втрачать свою цінність через 5 років) і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж особистим досвідом. Етапи цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях
* при- хована	Є найменш очевидною для оточуючих. Цей вид кар'єри доступний обмеженому колу працівників, що, як правило, мають великі ділові зв'язки поза організацією	

Види	Підвиди	Характеристика
Ситуаційна кар'єра непередбачені переміщення працівника	Кар'єра „від начальника ”	Основний чинник впливу – дії осіб, що приймають рішення
	Кар'єра „від об'єкта”	Основний чинник впливу - успішна реалізація якого-небудь проекту
	Selfmade (власноручна) кар'єра	Кар'єрне зростання завдяки високій кваліфікації
	Кар'єра по „трупах ”	Дії за принципом „ ціль виправдовує засоби”
Системна кар'єра – цілеспрямоване професійне зростання за попередньо розробленим планом	„ Трамплін ”	Плавна вертикальна кар'єра до досягнення „межі” , потім стрибок з „трампліну”- вихід на пенсію
	„ Сходи ”	Поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом знаходження на кожній посаді
	„ Змія ”	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній
	„ Роздоріжжя ”	Вертикальні та горизонтальні кадрові переміщення за наслідками періодичної атестації

Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, а й те, яких показників йому слід досягти в роботі, щоб розраховувати на просування по службі. Перелік етапів кар'єри та відповідні їм потреби працівників наведено в табл. 7.3 [3, с.433].

Надамо більш розгорнуту характеристику окремих етапів кар'єри.

Попередній етап включає навчання в школі, здобуття середньої і вищої освіти і триває до 25 років. За цей період людина може змінити декілька різних робіт у пошуках виду діяльності, що задовольняє її потреби і відповідає її можливостям. Якщо вона відразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження як особистості, піклування про безпеку існування.

Етап становлення триває приблизно п'ять років у віці від 25 до 30 років. У цей період працівник освоює обрану професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється

Етапи кар'єри й потреби співробітника організації

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні і матеріальні потреби
Попередній етап	До 25 років	Навчання , випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Етап становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця або керівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування , здоров'я , нормальний рівень оплати праці
Етап просування	До 50 років	Просування по службових сходах, набуття нових навичок і досвіду, підвищення кваліфікації	Зростання самоствердження, Досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Етап збереження	До 55 років	Пік удосконалення кваліфікації фахівця або керівника. Підвищення своєї кваліфікації. Навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження	Підвищення рівня оплати праці , інтерес до інших джерел доходу
Етап завершення	Після 55 років	Готування до виходу на пенсію. Підготовка собі заміни та себе до нового виду діяльності	Стабілізація самовираження , зростання поваги до себе й оточуючих	Збереження рівня оплати праці й підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний етап	Після 60 (62) років	Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, турбота про здоров'я. Звичайно в цьому віці створюються і формуються родини, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої вищий за прожитковий мінімум.

Етап просування звичайно відбувається у віці від 30 до 50 років. У цей період йде процес зростання кваліфікації, просування по службі, відбувається накопичення практичного досвіду, навичок, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. У цей період набагато менше приділяється уваги задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці та турботі про здоров'я.

Етап збереження характеризується діями щодо закріплення досягнутих результатів і займає віковий період від 50 до 55 років. Настає пік удосконалювання кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності та спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена повага до себе і оточуючих, що досягли свого положення чесною працею. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволено, його продовжує цікавити рівень оплати праці, але з'являється все більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участь у прибутках і капіталі).

Етап завершення припадає на вік від 55 до 60 років. Працівник починає готуватися до виходу на пенсію та здійснює активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на посаду, що вивільниться. На цьому етапі люди все менше одержують задоволення від роботи та відчують стан психологічного й фізіологічного дискомфорту. У той же час самовираження і повага до себе та до інших працівників, які знаходяться на цьому ж етапі кар'єри, у них досягає найвищої межі за весь період кар'єри. Вони зацікавлені в збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які були б відчутним доповненням до пенсії.

Пенсійний етап кар'єри – робота в даній організації (виді діяльності) завершується та з'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, що були неможливі в період роботи в організації чи виступали у вигляді хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях та ін.). Стабілізується повага до себе і таких же колег по пенсії.

Усе більше підприємств надають усе більшу кількість ресурсів для реалізації програм з розвитку кар'єри [4].

Дослідження свідчать, що найбільш важливими спонукальними мотивами до розвитку кар'єри виступають прагнення та намагання:

- бути незалежним, щоб виконувати роботу по-своєму;
- бути кращим у своїй праці, професії, сфері діяльності;
- зберегти та зміцнити своє положення в організації;
- мати владу, успіх, бути лідером, що переважно асоціюються у людей з високою посадою, званням, рангом, важливою роботою, привілеями, статусними символами;
- створювати чи організовувати щось нове, виконувати творчу роботу;
- бути скрізь і завжди першим, «обійти» своїх колег;
- до матеріального благополуччя, яке забезпечується високою посадою, оплатою праці, іншими винагородами;
- до роботи в комфортних умовах.

Мотивами до розвитку ділової кар'єри також можуть бути такі:

1. **Автономія** – працівник прагне незалежності, бажає отримати можливість ефективно виконувати функціональні обов'язки у той спосіб, який він вважає найбільш прийнятним. У межах організації автономію забезпечують висока посада, статус, авторитет, заслуги, які повинні всі враховувати.

2. **Функціональна компетентність** – працівник прагне бути кращим фахівцем у своїй справі та вміти вирішувати найбільш складні проблеми. Для цього він орієнтується на професійне зростання, а посадове просування розглядає крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі

люди, в основному, байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег.

3. Безпека і стабільність. Співробітники прагнуть зберегти і стабілізувати своє положення в організації. Тому одержання посади, яка надає подібні гарантії, працівники розглядають як основне своє завдання.

4. Управлінська компетентність. Працівниками керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюють з високою посадою, рангом, знанням, високим рівнем заробітної плати, визнанням керівництва.

5. Підприємницька креативність – прагнення створювати щось нове, займатися творчістю. Тому для працівників із такою потребою основний мотив кар'єри – знаходження необхідної для творчості влади, можливостей, що дає відповідна посада.

6. Потреба в першості. Співробітник прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, «обійти своїх колег».

7. Стиль життя. Співробітник ставить перед собою задачу інтегрувати потреби особистості та родини. Наприклад, одержати цікаву, високо оплачувану роботу, яка надає право на переміщення, розпорядження своїм часом і т.п.

8. Матеріальний добробут. Працівниками керує бажання одержати посаду, пов'язану з високим рівнем заробітної плати та іншими формами винагороди.

9. Забезпечення здорових умов. Співробітником керує прагнення досягти посади, яка передбачає виконання службових обов'язків у сприятливих умовах. Наприклад, цілком зрозуміло, коли начальник ливарного цеху прагне стати заступником директора з виробництва та піти з екологічно шкідливого виробництва [5, с.227].

З віком і зростанням кваліфікації цілі і мотиви кар'єри, як правило, змінюються. Тому потрібно намагатися їх відслідковувати для ефективного управління кар'єрою окремих працівників та всього персоналу.

7.3. Управління діловою кар'єрою

Управління діловою кар'єрою – це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівників, виходячи з їх цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації [3, с. 436]. Управління кар'єрою зводиться до сукупності заходів, здійснюваних кадровими службами, що дозволяють виявити осіб з високим потенціалом просування, допомогти їм розкрити свої здібності та застосувати їх найбільш вигідним для себе і організації способом відповідно до розроблених схем переміщення [6, с. 124]. Таким чином, управління діловою кар'єрою передбачає здійснення впливу на процес переміщення працівників в організації шляхом уточнення меж їх використання та конкретизації можливостей підготовки в різні періоди кар'єри з урахуванням поточних та майбутніх потреб організації.

Конкретними цілями управління кар'єрою є:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера та організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду і культури організації;
- досягнення порозуміння між організацією та менеджером з питань його розвитку та просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору та ін.

Система управління кар'єрою включає:

- виявлення потреб в управлінських кадрах, їх розвитку та просуванні; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;
- визначення варіантів просування працівника як у даній фірмі, так і за її межами, а також необхідні для цього заходи;

- планування професійного розвитку (навчання, стажування тощо), процедур оцінки і посадового переміщення менеджерів, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому;
- організацію процесів навчання (у тому числі основам самоуправління кар'єрою), оцінки, адаптації та професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;
- активізацію кар'єрних прагнень керівників;
- регулювання кар'єрних процесів, попередження та профілактику кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі появи кар'єризму;
- координацію і узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;
- контроль, оцінку ефективності на основі певної системи показників [3, с. 437].

Ефективна система управління кар'єрою повинна включати *три взаємозв'язаних підсистеми*:

- виконавці (працівники). Містить відомості про здібності, інтереси та мотиви працівників (співробітників);
- робота (робочі місця, посади). Включає відомості про можливі завдання, проекти, види діяльності;
- інформаційне забезпечення. Об'єднує відомості про виконавців, роботу та прийняту на практиці систему переміщення співробітників, призначення їх на окремі види робіт і посади, що сприяє досягненню відповідності потреб виконавців та характеристик робіт.

Ефективне управління діловою кар'єрою позитивно впливає на результати діяльності організації (рис. 7.1).

Основою управління кар'єрою в рамках фірми є *Програма розвитку кар'єри* співробітників, що складається на основі аналізу вимог до посад. Програма, як правило, містить:

- способи виявлення співробітників з високим потенціалом зростання і просування в довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації;
- схеми заміщення посад;
- стимули до створення індивідуальних планів кар'єри;
- способи ув'язки кар'єри з результатами оцінки діяльності;
- шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей, кураторство);
- організацію ефективної системи підвищення кваліфікації;
- можливі напрями ротації;
- форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих [6, с.569].



Рис. 7.1. Вплив удосконалення управління діловою кар'єрою працівників на результати діяльності організації [3, с. 442]

З метою оптимізації здібностей людей та потреб окремих посад, професій у багатьох західних фірмах обов'язковим у межах управління кар'єрою є її

планування. Воно ставить завдання забезпечення реального зв'язку між намаганнями індивідуума (щодо підвищення професіоналізму, свого самоствердження, соціального статусу) та розвитком організаційної, управлінської та соціальної структури організації.

Ще при прийнятті на роботу кадрові служби вивчають інтереси та можливості співробітників, формулювання ними своєї життєвої мети, щоб потім спільно з керівництвом фірми передбачати різні варіанти переміщення співробітників в організації, і навіть за її межами. У японських фірмах упродовж першого року роботи співробітника переміщують на різних посадах з обов'язковою характеристикою його умінь, здібностей, результатів діяльності, що є передумовою для висновку щодо подальшого його використання.

Планування кар'єри – один із напрямків кадрової роботи в організації, зорієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців; це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання. Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер з персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Основні заходи щодо планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, подано в таблиці 7.4.

Таблиця 7.4

Заходи з планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи з планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації і посади. Орієнтація в організації Оцінка перспектив та проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу Призначення на робоче місце Оцінка праці і потенціалу співробітників Відбір у резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом. Просування Новий цикл планування

Суб'єкт планування	Заходи з планування кар'єри
Безпосередній керівник	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції щодо зростання

Планування кар'єри у великій організації буде працювати більш ефективно, якщо в єдиній службі управління персоналом цим завданням буде займатися спеціальний відділ розвитку і просування персоналу, до функцій якого може входити:

- ❖ розробка системи (строків, форм, технологій) професійно-кваліфікаційного розвитку та навчання (підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації) персоналу;
- ❖ організація проведення заходів щодо розвитку персоналу, у тому числі керівників;
- ❖ оцінка ефективності підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників;
- ❖ розвиток шефства-наставництва, організація виробничої практики студентів та учнів;
- ❖ розробка та впровадження системи просування по службі.

Тому вивчення потреб працівників, їх інтересів, аналіз відповідності потенціалу виконавців посадовим вимогам сприятиме недопущенню стихійних переміщень працівників, наданню кар'єри цілеспрямованого характеру, досягненню відповідності працівника (рівня його професіоналізму, особистих якостей) робочому місцю. Приклад планування розвитку кар'єри працівника організації наведено на рис. 7.2.

Важливим документом в управлінні діловою кар'єрою є кар'єрограма.

Кар'єрограма – перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним визначеної позиції в організації. **Кар'єрограма** – це формалізоване уявлення

про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб отримати необхідні знання та оволодіти потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.



Рис. 7.2. Процес планування розвитку кар'єри

Кар'єрограму розробляють представники відділу персоналу для співробітників, у яких компанія бачить високий потенціал розвитку або ж для ключових фахівців, яких компанії важливо утримати.

Працівник може самостійно скласти для себе кар'єрограму, що може включати кар'єрні плани як на поточному місці, так і поза ним. Кар'єрограму можна розробляти для різних горизонтів: на 2-3 роки, 5-10 років тощо. При розробці далекосяжних планів важливо повертатися час від часу до наявного

плану і коригувати його залежно від ситуації на ринку, глобальних змін у бізнесі та економіці країни, змін в особистому житті.

Складаючи кар'єрограму, можна:

- Використовувати свої знання про власну професію, рівні ієрархії в компанії в рамках свого департаменту.
- Звернутися за порадою до більш досвідчених колег / знайомих, які успішно пройшли такий шлях і можуть дати рекомендації.
- Використовувати інтернет-джерела, читати бізнес-літературу.
- Звернутися за порадою до професійного HR-консультанта.

Приклад кар'єрограми наведено в табл. 7.5. Фіксованої форми «кар'єрограми» не існує. Проте доцільно включати в неї такі дані [8]:

1. Особисті дані співробітника.
2. Займана посада.
3. Стаж роботи на займаній посаді.
4. Особисті кар'єрні орієнтири співробітника.
5. Можливості зростання на займаній посаді.
6. Історія роботи співробітника в компанії.
7. Інформація про навчання.
8. Результати атестації.
9. Навички, знання та вміння, необхідні для обіймання більш високої посади.
10. Вид і методи навчання, якими необхідно оволодіти для вступу на нову посаду.
11. Рівень кадрового резерву, на який зараховано співробітника.
12. Наявність вакансій у компанії.

Приклад кар'єрограми для молодого спеціаліста великої торговельної компанії на споживчому ринку наведено на рис. 7.3[8].

Таблиця 7.5

Кар'єрограма (ідеальний варіант).

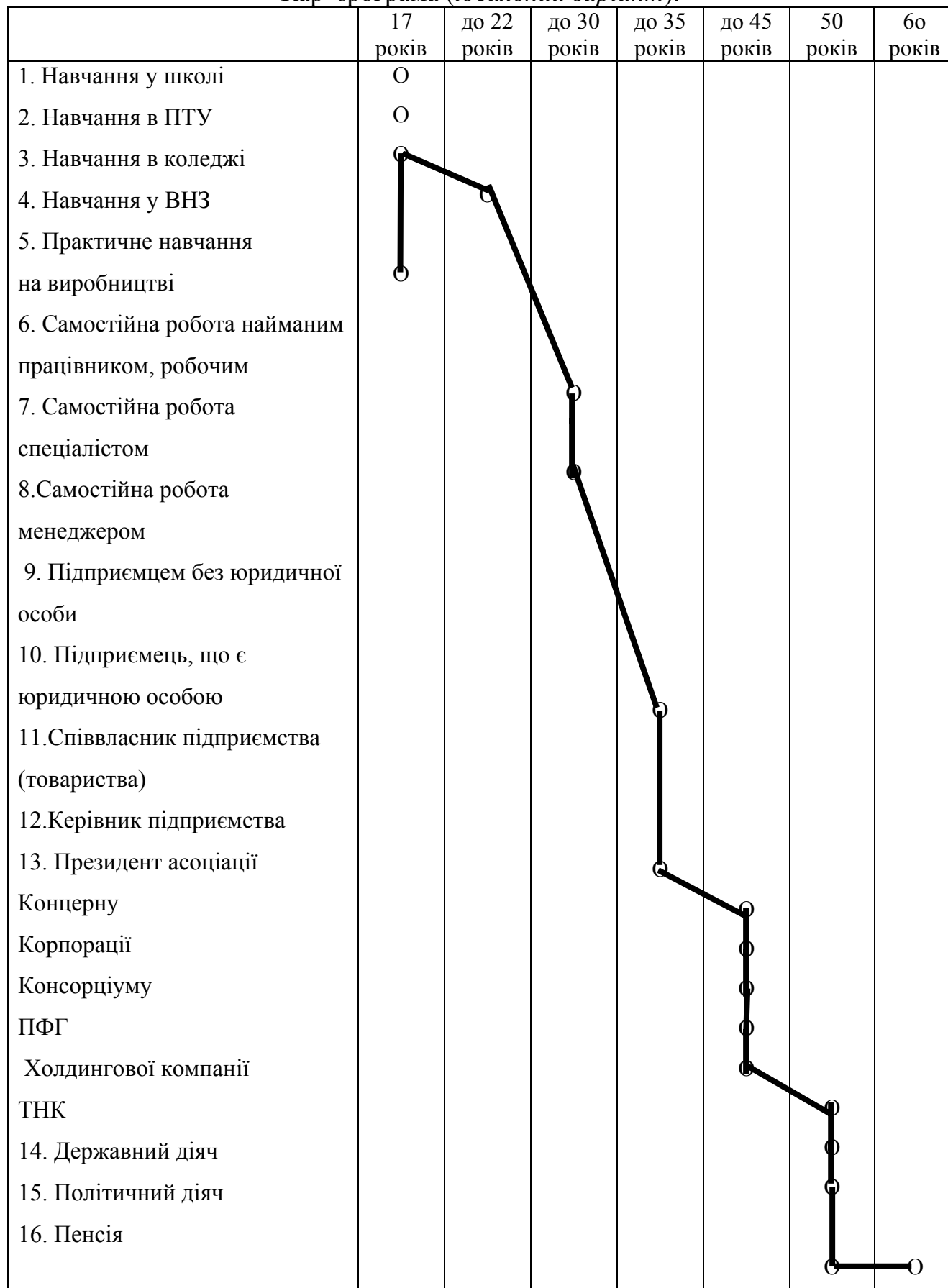




Рис. 7.3. Кар'єрограма молодого спеціаліста великої торговельної компанії на споживчому ринку

Переваги від розробки кар'єрограми полягають у такому:

1. Маючи продумане уявлення про кар'єрні плани, можна ухвалювати більш зважені рішення щодо кар'єри (обирати компанії, у яких є саме ті можливості, які цікаві; цілеспрямовано працювати і розвиватися в компанії для претендування на наступну кар'єрну сходинку; переходити в іншу компанію, якщо довго працюєте на одній посаді чи не маєте можливості розвиватися далі).

2. Підвищення відповідальності за особистий розвиток і сфокусованість дій з розвитку. Маючи чітке розуміння того, які знання і навички потрібні, працівники уникнуть непотрібних часових витрат.

3. Чітке бачення власного кар'єрного шляху і розуміння того, що необхідно зробити для переходу на наступну сходинку, стимулюватиме працівників до професійного та особистісного зростання, отримання тих знань і навичок, які їм знадобляться для наступного кар'єрного кроку.

Важливу роль в управлінні кар'єрою відіграють умови для її здійснення. Серед об'єктивних умов кар'єри прийнято виокремлювати:

- *вища точка кар'єри* – найвища посада, яка існує в конкретній організації;
- *довжина кар'єри* - кількість позицій на шляху від першої позиції, яку займає працівник в організації, до вищої точки кар'єри.

При управлінні діловою кар'єрою важливо відстежувати динаміку тих показників, які характеризують ефективність такого управління:

1. *Динамічність кар'єри* – наскільки швидко робітник просувається за службовими рівнями. Кар'єра вважається динамічною, якщо робітник у більшості випадків займав нову посаду протягом 3-5 років.

2. *Показник рівня позиції* - відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри.

3. *Показник потенційної мобільності* - відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум [9].

7.4. Формування і планування кадрового резерву та їх ефективність

Кадровий резерв – контингент працівників із числа лінійних та функціональних керівників, спеціалістів, які пройшли професіональний відбір і мають спеціальну управлінську підготовку чи стажування.

Під *резервом керівників* розуміють групу працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінювання їх професійних знань, умінь та навичок. Резерв керівних кадрів вважається оптимальним, коли на кожну посаду керівника припадає не менше двох людей.

Завдання щодо формування кадрового резерву наведено на рис. 7.4.

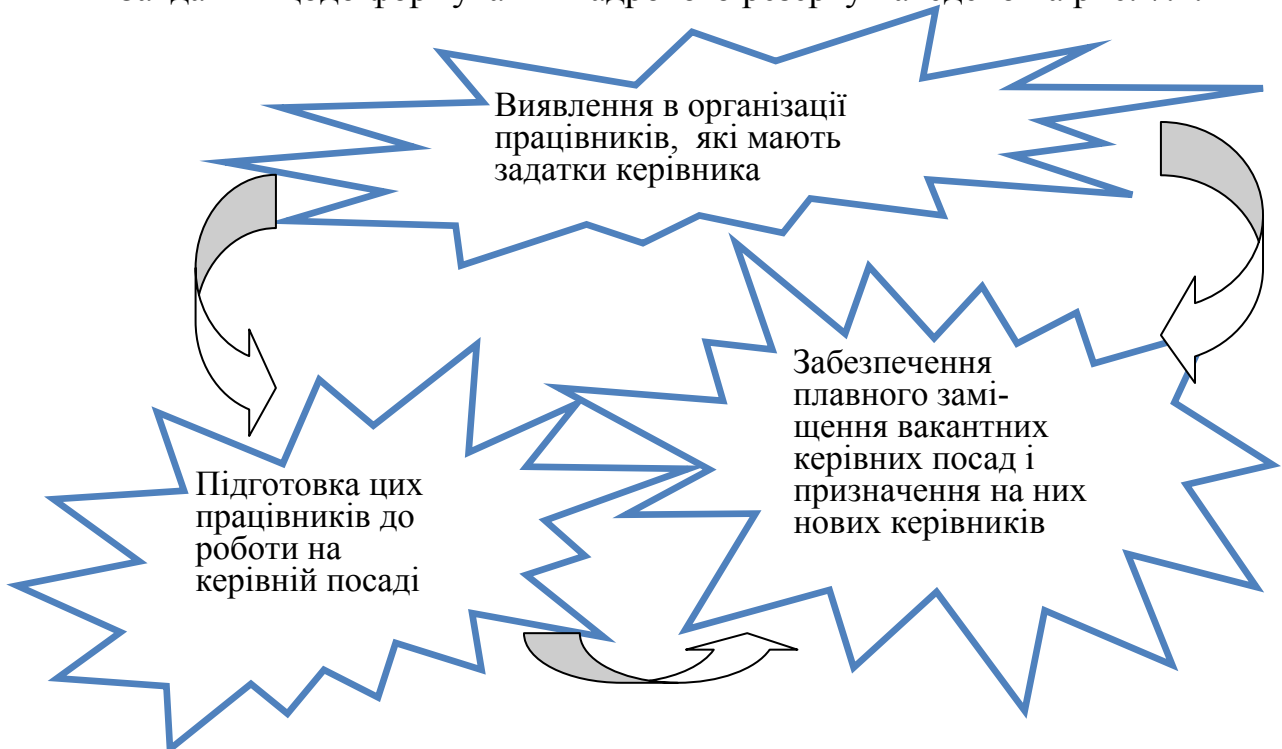


Рис. 7.4. Завдання формування кадрового резерву в організації

Наявність кадрового резерву дозволяє завчасно на плановій основі, за науково та практично обґрунтованою програмою готувати кандидатів на знов створені та підлягаючі заміщенню вакантні посади, ефективно організовувати навчання та стажування спеціалістів, що внесені до резерву, раціонально їх використовувати на різних напрямках та рівнях у системі управління.

Для організації діяльності з формування резерву кадрів повинна бути розроблена та прийнята відповідна модель, що має включати в себе:

- Принципи формування резерву кадрів.
- Систему методів оцінки кандидатів у резерв.
- Критерії та механізми зарахування до резерву кадрів.
- Механізм розробки та прийняття індивідуальних планів (програм) підготовки, визначення строків, форм та методів навчання резерву кадрів.
- Систему оцінки готовності резерву на висунення до виконання службових обов'язків.

Принципи формування кадрового резерву:

- принцип актуальності резерву – потреба в заміщенні посади повинна бути реальною;
- принцип відповідності кандидата посади і типу резерву – вимоги до кваліфікації кандидата при роботі на конкретній посаді;
- принцип перспективності кандидата – орієнтація на професійне зростання, вимоги до освіти, вік, досвід роботи на посаді та динамічність кар'єри в цілому, стан здоров'я.

Робота щодо формування резерву складається із таких етапів:

1. Складання прогнозу змін у складі керівних кадрів.
2. Оцінка ділових та особистих якостей кандидатів у резерв на просування.
3. Визначення кандидатів у резерв.
4. Прийняття рішення до включення в резерв.
5. Погодження списку кандидатів, що внесені до резерву, з вищим органом управління або керівними організаціями.

При формуванні резерву необхідно точно знати кваліфікаційні вимоги до тих посад, на які зараховується в резерв спеціаліст, ураховувати, які спеціальні знання та досвід необхідні в кожному конкретному випадку для забезпечення ефективного керівництва. Таким чином, робота щодо формування та підготовки резерву кадрів має носити цілеспрямований, системний та плановий характер.

Порядок відбору та зарахування в групу резерву включає такі етапи:

1. Відбір кандидатів конкурсній основі серед спеціалістів у віці до 35 років, які позитивно показали себе на практичній роботі та мають вищу освіту.

2. Рішення спеціальної комісії про включення працівників до групи резерву та його затвердження наказом по організації'.

3. Затвердження керівника стажування для кожного зарахованого до кадрового резерву працівника.

4. Матеріальне заохочення керівника стажування за успішне проходження стажером етапів просування.

Метою планування кадрового резерву є прогнозування персонального просування, його послідовність та супутні заходи.

План роботи з кадровим резервом включає такі розділи:

1) Визначення потреби в керівних кадрах.

2) Підбір та вивчення керівних кадрів.

3) Комплектування резерву, розгляд, погодження та затвердження резерву.

4) Робота з резервом керівних кадрів.

5) Контроль за підготовкою резерву.

6) Визначення готовності резерву для призначення на нову посаду.

Практика показує, що резерв кадрів формується виключно з розрахунком керівних посад. Цей підхід не відповідає існуючим потребам, оскільки при формуванні резерву кадрів повинні бути враховані не тільки посади керівників усіх рівнів, але й посади, які не належать до керівних (головний спеціаліст, інженер, експерт). Ці посади також вимагають наявності у співробітників достатньо високої кваліфікації та відповідних навичок, тобто, кадровий резерв повинен охоплювати всі рівні управління (рис. 7.5). При цьому кожен працівник, що зарахований до кадрового резерву, повинен точно знати, на яку саме посаду його готують.

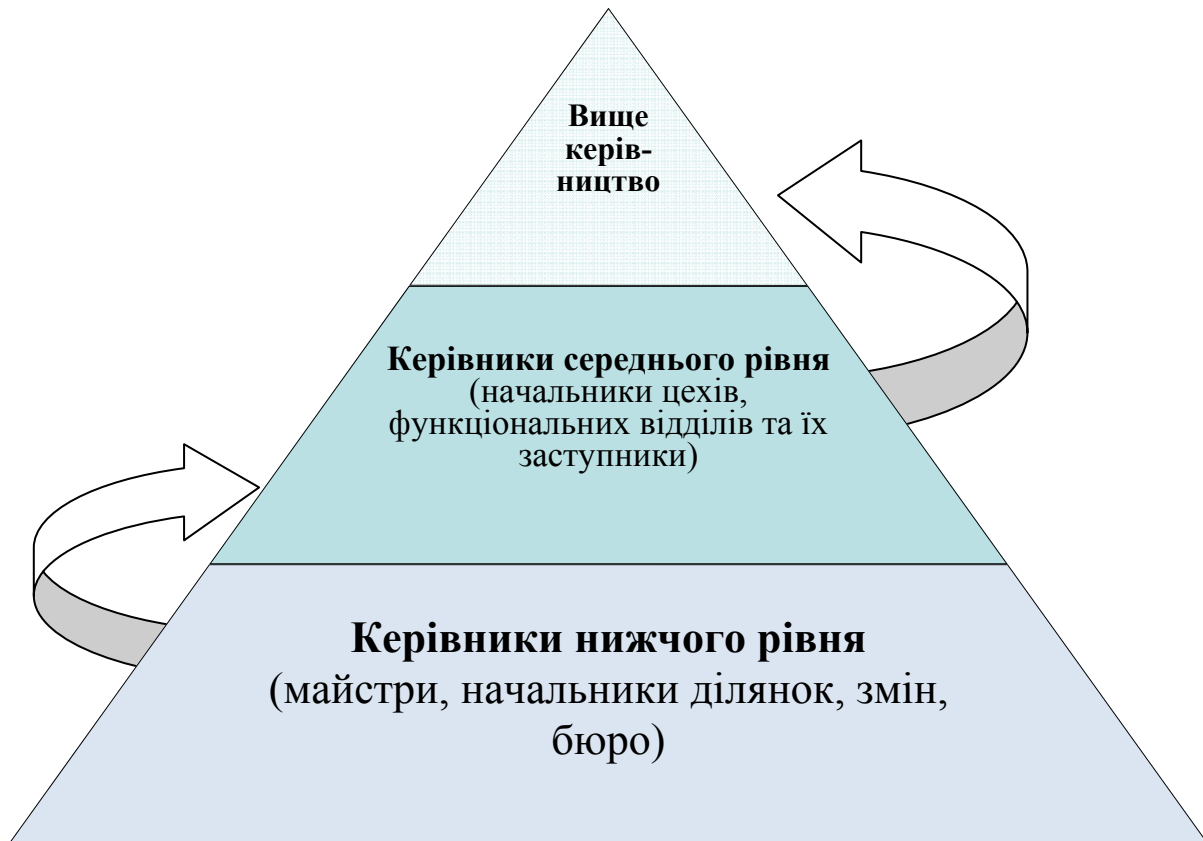


Рис. 7.5 Формування кадрового резерву за рівнем управління

Про ефективність формування резерву керівників в організації свідчить показник підготовленості осіб, зарахованих до резерву, до обіймання керівної посади. Він розраховується за формулою:

$$E_{\text{фп}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{Г}}}{\text{ЧП}_{\text{З}}} \cdot 100, \quad (7.1.)$$

де $E_{\text{фп}}$ — підготовленість осіб, зарахованих у резерв, до обіймання керівних посад в організації, %;

$\text{ЧР}_{\text{Г}}$ — чисельність резервістів, підготовлених для призначення на керівну посаду, осіб;

$\text{ЧР}_{\text{З}}$ — загальна чисельність працівників організації, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб.

Показник ефективності формування резерву керівників протягом останніх п'яти років в організації визначається за формулою:

$$E_{\text{фч}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пч}}}{\text{ЧП}_{\text{зч}}} \cdot 100, \quad (7.2)$$

де $E_{\text{фч}}$ — ефективність формування резерву керівників в організації протягом останніх 5 років, %;

$\text{ЧР}_{\text{пч}}$ — чисельність резервістів, призначених на керівну посаду протягом останніх 5 років, осіб;

$\text{ЧР}_{\text{зч}}$ — загальна чисельність працівників, які перебували в списку осіб, зарахованих до кадрового резерву протягом останніх 5 років, осіб.

Показник ефективності використання резерву керівників при заміщенні вакантних управлінських посад в організації протягом року розраховується за формулою:

$$E_{\text{фр}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пр}}}{\text{ЧП}_{\text{р}}} \cdot 100, \quad (7.3)$$

де $E_{\text{фр}}$ — ефективність використання резерву керівників при заміщенні вакантних управлінських посад в організації протягом року відносно загальної чисельності призначених на керівну посаду, %;

$\text{ЧР}_{\text{пр}}$ — призначення керівників в організації протягом року з числа осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб;

$\text{ЧП}_{\text{р}}$ — усього призначено керівників на підприємстві протягом року, осіб.

Під час аналізу останнього показника треба враховувати співвідношення між керівниками, призначеними протягом року з числа резерву керівників і з числа працівників чи осіб зі сторони, які не перебували в резерві. Про ефективність формування резерву свідчить також рівень плинності кадрів серед резервістів, рівень задоволеності їх працею, середній термін перебування резервістів у списку резерву до їх призначення на керівну посаду [1].



Питання для самоконтролю

1. Що Ви розумієте під поняттям "кар'єра"?
2. Сформулюйте цілі кар'єри працівника.
3. Від яких факторів залежить успішна трудова кар'єра? І що можна вважати успішною кар'єрою?
4. Яка відмінність між горизонтальною та вертикальною кар'єрами працівника?
5. Що таке планування трудової кар'єри?
6. Визначте поняття "резерв кадрів".
7. Опишіть етапи формування резерву керівників в організації.
8. Як здійснюється зарахування працівників до кадрового резерву та визначення їх підготовленості до призначення на керівну посаду?
9. Яким чином можна оцінити ефективність формування кадрового резерву в організації?

Проблемні питання



1. Визначте фактори, що сприятимуть та заважатимуть успішному розвитку Вашої кар'єри та проранжуйте їх у порядку значимості.
2. На основі виконання попереднього завдання, визначте заходи для зменшення впливу факторів, що можуть стримати Ваше кар'єрне зростання.
3. Який тип кар'єри Ви вважаєте для себе прийнятним і чому?
4. За допомогою тестів (наприклад «Якорі кар'єри») визначте Вашу орієнтацію на кар'єру та вкажіть, що Вас мотивуватиме для цього.

Завдання для роботи в малих групах



1. Якщо розглядати навчання студентів в університеті як своєрідну кар'єру, пов'язану із набуттям нових знань та розширенням уявлень про роботу у сфері

економіки праці та управління персоналом, то що в найбільшому ступені сприяло та заважало Вам особисто та всій групі отримувати ці знання?



ТЕСТИ

1. Ділова кар'єра – це:

- а) зміна особистих якостей людини відповідно до нової посади;
- б) переміщення працівника з однієї посади на іншу (як правило більш високого рівня) або послідовна зміна занять як у рамках однієї організації, так і упродовж життя;
- в) стихійне просування працівника на керівні посади;
- г) зміна працівників на певній посаді.

2. Комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівників, виходячи з їх цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації, – це:

- а) планування кар'єрного просування працівників;
- б) формування кадрового резерву;
- в) управління діловою кар'єрою;
- г) моніторинг системи управління розвитком персоналу.

3. Ознаками, що притаманні прагматичному типу кар'єри, є:

- а) нульова швидкість просування, стрибкоподібна зміна займаних посад, особисті інтереси, пов'язані з випадковим збігом обставин;
- б) висока швидкість просування, орієнтація на розширення впливу, постійна адаптація до змін;
- в) нестабільна швидкість просування, орієнтація на утримання позиції, особисті інтереси;
- г) середня швидкість просування, зміна сфери діяльності на послідовно займаних посадах, особисті інтереси.

4. Кар'єра працівника в межах одного підприємства може бути таких видів:

- а) спеціалізована; б) прогресивна; в) регресійна;
- г) неспеціалізована; д) доцентрова.

5. Одним із типів кар'єри є:

- а) регресійна; б) еволюційна; в) міжорганізаційна; г) прогресивна.

6. Формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб отримати необхідні знання та оволодіти потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці, – це:

- а) кар'єра; б) кар'єрограма; в) профіль посади; г) немає правильної відповіді.

7. Аспекти успішності кар'єри:

- а) умови праці посилюють трудову мотивацію та розвивають здібності працівника;
- б) професія або посада відповідають самооцінці і тому приносять моральне задоволення;
- в) робота дає можливість активно продовжувати навчання, вести громадську роботу та сімейні справи;
- г) усі відповіді правильні.

8. Вид кар'єри, який поєднує в собі елементи горизонтальної та вертикальної кар'єри, – це кар'єра:

- а) міжорганізаційна; б) ступінчата;
- в) спеціалізована; г) внутрішньоорганізаційна.

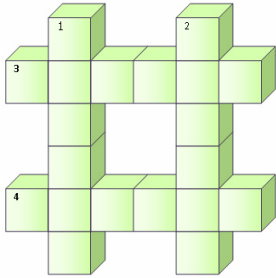
9. Основними завданнями формування кадрового резерву є:

- а) підготовка осіб, які зараховані до резерву кадрів, для обіймання керівних посад в організації;
- б) створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами;
- в) забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних та здатних до управлінської роботи працівників;
- г) усі відповіді правильні.

10. Розпізнають такі види кар'єри:

- а) внутрішньоорганізаційна; б) міжорганізаційна; в) ситуаційна;
г) прагматична; д) системна.

КРОСВОРД



По горизонталі:

1. Успішне просування в якій-небудь сфері діяльності.

2. Кар'єра із середньою швидкістю просування, що передбачає переміщення в одному класі управління та прості способи вирішення кар'єрних задач.

3. Кар'єра з постійною зміною займаних посад, за якої просування відбувається разом із розвитком і розширенням підприємства.

4. Вид кар'єри, який передбачає рух до ядра, керівництва підприємства.

5. Етап кар'єри, для якого характерна потреба у високому рівні оплати праці та досягнення більшої незалежності в роботі.

6. Один з мотивів до кар'єри, який пов'язаний із тим, що працівник прагне незалежності, бажає отримати можливість ефективно виконувати функціональні обов'язки у той спосіб, який він вважає найбільш прийнятним.

7. Вид кадрового резерву, який включає спеціалістів та керівників, які мають у майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації.

По вертикалі:

1. Тип кар'єри, для якого характерна висока швидкість просування та різка зміна сфери діяльності; може завершитися крахом.

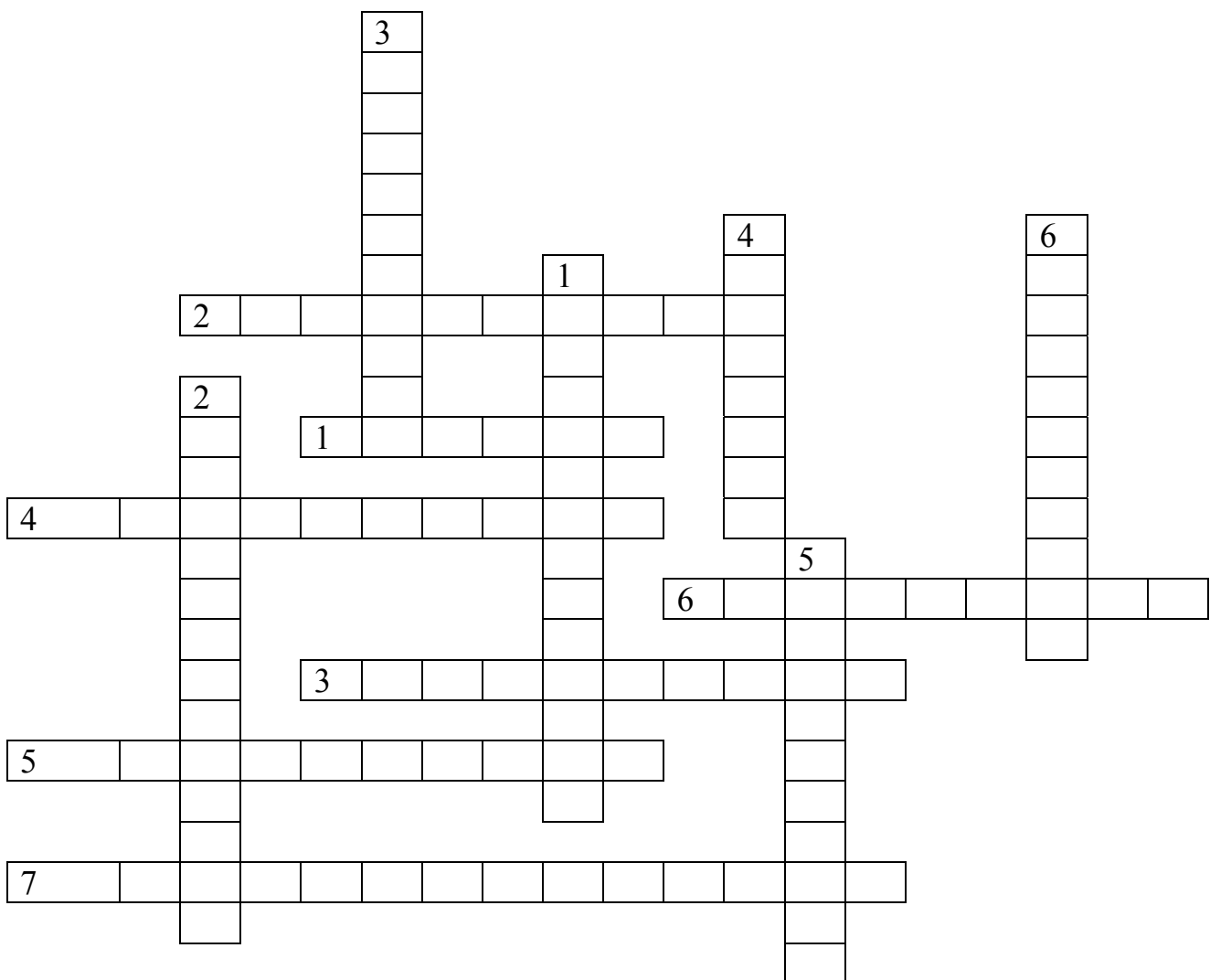
2. Вид кар'єри, за якої всі стадії розвитку працівник проходить у межах діяльності, у якій він спеціалізується.

3. Кар'єра, у якій кар'єрне зростання відбувається завдяки високій кваліфікації.

4. Вертикальна кар'єра, за якої відбувається зростання до досягнення певної межі з наступним виходом на пенсію.

5. Етап кар'єри, для якого характерне освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікації фахівця.

6. Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним визначеної позиції в організації.



ЛІТЕРАТУРА

1. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник,- К.: КНЕУ, 2002 р. — 351 с.

2. Аширов Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. –432 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник: 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
4. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н. Управление персоналом. – М.: Мир, 2004. – 406 с.: ил. – (Учебники и учеб. пособия для студентов средних специальных учебных заведений).
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
6. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА, 1998.
7. Науменко Н. Кто последний на карьерограмму?// Журнал "Власть денег". – октябрь 2010. – № 280.
8. Чердакова А. Профессиональное образование – путь к профессиональному росту в торговой компании // Кадровый менеджмент. – 2010. – №11. // [Электронный ресурс] . Режим доступа: <http://alt-x.narod.ru/DOC/2Raznoe/1210spo.htm>
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. Под ред. П.В.Шеметова.- М.- ИНФРА-М, НГАЗиУ; Новосибирск, 2000 г.
10. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв. //Кадры предприятия.– 2007.–№8 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/node/573/print> (26.01.2009)
11. Савельева В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою – К., 2007.– 175 с.
12. Управління персоналом: Навч. посіб./ Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 512 с.

ТЕМА 8

ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

- 8.1. Соціальний розвиток персоналу: поняття та основні складові.
- 8.2. Основні напрями та завдання соціального розвитку персоналу.
- 8.3. Управління соціальним розвитком працівників.
- 8.4. Стратегія соціального розвитку персоналу.
- 8.5. Соціальне планування в організації.
- 8.6. Показники соціального розвитку персоналу та організації.

8.1. Соціальний розвиток персоналу: поняття, завдання та напрями

У зв'язку з підвищенням ролі людини у виробництві, необхідністю гуманізації праці та все більшим зростанням важливості неекономічних чинників успіху організації в конкурентному середовищі все більше організацій звертають увагу на забезпечення соціального розвитку персоналу. На сьогодні ні в наукових, ні в практичних колах не існує єдиного підходу до розуміння сутності соціального розвитку персоналу, його складових. У той же час, усе більше дослідників приходять до думки, що саме він (соціальний розвиток) дозволяє організації вирішувати з найменшими витратами багато проблемних питань не тільки у сфері управління персоналом, а й у сфері ефективного функціонування організації в цілому.

Соціальний розвиток персоналу являє собою процес удосконалення умов гуманізації праці та якості трудового життя, а також накопичення та прирощення соціального капіталу організації. З даного визначення випливає, що в організаціях, які проводять відповідні заходи, працівник розглядається не як ресурс, а як особистість. Крім того, такі організації поступово переходять від свого розуміння як системи економічної до системи соціальної (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Розвиток понять управління персоналом та його розвитком (на базі [1])

Гуманізація праці – це вдосконалення управління трудовою діяльністю з метою надання працівникам можливості розкриття власних продуктивних резервів, особливо інтелектуальних та психологічних.

З гуманізацією праці тісно пов'язано поняття **якості трудового життя**. Вона являє собою міру реалізації інтересів і потреб працівників та використання їх здібностей (інтелектуальних, творчих, організаторських, комунікативних, лідерських та ін.). Висока якість трудового життя повинна створити умови для того, щоб дати вихід творчим здібностям персоналу, коли головним мотивом стає не тільки заробітна плата, а й задоволення від трудових досягнень у результаті самореалізації і самовираження.

За умови належного соціального розвитку відбуватиметься прирощення соціального капіталу як окремих співробітників, усього персоналу, так і організації в цілому. Пов'язано це з тим, що ефективне використання людського капіталу практично неможливе без наявності соціального [2]. Більшість дослідників погоджується з тим, що **соціальний капітал** являє

собою характер стосунків між працівниками, способи та культуру їхнього спілкування, розвиненість міжособових комунікацій [2; 3; 4]. Також соціальний капітал розглядають як «сукупність ресурсів, які використовуються людиною для досягнення своєї мети» [5, с. 101]. Змістом соціального капіталу є міжособові зв'язки, стосунки довіри, солідарність, вміння працювати в групі, у команді. Соціальний капітал володіє основною властивістю капіталу – здатністю приносити нову, додаткову вартість. Соціальний капітал, здатний конвертуватися в інші форми капіталу в процесі виробництва, у тому числі і в економічний капітал та його грошову форму. Він приносить інформацію про економічні ресурси, відкриває найбільш короткий шлях до їх джерел.

Крім того, соціальний капітал підпорядковується логіці самозростання: чим більший капітал даного виду, тим легше його підтримувати і накопичувати. Наприклад, людина з великими зв'язками, яку «всі знають» і з якою шукають знайомства, легко перетворює ці випадкові знайомства в стійкі зв'язки, тобто в новий соціальний капітал, завдяки вже наявному соціальному капіталу [6].

Значення соціального капіталу в управлінні персоналом проявляється практично на всіх етапах трудових відносин: від найму до звільнення. Найчастіше з урахуванням соціальних зв'язків і можливостей здійснюється вибір професії та спеціальності, навчального закладу, де працівники отримують професійну підготовку. Соціальний капітал є важливим фактором кар'єрного зростання, отримання найбільш вигідних і перспективних замовлень, вигранських завдань, відряджень і просування по службі. Соціальний капітал можна розглядати як цінний ресурс при пошуку роботи та працівників, він не тільки розширює інформаційний простір для суб'єктів ринку праці, але дозволяє подолати або мінімізувати асиметрію інформації на ринку праці.

Соціальні зв'язки, контакти, можливості працівника, його приналежність до певних груп роблять його більш конкурентоспроможним для роботодавця, який може розраховувати в цьому випадку не тільки на віддачу від людського капіталу працівника, а й на віддачу від його соціального капіталу.

Соціальні зв'язки індивіда можуть сприйматися організацією як якісь сертифікати чи соціальні гарантії, що забезпечують доступ до певних соціальних ресурсів. Соціальні зв'язки, «хто стоїть за» людиною, говорять про те, що, крім індивідуального людського капіталу (знань і досвіду), вона має в своєму розпорядженні додаткові ресурси, на які може розраховувати фірма, наймаючи цього працівника [6].

Соціальний капітал - одна з найважливіших складових людського розвитку, оскільки його наявність або відсутність безпосередньо впливає на економічний капітал людини. Довірчі відносини всередині колективу, неформальні норми, загальні цінності, а також репутація співробітників та організації, що створюється в процесі соціальної взаємодії, сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат на здійснення економічної діяльності. Зміцнення соціального капіталу може істотно підвищити ефективність соціально-економічної політики організації[4].

8.2. Основні напрями та завдання соціального розвитку персоналу

Соціальний розвиток персоналу неможливо уявити без належного соціального розвитку організації в цілому. Пояснюється це тим, що останній за допомогою реалізації завдань соціальної політики організації створює умови для соціального розвитку працівників, який може забезпечити якісні трансформації в інших сферах діяльності підприємства та сприяти підвищенню ефективності його функціонування (рис. 8.2). Соціальний капітал як складова соціального розвитку персоналу дозволяє швидко й ефективно координувати діяльність людей, мобілізувати їх на досягнення організаційних цілей, забезпечує оперативність передачі інформації.

Розвиненість соціального капіталу:

– знижує частоту проявів поведінки, що відхиляється від норми, випадків порушення трудової дисципліни, несумлінне ставлення до праці, робить зайвим поточний зовнішній контроль за персоналом;

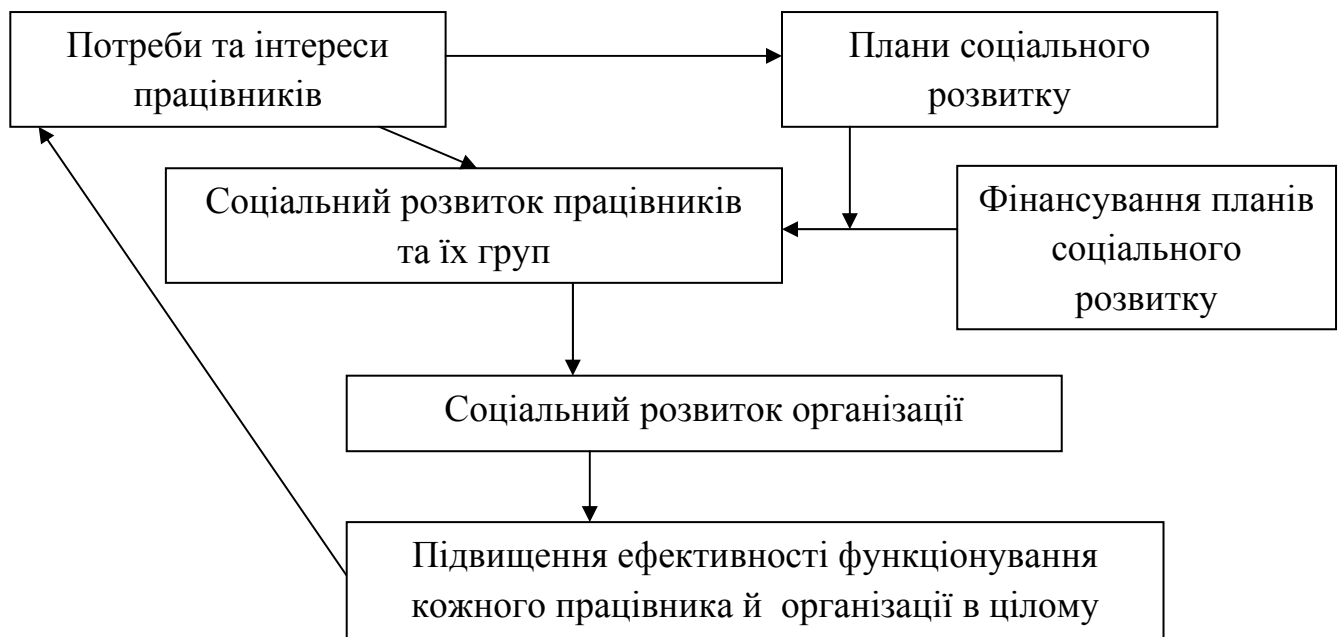


Рис. 8.2. Місце соціального розвитку персоналу в діяльності організації

– збільшує віддачу від фізичного, фінансового та людського капіталу, дозволяє скорочувати витрати на контроль, навчання, професійну адаптацію та інформування персоналу[3].

Соціальний розвиток персоналу та організації в цілому має декілька основних напрямів (рис. 8.3). Розглянемо деякі з них більш докладно.

Гуманізація праці передбачає ряд напрямів її розвитку:

а) безпеку – працівник на робочому місці не повинен відчувати загрозу власному здоров'ю, доходам, забезпеченості роботою в майбутньому та ін.;

б) справедливість – частка кожного співробітника, виражена у вигляді доходу, має відповідати його внеску в досягнення організації;

в) самоактуалізацію особистості – праця повинна бути організована таким чином, аби забезпечити розкриття в професійній діяльності індивідуальних особливостей працівника;

г) демократію – самоуправління та участь працівників у розподілі прибутків та інвестиційній політиці [7].

Підвищення міжособистісної довіри. У кожній організації довіра повинна визначати взаємовідносини між колективом працівників і вищим управлінським персоналом для реалізації встановлених цілей. Підтримка

працівниками вищих керівників створює сприятливі умови для вирішення стратегічних завдань, формування планів, прийняття і впровадження в життя інвестиційних рішень та ін.



Рис. 8.3. Основні напрями соціального розвитку персоналу організації

Довіра в колективі сприяє успішній спільній роботі, дозволяє спільно вирішувати складні питання, обмінюватися думками, а також розробляти конструктивні рішення. Довіра працівників породжує злагодженість у роботі

колективу, прискорює процес прийняття та реалізації рішень, посилює конкурентоспроможність компанії.

Істотним елементом зміцнення довіри є такий найважливіший елемент системи управління, як *зворотній зв'язок*, що дозволяє оцінити правильність посилається керівниками інформації, її сприйняття працівниками. Довіра в колективі знижує плинність кадрів, тим самим скорочуючи адміністративно-управлінські витрати на наймання робочої сили, підготовку і перепідготовку персоналу. Довіра базується на трьох основних імперативах: результативності, порядності і прояві турботи. Щоб домогтися високих рівнів довіри, ці фактори повинні виявлятися і застосовуватися на практиці постійно [8, с. 27-28].

Формування бренду організації та співробітників у сфері розвитку, у т.ч. і соціального, є необхідним напрямом діяльності організацій, оскільки саме організації починають конкурувати на ринку праці не тільки за залучення до своїх лав висококваліфікованих співробітників, а ще й за їх утримання. В останні роки все більшого успіху досягають організації, що самонавчаються. Бренд організації у сфері соціального розвитку персоналу, на нашу думку, являє собою привабливу репутацію компанії в даному аспекті: ряд економічних, соціальних та інших переваг, які працівник отримує, приєднавшись до організації. Формування відповідного бренду є стратегічною політикою організації щодо створення власної привабливості роботодавця у сфері розвитку персоналу.

Слід також відмітити, що бренд організації та її працівників у сфері розвитку персоналу має спиратися на кілька принципових положень:

1) *Особлива роль професійних спільнот*, які живуть за рахунок спільних інтересів і прагнень своїх учасників. Участь у спільнотах дає можливість обмінюватися знаннями, дізнаватися про кращі практики і сприяє професійному зростанню в цілому.

2) *Акцент на залученні й утриманні талановитих співробітників*. Компанія рідко може дозволити собі розкидатися ключовими працівниками інтелектуальної праці. Тому потрібно забезпечувати їм мотивацію: надавати

цікаві завдання, ставитися до них з повагою, зміцнювати культуру навчання, враховувати особисті цілі співробітників, розділяти їх цінності. Що стосується залучення кращих співробітників, далекоглядні компанії шукають таких людей постійно, не чекаючи, поки потреба в них стане гострою.

3) *Розвиток культури знань (knowledge culture) і культури навчання.* Йдеться про такий тип корпоративної культури і такий клімат всередині компанії, у яких знання і безперервне навчання є цінністю. У таких організаціях є інформаційна відкритість та прозорість, знання можуть вільно циркулювати всередині компанії. Більше того, у такій організації створені механізми, що всіляко сприяють обміну знаннями і появі інновацій. Значна частка корпоративного навчання носить неформальний, соціальний характер.

Слід відмітити, що соціальний розвиток персоналу через усі свої складові значно впливає на ефективність управління діяльністю (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Вплив соціального розвитку на ефективність діяльності управління

Складова соціального розвитку персоналу	Функція	Спосіб впливу
Гуманізація праці	Підвищення ролі працівника в управлінні	Створення умов для розкриття й реалізації працівниками власних продуктивних сил і можливостей на робочому місці
Якість трудового життя	2.1. Фактор людського розвитку	Надання роботи, яка вимагатиме постійного розвитку та вдосконалення. Створення умов для самореалізації та самовираження
	2.2. Стимулююча	Посилення задоволеності від роботи та підвищення віддачі від кожного працівника
	2.3. Економічного зростання	Установлення відповідності рівня оплати праці реальній вартості робочої сили
Соціальний капітал	3.1. Інформаційний канал	Підвищує доступність до достовірної і, можливо, унікальної, не доступної з інших джерел, інформації
	3.2. Розвитку	Відкриває доступ до різних ресурсів, знижує транзакційні витрати
	3.3. Об'єднання	Сприяє виникненню згуртованих груп спеціальних інтересів, здатних відстоювати свої погляди

У цілому прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує:

1. Зростання соціальної активності персоналу:
 - розвиток соціального партнерства;
 - участь в управлінні підприємством;
 - активна участь у суспільних заходах;
 - підвищення відповідальності працівників за результати колективної праці.
2. Зростання ефективності діяльності підприємства:
 - зростання продуктивності праці;
 - розвиток наукової організації праці;
 - зростання якості і конкурентоспроможності товарів, що реалізуються;
 - удосконалення підготовки кадрів та стабілізацію персоналу;
 - удосконалення систем управління;
 - зростання конкурентоспроможності підприємства.
3. Зростання матеріального добробуту персоналу:
 - підвищення кваліфікації та зростання культурного рівня;
 - забезпечення гарантій зайнятості та зростання доходів;
 - розширення кола та якості потреб, що задовольняються[9].

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що для досягнення позитивного результату потрібним є цілеспрямоване та ефективне управління соціальним розвитком персоналу.

8.3. Управління соціальним розвитком працівників

Управління соціальним розвитком персоналу – це сукупність методів та способів, процедур та технологій, які дозволяють забезпечити його прогресивний характер. Для ефективного управління соціальним розвитком персоналу слід дотримуватися наукового підходу, знати закономірності та багатоваріантність перебігу соціального розвитку, уміти здійснювати аналітичні розрахунки в даній сфері. До складу основних складових системи управління соціальним розвитком персоналу підприємства необхідно віднести:

- 1) цілі та завдання управління;
- 2) організаційну структуру;
- 3) функції, принципи та методи управління соціальним розвитком;
- 4) сам процес управління;
- 5) ресурсне забезпечення процесу управління соціальним розвитком персоналу.

Мета управління соціальним розвитком персоналу полягає в забезпеченні його прогресивного характеру для досягнення стратегічних цілей організації в максимально короткі терміни і з найменшими витратами ресурсів. Виходячи з цього, основні завдання управління соціальним розвитком персоналу полягають у вдосконаленні та максимально можливому використанні всіх його складових одночасно.

Організаційна структура управління соціальним розвитком персоналу – сукупність структурних підрозділів організації, які несуть спільну відповідальність за його забезпечення: розробку соціального паспорту персоналу та організації, установлення певних стандартів цього розвитку, надають інформацію для розробки стратегії соціального розвитку персоналу, здійснюють його проектування та планування тощо. На великих підприємствах створюються спеціальні відділи (групи, бюро) соціального розвитку. Основні завдання та функції відділу соціального розвитку організації наведено в табл. К.1.

До основних функцій управління соціальним розвитком персоналу належать:

- аналіз показників, що характеризують соціальний розвиток працівників;
- оцінка рівня соціального розвитку співробітників на основі інтегрального показника;
- прогнозування та планування рівнів основних показників, що характеризують соціальний розвиток працівників;
- організація управління соціальним розвитком;
- мотивація соціального розвитку персоналу (зовнішня та внутрішня);

➤ контроль виконання планових показників, що характеризують соціальний розвиток персоналу та реалізації соціальних заходів.

Реалізація основних функцій управління соціальним розвитком персоналу організації спрямована на забезпечення ефективності управління цим шляхом обґрунтування управлінських рішень щодо вдосконалення показників внутрішнього соціального середовища.

Управління соціальним розвитком працівників має базуватися на наукових принципах управління та включати в сучасних умовах в обов'язковому порядку принцип соціальної відповідальності бізнесу відомий більше як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).

Соціальна відповідальність бізнесу – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних питань.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають. За версією Світової Ради Компаній зі Сталого Розвитку, КСВ — це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їх родин, громади й суспільства загалом.

Корпоративна соціальна відповідальність завжди прив'язана до специфіки конкретної компанії та конкретного суспільства. У сучасних трактовках корпоративна соціальна відповідальність розглядається не як навантаження на бізнес, а як важливий інструмент підвищення його конкурентоспроможності та як можливість ефективно управляти нефінансовими активами: *людським та соціальним капіталами* та репутацією.

Одним із значущих світових орієнтирів у розвитку питань корпоративної соціальної відповідальності стала Міжнародна ініціатива ООН – **Глобальний Договір ООН (Global Compact)**. *Основні Принципи Глобального Договору:*

Права людини

Принцип 1. Комерційні компанії повинні забезпечувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні.

Принцип 2. Комерційні компанії повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенню прав людини.

Принципи праці

Принцип 3. Комерційні компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні угоди.

Принцип 4. Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню примусової праці.

Принцип 5. Комерційні компанії повинні сприяти ефективному викоріненню дитячої праці.

Принцип 6. Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування.

Виділяють такі пріоритети КСВ у сфері управління персоналом і його розвитку: створення привабливих робочих місць, інвестиції в розвиток людського потенціалу; неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного та ін.; побудова сумлінних і взаємовигідних відносин з працівниками.

Як правило, працівники організацій, що сповідують принцип КСВ, очікують повного виконання законодавчих норм щодо трудових відносин і положень індивідуальних і колективних трудових договорів; шанобливого ставлення менеджменту до прав і гідності особистості; щоденної турботи організації про мінімізацію шкідливих для здоров'я та довкілля впливів виробництва; цілеспрямованого сприяння в розвитку своїх кваліфікацій і прямого впливу успішності бізнесу на оплату праці й розмір/характер додаткового соціального пакета.

Як правило, такі організації залучають співробітників до визначення політики в соціальній сфері та у сфері соціально-трудова відносин:

1) Цілі політики у сфері умов праці:

- залучення, мотивація й утримання талановитих та ініціативних фахівців;
- постійне поновлення знань і розвиток навичок для виконання поточних і майбутніх бізнес-завдань організації;
- розвиток управлінського потенціалу й забезпечення високопрофесійного та стабільного управління організацією;
- створення сприятливих умов праці, що забезпечують охорону здоров'я всіх співробітників.

2) Принципи у сфері умов праці:

- дотримання чинного трудового законодавства й дотримання прав людини;
- забезпечення гідної та конкурентоспроможної винагороди особистого внеску співробітників з урахуванням їхньої професійності, складності виконання робіт і ступеня відповідальності;
- інвестиції в освіту й навчання співробітників для того, щоб допомогти їм реалізувати свій потенціал і зробити гідний внесок у бізнес-успіх організації;
- надання соціальної підтримки співробітникам, розмір і форми якої будуть залежати від ефективності бізнесу підприємства.

Важливу роль відіграють створення та реалізація корпоративних соціальних програм. Управління корпоративними соціальними програмами – це безперервний процес, що складається з таких етапів:

- визначення пріоритетів соціальної політики (документально зафіксовані основні напрями відповідно до існуючої місії організації та її корпоративного кодексу);
- створення структури управління соціальними програмами (перехід від формулювання стратегічних цілей до оперативного управління);
- навчання соціальним методикам (тут доцільно використати тренерські ресурси українських громадських організацій, що мають уже значний досвід у реалізації соціальних проектів);
- найважливіший етап: реалізація соціальних програм;

- оцінка результатів та інформування всіх зацікавлених сторін через оприлюднення соціального звіту (в англomовному світі його називають «звітом про сталий розвиток»; англ. - Sustainability Report).

Одним із аспектів соціально відповідального бізнесу є підзвітність. Кращим інструментом, який інформує заінтересованих сторін про вплив компанії на сталий розвиток суспільства та демонструє її прихильність принципам соціальної відповідальності, є соціальна звітність. Всесвітня бізнес-рада зі сталого розвитку (WBCSD) називає **соціальною звітністю** добровільну презентацію інформації про соціальну, економічну та екологічну результативність компанії, яка стандартизує цю інформацію відповідно до однієї з систем показників результативності та надає її в публічному доступі всім зацікавленим сторонам.

Частіше за все орієнтиром для складання соціальних звітів є **Стандарт SA 8000**, який було розроблено в 1997 році Агентством з акредитації Ради з економічних пріоритетів (Council on Economic Priorities Accreditation Agency). Цей стандарт установлює нормативи поведінки роботодавця щодо своїх працівників.

8.4. Стратегія соціального розвитку персоналу

Стратегія соціального розвитку як одна з функціональних стратегій підприємства має важливе значення, оскільки передбачає заходи щодо соціального розвитку і захисту персоналу підприємства в процесі здійснення стратегічних змін [10]. Стратегія соціального розвитку має відігравати одну з ключових ролей у загальному управлінні підприємством, оскільки всі управлінські рішення стратегічного характеру, які прямо чи опосередковано впливають/можуть вплинути на персонал, мають оцінюватися ще на етапі їх підготовки крізь призму саме соціального розвитку.

У сучасних умовах господарювання стратегія соціального розвитку може розглядатися як стратегія інноваційно-інвестиційного та організаційного

розвитку, що спрямована на всебічний розвиток підприємства в цілому й персоналу зокрема, яка прямо або опосередковано впливає на результати господарської діяльності підприємства [10]. Розробка стратегії соціального розвитку персоналу складається з чотирьох стадій (рис. 8.4), кожна з яких містить ряд етапів (рис. 8.5). Дано їх більш детальну характеристику.



Рис. 8.4. Стадії розробки стратегії соціального розвитку персоналу

На першій стадії процесу формування стратегії соціального розвитку відбувається формування цілей в області соціального розвитку персоналу організації. Для того, аби ці цілі були усвідомлені, їх слід чітко прописати в корпоративному документі на кшталт «соціального паспорта організації».

На другій стадії потрібно визначити нинішній рівень соціального розвитку персоналу підприємства. Для успішної оцінки необхідно здійснити: аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього соціального середовища, які впливають на 3 основні складові соціального розвитку персоналу; експрес-діагностику рівня соціального розвитку персоналу за складовими та в цілому;



Рис. 8.5. Процес формування стратегії соціального розвитку персоналу

розрахувати інтегральний показник рівня соціального розвитку персоналу або сукупність показників, які його характеризують. На основі порівняння із цільовими показниками слід визначити проблемні ланки соціального розвитку персоналу.

На третій стадії здійснюється розробка та реалізація стратегії:

– відбувається процес генерування основних субстратегій соціального розвитку персоналу організації відповідно до виявлених на II стадії найбільш важливих соціальних проблем. При цьому кількість можливих субстратегій завжди обмежується ресурсами, що виділяються та спрямовуються на соціальний розвиток працівників підприємства. Тому слід оцінити всі можливі комбінації субстратегій з точки зору найшвидшого повернення залучених соціальних інвестицій. Пріоритетними, принаймні, мають залишатися ті, розробка яких є реакцією на проблеми в соціальному розвитку персоналу організації, на які обов'язково необхідно реагувати для запобігання негативних наслідків;

– на основі використання комплексної системи показників здійснюється оцінка адекватності обраної комбінації субстратегій соціального розвитку персоналу загальній стратегії розвитку організації. Вибір прийнятної комбінації та формування загальної стратегії соціального розвитку персоналу організації слід здійснювати із дотриманням певних принципів (рис. 8.6).

Паралельно з визначенням цілей у сфері соціального розвитку персоналу та відповідності обраної стратегії його соціального розвитку принципам прийнятності необхідно здійснити розробку і впровадження заходів із мотивації працівників до участі: а) у розробці даної стратегії; б) реалізації визначеної комбінації субстратегій; в) участі в контролі за її реалізацією всіма зацікавленими сторонами.

Четверта *стадія* процесу формування стратегії соціального розвитку персоналу – моніторинг, контролювання та перманентне коригування стратегії соціального розвитку персоналу організації.



Рис .8.6. Принципи прийнятності стратегії соціального розвитку персоналу

Розробка стратегії соціального розвитку персоналу підприємства та послідовна її реалізація забезпечують підприємству більшу стійкість до впливу зовнішнього середовища, збільшуючи як його соціальний, так і загальний потенціал, а також можливості щодо їх реалізації. Тому кожна субстратегія соціального розвитку має впроваджуватися за рахунок послідовної реалізації стратегічних, тактичних і оперативних управлінських заходів.

Оперативні заходи щодо підвищення рівня соціального розвитку персоналу не вимагають тривалого часового інтервалу для одержання позитивного ефекту й залучення значних соціальних інвестицій (наприклад, нормалізація соціально-психологічного клімату в колективі, моральне стимулювання персоналу підприємства тощо). Тактичні заходи щодо

управління соціальним розвитком працівників вимагають значно більше часу на реалізацію й, відповідно, більших фінансових витрат. Стратегічні ж заходи вимагають тривалого часового інтервалу для реалізації й залучення додаткових соціальних інвестицій (як внутрішніх, так і зовнішніх).

Наприклад, у рамках розвитку соціального середовища підприємства стратегічними завданнями можуть бути: накопичення соціального капіталу, як одна з важливих передумов успішної реалізації стратегії соціального розвитку; оптимізація розвитку об'єктів соціальної інфраструктури підприємства тощо. Безумовно, максимальний ефект буде отриманий тільки в тому випадку, якщо програма соціального розвитку персоналу буде реалізовуватися комплексно.

8.5. Соціальне планування в організації

Для ефективного управління соціальними процесами розвитку персоналу слід здійснювати соціальне планування. Ми погоджуємося з думкою, що *соціальне планування* є системою методів та засобів планомірного управління розвитком персоналу як соціальної спільності організації, цілеспрямоване регулювання соціальних процесів та розвитку соціальних відносин на рівні груп працівників (формальних та неформальних) та всього персоналу [7].

Якісна особливість соціального планування, обумовлена самим об'єктом (всебічний і гармонійний розвиток особистості кожного працівника та персоналу в цілому), вимагає додаткової та специфічної інформації й нормативів: даних про соціальну та вікову структуру працівників, про їх запити і схильності, освіту, кваліфікацію, взаємини в колективі. Така інформація може бути отримана лише в результаті соціологічних досліджень. Так, цілком доцільно вивчити ставлення працівників до праці, фактори привабливості та непривабливості праці в організації та її підрозділах, залученість і лояльність персоналу, ступінь змістовності праці, рівень оплати праці, ціннісні орієнтації працівників та інше.

Для отримання інформації при складанні планів соціального розвитку використовують такі основні методи:

- безпосереднє спостереження за колективом та діяльністю його громадських організацій, бесіди з робітниками і керівниками;

- вивчення службової документації та матеріалів громадських організацій, що характеризують соціальну структуру працівників, ступінь задоволення матеріальних і культурних потреб персоналу;

- анкетне опитування та інтерв'ювання з метою з'ясування думок працівників та їх пропозицій з різних питань соціального життя колективів; структура анкет і метод обробки даних обирається за рекомендаціями соціологічних служб;

- аналіз і використання досвіду планування соціального розвитку колективів на інших підприємствах, а також літературних даних;

- соціальний експеримент, мета якого – перевірити можливості здійснення та ефективність рекомендацій, розроблених у результаті аналізу зібраної інформації;

- статистичний аналіз масових даних [11].

Такі дослідження повинні завершуватися розробкою обґрунтованих рекомендацій щодо зміни основних параметрів соціального розвитку персоналу.

План соціального розвитку являє собою сукупність науково обґрунтованих заходів, завдань, показників з усього комплексу проблем соціального розвитку персоналу організації, реалізація яких сприятиме найбільш ефективному функціонуванню колективу [10]. При складанні плану соціального розвитку персоналу слід забезпечити чітке формулювання цілей та завдань такого розвитку. Базові мета та задачі планування соціального розвитку персоналу наведено на рис.8.7. Особливо слід урахувати при розробці даного плану взаємозв'язок економічного та соціального розвитку колективу, оскільки планувати, а тим більше реалізовувати можна лише ті заходи, для яких створена відповідна матеріальна база.

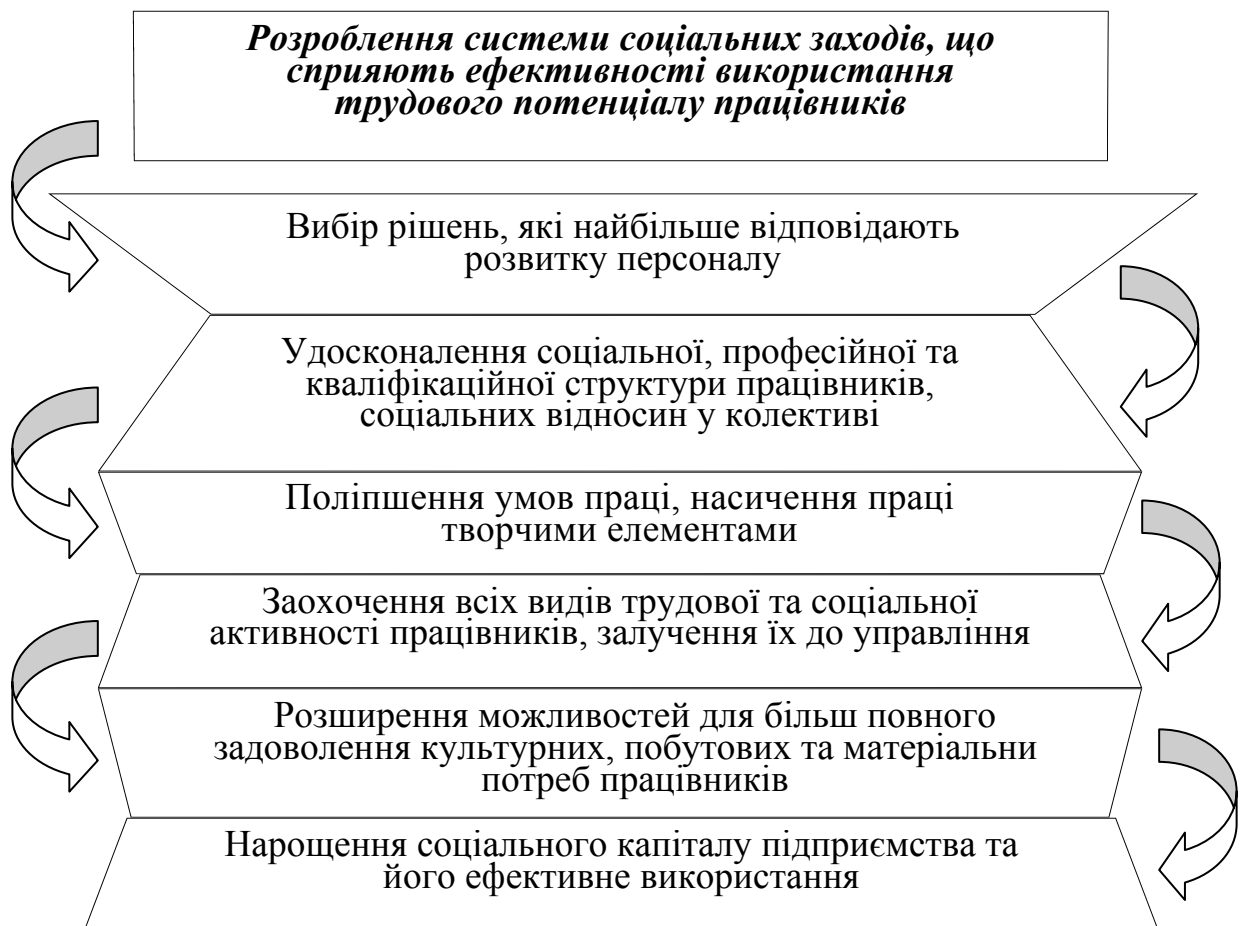


Рис. 8.7. Основна мета та задачі планування соціального розвитку персоналу

Типова структура плану соціального розвитку колективу підприємства включає чотири розділи (рис. 8.8). Основним завданням плану соціального розвитку колективу є розробка і здійснення системи заходів, що забезпечують гармонійний та всебічний розвиток працівників, підвищення якості трудового життя персоналу підприємства, поліпшення умов трудової діяльності.

З метою забезпечення виконання плану за всіма його розділами встановлюються конкретні завдання, терміни та особи, відповідальні за виконання; виділяються необхідні кошти; колектив мобілізується на виконання запланованих заходів та робіт; вводиться контроль за реалізацією завдань плану.

Планування соціального розвитку персоналу повинно здійснюватися в межах визначеної стратегії соціального розвитку й передбачати розробку та

обґрунтування соціальних показників у тісному зв'язку з основними показниками бізнес-плану.

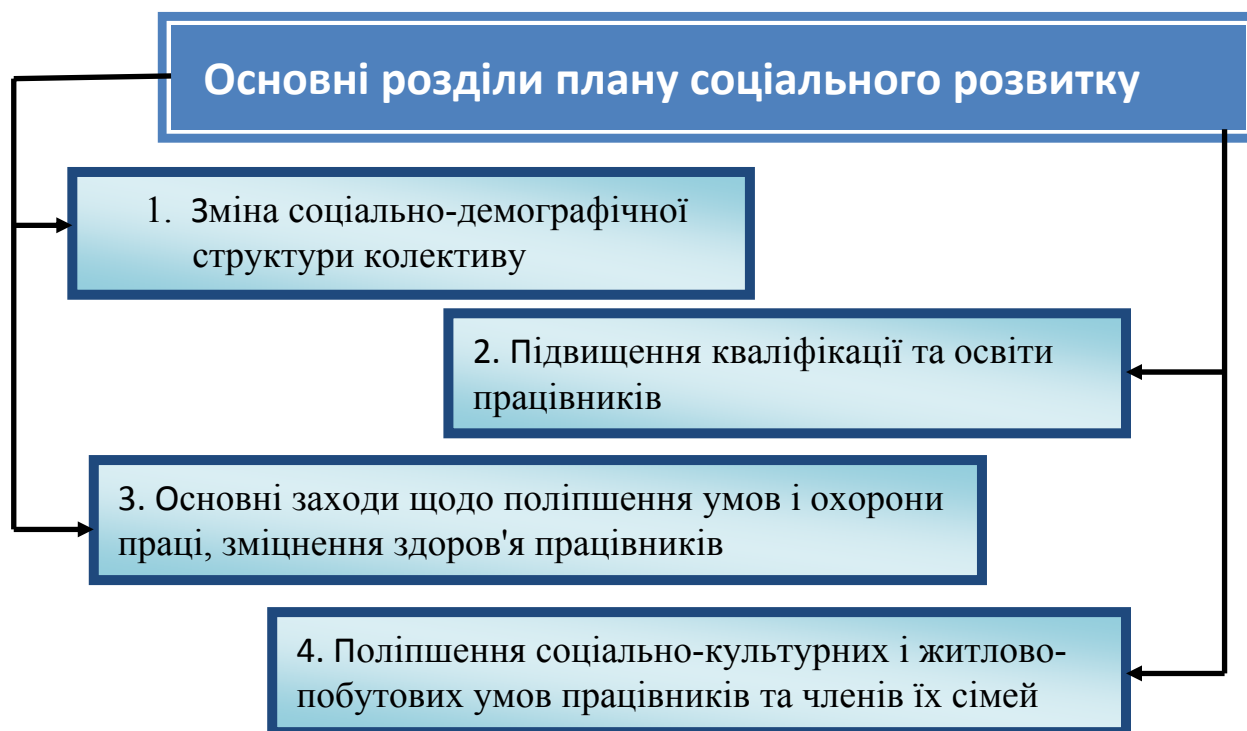


Рис. 8.8. Розділи плану соціального розвитку персоналу підприємства

8.6. Показники соціального розвитку організації та її персоналу

Практична діяльність у сфері забезпечення соціального розвитку персоналу та організації свідчить, що тільки деякі показники можна формалізувати на основі офіційної статистичної звітності, а саме:

- середньооблікова чисельність працівників підприємства;
- виручка від реалізації продукції;
- чистий прибуток;
- витрати на виробництво товарної продукції;
- фонд оплати праці;
- середньомісячна заробітна плата працівників;
- кількість робітників, які пройшли підготовку й підвищили кваліфікацію та які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним вимогам.

Існуючі форми статистичної звітності не дозволяють отримати необхідну інформацію для визначення фактичного рівня соціального розвитку працівників організацій. У той же час, реалізація функцій управління соціальним розвитком персоналу передбачає формування сукупності соціально орієнтованих показників, які комплексно характеризують соціальне середовище підприємства за такими напрямками:

- 1) якість трудового життя;
- 2) оплата праці персоналу, соціальні виплати та пільги;
- 3) професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- 4) стан об'єктів соціальної інфраструктури;
- 5) зміст та умови праці;
- 6) морально-психологічний клімат у колективі;
- 7) рух персоналу;
- 8) соціальний капітал.

Основою прийняття обґрунтованих управлінських рішень є результати оцінювання фактичного рівня соціального розвитку персоналу, можливостей його вдосконалення. Деякі науковці пропонують оцінку рівня соціального розвитку підприємства реалізовувати у такій послідовності [12]:

1. Постановка мети оцінки та формування сукупності показників, що характеризують соціальний розвиток підприємства. Мета оцінки повинна відображати інтереси як підприємства в цілому, так і кожного співробітника окремо.

2. Формалізація часткових показників, що характеризують соціальне середовище підприємства.

3. Визначення рівня соціального розвитку підприємства за допомогою інтегрального показника. Інтегральний показник включає часткові показники за певними напрямками та визначається за формулою:

$$ІП_c = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n ЧП_i, \quad (8.1)$$

де $Пс$ – інтегральний показник, що характеризує соціальний розвиток підприємства;

$ЧП_i$ – часткові показники, що характеризують соціальний розвиток підприємства;

n – кількість часткових показників.

4. Визначення якісної характеристики рівня соціального розвитку підприємства за допомогою експертних методів.

5. Визначення відповідності фактичного рівня інтегрального показника плановому та інтерпретація результату (якщо фактичний рівень інтегрального показника відповідає плановому, то запланований результат одержано і мету оцінки досягнуто; якщо фактичний рівень інтегрального показника не відповідає плановому, тоді необхідно провести оцінку часткових показників з метою підвищення їх рівня).

У процесі реалізації обраної стратегії та тактики діяльності у сфері соціального розвитку організація несе додаткові соціальні витрати. Розрахувати ціни соціальних складових базових стратегій поведінки підприємства можливо за формулою (8.2):

$$Ц_{rij} = Ч_{п} \times (ДЗП_i + ЗВ_j), \quad (8.2)$$

де $Ц_{rij}$ – ціна соціальної складової реалізації i -тої стратегії підприємства при j -тій стратегії ринку;

$Ч_{п}$ – чисельність персоналу підприємства;

$ДЗП_i$ – розмір додаткової заробітної плати одного працівника в середньому за період, що аналізується, при i -тій стратегії підприємства, грн.;

$ЗВ_j$ – розмір заохочувальних виплат на одного працівника в середньому за період, що аналізується, при j -тій стратегії ринку, грн. [12].

Стосовно показників, які характеризують соціальний розвиток персоналу, то можна виділити такі їх групи:

- а) показники праці та охорони здоров'я;
- б) показники культурних та соціально-побутових умов;
- в) загальні показники соціальної стабільності;

- г) показники умов праці (режим праці й умови виробництва);
- д) рівень освіти та кваліфікації працівників;
- е) показники стану соціально-психологічного клімату в колективі;
- ж) показники залученості та лояльності персоналу;
- з) показники стану соціального капіталу.

Приклад розрахунку окремих з цих показників наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Розрахунок основних показників соціального розвитку персоналу

№	Група показників	Назва показника	Значення	
			<i>Абсолютне</i>	<i>Відносне</i>
1	2	3	4	5
1	Показники праці та охорони здоров'я	Рівень травматизму	Чисельність працівників, що були травмовані на виробництві	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
		Рівень профзахворювань	Чисельність працівників, що отримали профзахворювання на виробництві вперше	--/–
			Загальна чисельність працівників, які мають профзахворювання	--/–
2	Показники культурних та соціально-побутових умов	Забезпеченість дитсадками	Кількість місць у дитячих садках підприємства	Відношення абсолютного значення до чисельності дітей, які потребують дитсадка
		Забезпеченість путівками для відпочинку	Кількість путівок, які має підприємство для своїх працівників	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
			
3	Загальні показники соціальної стабільності	Рівень стабільності кадрів	Кількість працівників, які працюють на підприємстві більше року	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
		Коефіцієнт диференціації доходів	Найнижчий та найвищий рівень зарплати на підприємстві	Співвідношення найвищого та найнижчого рівня зарплати на підприємстві

1	2	3	4	5
		Рівень соціальної захищеності	Чисельність працівників, які отримують зарплату на рівні (або вище) мінімальної (на рівні (або вище) прожиткового мінімуму)	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
		Коефіцієнт гендерної нерівності в доходах	Мінімальна та максимальна зарплата жінок та чоловіків на підприємстві	Співвідношення мінімальної (максимальної) зарплати чоловіків та жінок
4	Показники умов праці (режим праці й умови виробництва)	Коефіцієнт використання персоналу	Чисельність працівників, які працюють в умовах неповного та скороченого робочого дня (тижня)	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
			Чисельність працівників, що перебували у відпустці з ініціативи адміністрації	--/–
			Чисельність працівників, що працюють у важких та шкідливих умовах	--/–
5	Рівень освіти та кваліфікації працівників	Рівень освіти	Чисельність працівників із вищою освітою	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
			Чисельність працівників із середньо-спеціальною освітою	--/–
		Рівень профпідготовки	Чисельність працівників, охоплених заходами з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів	--/–
6	Показники стану соціально-психологічного клімату в колективі	Конфліктність	Число конфліктів у колективі та кількість працівників, що брали в них участь	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
7	Показники лояльності персоналу	Плинність персоналу	Кількість працівників, що звільнилися через невдоволення соціальною політикою	Відношення абсолютного значення до середньоспискової чисельності персоналу
		Залучення працівників до прийняття рішень	Чисельність працівників, які беруть участь у розробці управлінських рішень з питань соціального розвитку	--/–
		Привабливість праці	Кількість працівників, задоволених працею в організації	--/–

1	2	3	4	5
8	Показники стану соціального капіталу	Показник залученості працівників у виробничі зв'язки	Рейтингова шкала оцінювання	Відношення фактичного значення до планового чи нормованого
		Показник довіри до керівництва	Радіус довіри та недовіри	
		Показник взаємної довіри в середині колективу	Міра внутрішніх зв'язків, радіус довіри і недовіри	

Кожна організація самостійно може доповнити цей перелік для відстеження досягнення поставлених цілей у сфері забезпечення соціального розвитку персоналу.



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність соціального розвитку персоналу? Яке його місце в системі розвитку персоналу?
2. Розкрийте сутність та взаємозв'язок основних складових соціального розвитку персоналу.
3. Дайте визначення соціального капіталу. Чим відрізняється соціальний капітал окремого працівника від соціального капіталу персоналу організації в цілому?
4. Назвіть основні напрямки соціального розвитку персоналу в межах кожної його складової.
5. Що таке бренд організації у сфері розвитку персоналу? Яким чином із ним пов'язано поняття «організація, що навчається»?
6. Яким чином соціальний розвиток персоналу впливає на діяльність організації?
7. Як здійснюється управління соціальним розвитком персоналу?
8. Перелічіть основні завдання відділу соціального розвитку організації. Вкажіть відповідні їм функції.

9. Перелічіть основні стадії формування стратегії соціального розвитку персоналу. Які етапи формування стратегії соціального розвитку, на Вашу думку, є найбільш важливим для забезпечення ефективності цього розвитку?

10. Які є особливості соціального планування в організації? Що таке соціальний план, яка його структура та призначення?

11. Які Ви знаєте показники соціального розвитку персоналу та організації?

Проблемні питання



1. Яким чином стратегія соціального розвитку може бути вбудована в загальну стратегію функціонування організації?

2. Наскільки можливо, на Вашу думку, повною мірою оцінити соціальний капітал персоналу організації?

3. Наскільки можливим, на Вашу думку, є швидкий розвиток принципів корпоративної соціальної відповідальності у сфері управління персоналом у цілому та в частині його розвитку зокрема?

Завдання для роботи в малих групах



1. Дайте оцінку соціальному розвитку студентів у ВНЗ за основними його складовими. Визначте проблеми та запропонуйте можливі шляхи їх вирішення.

2. Запропонуйте інші показники соціального розвитку персоналу підприємства.

3. Оцініть соціальний капітал вашої академічної групи.

ТЕСТИ



1. У загальному розумінні соціальний розвиток персоналу означає:

а) удосконалення соціальної структури персоналу, його

професійно-кваліфікаційного складу, регулювання чисельності працівників, підвищення їх освітнього рівня;

б) зміни на краще в соціальному середовищі організації, яке є обов'язковим об'єктом управління організацією та складовою частиною управління персоналом;

в) процес удосконалення умов гуманізації праці та якості трудового життя, а також накопичення та прирощення соціального капіталу організації.

2. Соціальний капітал - це:

а) сукупність соціально-професійних характеристик персоналу організації;

б) набір соціальних ролей, якими володіє весь персонал організації, та соціально-правових аспектів трудової діяльності працівників підприємства;

в) характер стосунків між працівниками, способи та культуру їхнього спілкування, розвиненість міжособових комунікацій;

г) властивості, що надбані людиною в процесі її соціалізації в трудовому процесі.

3. Розвиненість соціального капіталу:

а) підвищує частоту проявів небажаної поведінки;

б) посилює необхідність у поточному контролі за працівниками;

в) збільшує віддачу лише від фінансового капіталу організації;

г) скорочує витрати на адаптацію працівників;

д) немає правильної відповіді.

4. Прогресивний соціальний розвиток персоналу не забезпечує:

а) зменшення відповідальності працівників за результати колективної праці;

б) відсторонення працівників від управління підприємством;

в) скорочення продуктивності праці;

г) посилення процесів плинності персоналу;

д) послаблення гарантій зайнятості та зростання доходів.

5. До задач соціальної служби підприємства входить:

а) розробка та реалізація заходів, котрі забезпечують взаємозацікавлену співпрацю роботодавців та працівників у вирішенні соціальних проблем;

- б) організація роботи з виконання соціальних програм;
- в) вивчення основних соціальних потреб і проблем працівників підприємства;
- г) організація роботи з реалізації гарантій матеріально-побутового забезпечення і соціального захисту працівників підприємства;
- д) усі відповіді правильні.

6. Основні цілі соціального розвитку персоналу організації – це:

- а) поліпшення психологічного клімату в сім'ї;
- б) удосконалення соціальної структури персоналу;
- в) регулювання чисельності працівників і підвищення їх освітнього рівня;
- г) поліпшення умов праці та охорони праці;
- д) забезпечення соціальних прав та гарантій;
- е) стимулювання засобами матеріального заохочення.

7. Управління соціальним розвитком персоналу, – це:

- а) глибокий та всебічний аналіз стану соціального середовища організації, діагностика, передбачення напрямків вирішення соціальних проблем підприємства;
- б) сукупність методів та способів, процедур та технологій, які дозволяють забезпечити його прогресивний характер;
- в) розробка заходів щодо соціального розвитку і захисту персоналу підприємства в процесі здійснення стратегічних змін;
- г) удосконалення та максимально можливе використання всіх складових соціального розвитку одночасно.

8. Соціальне планування в організації являє собою:

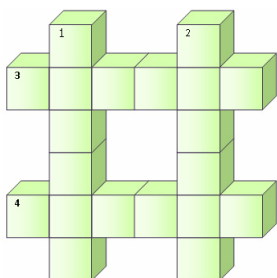
- а) соціальний експеримент, мета якого – перевірити можливості здійснення та ефективність рекомендацій, розроблених у результаті аналізу зібраної інформації;
- б) цілеспрямоване регулювання соціальних процесів та розвитку соціальних відносин на рівні груп працівників (формальних та неформальних) та всього персоналу в цілому;
- в) систему методів та засобів планомірного управління розвитком персоналу як соціальної спільноти організації.

9. Організаційна структура управління соціальним розвитком персоналу – це:

- а) сукупність структурних підрозділів організації, які несуть спільну відповідальність за його забезпечення;
- б) відділ по роботі з персоналом;
- в) спеціально створений підрозділ для вирішення соціальних питань та питань соціального розвитку колективу.

10. З метою забезпечення виконання плану за всіма його розділами:

- а) установлюються конкретні завдання, терміни та особи, відповідальні за виконання;
- б) виділяються необхідні кошти;
- в) колектив мобілізується на виконання запланованих заходів та робіт;
- г) вводиться контроль за реалізацією завдань плану.



КРОСВОРД

По горизонталі:

1. Група функцій, які притаманні відділу соціального розвитку організацій.

2. Базова кількість розділів плану соціального розвитку персоналу.

3. Стадія розробки стратегії соціального розвитку персоналу.

4. Який розвиток означає зміни на краще в тих умовах, у яких працівники працюють в організації.

5. Функція відділу соціального розвитку персоналу стосовно знов прийнятих працівників.

По вертикалі:

1. Один із факторів соціального середовища організації.

2. Група функцій, притаманних відділу соціального розвитку.

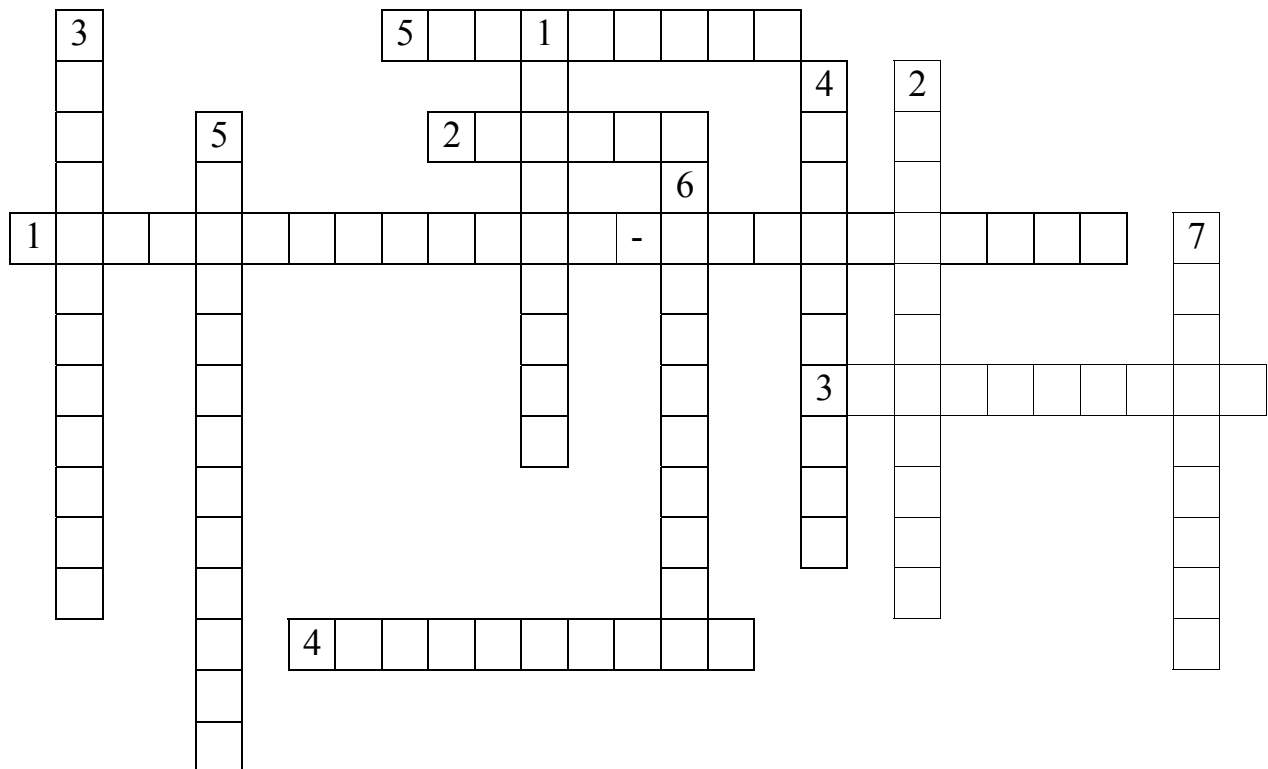
3. Метод отримання інформації для складання планів соціального розвитку організації.

4. Як повинна реалізовуватися програма соціального розвитку персоналу для отримання максимального ефекту.

5. Показник, що характеризує стан соціально-психологічного клімату в колективі.

6. Об'єкт впливу в системі соціального розвитку персоналу.

7. Показник, що характеризує ступінь лояльності персоналу до організації.



ЛІТЕРАТУРА



1. Персонал как объект и субъект управления // [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<http://www.jourclub.ru/27/784/2/>

2. Федулова Л. І. Менеджмент організацій // [Електронний ресурс] . Режим доступу:

http://pidruchniki.ws/13730519/menedzhment/kadroviy_menedzhment

3. Социальный капитал // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.nanocorp.info/hr/management/1/4/>

4. Лапко А. Социальный капитал // [Электронный ресурс] . Режим доступа: <http://www.diary.ru/~kentovsky/p161701988.htm?oam>

11. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital // American Journal of Sociology. – 1988. - № 94. – P. 95-120

12. Ланцман А. В. Социальный капитал как фактор повышения эффективности управленческой деятельности// Автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Спец-ть 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством. – Москва, 2007. – 20с.//[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/sotsialnyi-kapital-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-upravlencheskoi-deyatelnosti>

13. Григорьева Н.Н. Управление социальным развитием организации : Учебный курс (Учебно-методический комплекс) // [Электронный ресурс] . Режим доступа: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook151/book/index/index.html?go=part-011*page.htm

14. Лебедева Н.М. Татарка О.М. Цінності культури і розвиток суспільства. М.: Изд-во ГУ-ВШЕ, 2007.

15. Балабанова Л.В. Управління персоналом // [Електронний ресурс] . Режим доступу: http://b-ko.com/book_75.html

16. Сичова Н.Формування стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі// Вісник КНТЕУ.–№3.–2009.–С.32-39.

17. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. - К: КНЕУ, 2002 р.

18. Боровик М. В. Формирование совокупности показателей, характеризующих социальное развитие предприятия // Коммунальное хозяйство городов. Выпуск № 61. – К.: Техніка, 2005. – С. 285 – 290.

ТЕМА 9

УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ В КАДРОВІЙ РОБОТІ

- 9.1. Поняття, причини та види нововведень у кадровій роботі.
- 9.2. Фактори, що впливають на новаторську діяльність у кадровій роботі.
- 9.3. Управління кадровими нововведеннями.
- 9.4. Інноваційний потенціал працівника.
- 9.5. Опір кадровим нововведенням та його подолання.
- 9.6. Результати впровадження кадрових нововведень.

9.1. Поняття, причини та види нововведень у кадровій роботі

Нововведення в кадровій роботі – це управлінські нововведення, під якими розуміється будь-яка цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод управління кадровою роботою, що істотно відрізняються від сформованої практики й уперше використовуються в даній організації, спрямовані на підвищення рівня й здатності персоналу вирішувати завдання ефективного функціонування й розвитку організації та її підрозділів в умовах конкуренції [1]. Основні причини нововведень у кадровій роботі наведено на рис. 9.1. У кожному з перерахованих випадків буде відчуватися різниця між бажаним і реальним функціонуванням організації.

Визначення потреби в нововведеннях у кадровій роботі пов'язано зі збором інформації про нововведення (можливо, ці нововведення нові тільки для даної організації). Для цього організації використовують членство в професійних асоціаціях, беруть участь у виставках, звертаються в консалтингові фірми. Пошук нововведень здійснюється як за умов кризи, так й у стабільних економічних умовах. В умовах кризи цей пошук буде коротким й обмежиться першою вдалою альтернативою, а в іншому випадку може бути тривалим, і остаточне рішення буде засновано на порівнянні переваг і недоліків безлічі альтернативних варіантів нововведень.



Рис. 9.1. Причини кадрових нововведень

Упровадження кадрової інновації може вимагати від організації зміни функціональних взаємозв'язків і функціонального поділу праці, підготовки персоналу, найму спеціально підготовлених працівників, психологічної підтримки персоналу, інформаційного й фінансового забезпечення.

Основою нововведення може бути: замовлена інновація, розроблена зовнішньою спеціалізованою організацією; власна інновація, розроблена в результаті власних досліджень; перевірена практикою інновація, реалізована в кадровій роботі іншої організації.

Окремі ознаки, за якими може бути проведено класифікацію інновацій у кадровій роботі, наведено в табл. 9.1 [2].

Нововведення в кадровій роботі також можна класифікувати за такими ознаками:

Таблиця 9.1

Ознаки класифікації нововведень у кадровій роботі

Ознаки поділу на групи	Значення ознак, що дозволяє визначити нововведення та інноваційний процес				
1. Життєвий цикл організації-інноватора	1.1. Створення	1.2. Становлення	1.3. Зрілість	1.4. Перебудова	1.5. Запад
2. Причина нововведення	2.1. Розвиток науки й техніки		2.2. Внутрішні потреби		
3. Сфера нововведення	3.1. Система управління персоналом у цілому	3.2. Підсистема лінійного керівництва	3.3. Функціональна підсистема управління персоналом	3.4. Технологія управління персоналом	3.5. Технологія управління розвитком персоналу
4. Джерело нововведення	4.1. Нова ідея	4.2. Нова концепція	4.3. Нове рішення	4.4. Новий метод	
5. Тип новатора (творець нового)	5.1. Законодавець	5.2. Наукова організація (ВНЗ, НДІ, консалтингова фірма)		5.3. Практична організація (рекрутингова або кадрова агенція, служба зайнятості)	5.4. Клієнти та їх організації
6. Ступінь радикальності нововведення	6.1. Абсолютний (піонерне, базове нововведення)		6.2. Відносний (нова розробка, винахід)		
7. На кого спрямовано нововведення	7.1. Персонал організації в цілому		7.2. Окрема категорія персоналу	7.3. Окремі групи персоналу та колективи	7.4. Окремі співробітники
8. Глибина перетворень організації для здійснення нововведень	8.1. Системні (система управління персоналом у цілому)		8.2. Комплекси (окрема підсистема)		8.3. Елементні, локальні (окремі елементи підсистем)
9. Рівень інноватора	9.1. Окремий підрозділ організації-новатора		9.2. Організація-інноватор у цілому		9.3. Група організацій, корпорація, концерн
10. Тип інновації	10.1. Новий регламент	10.2. Нова технологія	10.3. Нова структура	10.4. Нова методика	10.5. Нова процедура
11. Тривалість інноваційного процесу	11.1. Оперативний (до 6 місяців)		11.2. Короткостроковий (до 1 року)		11.3. Середньостроковий (2-3 роки)
12. Потенціал (масштаб розповсюдження) інновації	12.1. Одиначна реалізація (власне використання)		12.2. Обмежена реалізація (дифузія)		12.3. Широка дифузія
				10.6. Нова послуга	11.4. Довгостроковий (більше 3-х років)

За об'єктами – відносно окремих працівників, структурних підрозділів, організації.

1. *За інноваційним потенціалом* – радикальні, поліпшуючі, модифікуючі.

2. *За масштабом* – великі (кадрова реформа), середні, дрібні.

3. Залежно від *області аналізу та побудови системи управління* організації – цільові програми, функціональні та лінійні підсистеми, підсистеми, що забезпечують.

4. Залежно від *радіуса дії* – внутрішньоорганізаційні, міжорганізаційні.

5. За *ступенем усвідомлення* працівниками – необхідні, небажані.

6. За *необхідністю та часом підготовки* – без тривалої підготовки, з тривалою підготовкою, без попередньої підготовки.

7. Залежно від *необхідної підготовки* – такі, що вимагають підготовки організаційної, фінансової, кадрової, психологічної, матеріальної, інформаційної або комплексної підготовки.

8. За *рівнем відокремлення та зв'язку* з іншими нововведеннями – відокремлені, комплексні (такі, що здійснюються в комплексі з іншими нововведеннями).

9. За *стадіями технології управління персоналом* – планування роботи з персоналом організації, маркетинг персоналу, найм та відбір персоналу, ділова оцінка персоналу, адаптація персоналу, організація праці та робочого місця персоналу, використання персоналу, звільнення персоналу.

10. За *стадіями технології управління розвитком персоналу* – управління соціальним розвитком персоналу; організація систем навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; атестація персоналу; управління кар'єрою та службово-професійним просуванням персоналу; формування резерву для просування на керівну посаду.

11. В області *управління поведінкою персоналу* організації – управління мотивацією та стимулюванням трудової діяльності персоналу; управління конфліктами та стресами; управління безпекою та здоров'ям персоналу; організація умов праці, режиму та дисципліни праці персоналу.

12. За ступенем *наслідків* – ефективні (економічний, соціальний ефект), нейтральні, неефективні (фінансові, часові, соціальні втрати).

Іншу класифікацію кадрових нововведень наведено в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Складові кадрових нововведень за їх видами [2]

№	Вид кадрового нововведення	Складові
1	Кадрові нововведення в процесі праці	<ul style="list-style-type: none"> – робота з кадрами в період освоєння нової техніки – атестація персоналу – розподіл трудових функцій і повноважень у сформованій кадровій структурі – просування й переміщення працівників – розробка нових посадових характеристик й інструкцій – удосконалення роботи з елітними кадрами
2	Нововведення, пов'язані з перепідготовкою й підвищенням кваліфікації кадрів	<ul style="list-style-type: none"> – нові форми і методи перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу – удосконалення методів визначення потреби в розвитку персоналу – нові методи включення працівників у процес праці після перепідготовки й підвищення кваліфікації – створення нових структур для забезпечення професійного та іншого розвитку персоналу
3	Нововведення у сфері скорочення персоналу й ліквідації кадрового баласту	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення методів визначення невідповідності працівників необхідному професійно-кваліфікаційному рівню – формування банку даних про кадровий баласт – удосконалення методів роботи з кадровим баластом – нові методи та прийоми скорочення й звільнення кадрів
4	Нововведення стосовно наступних елементів автоматизації управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – оцінки розвитку персоналу – прогнозування й програмування розвитку персоналу – фінансово-ресурсного забезпечення розвитку персоналу – мотивації розвитку персоналу

Стосовно *питань розвитку персоналу* та залежно від місця використання можна також визначити три групи нововведень у кадровій роботі:

➤ *Продуктові* – нові продукти, які використовуються у сфері розвитку персоналу (нові курси, програми підготовки та перепідготовки кадрів).

➤ *Технологічні* – нові технології використання старих або нових продуктів для забезпечення розвитку персоналу (замість лекцій – дискусії, тренінги, ділові ігри, кейси тощо).

➤ *Управлінські* – організаційні рішення, системи, процедури або методи управління розвитком персоналу.

Для того, щоб обрати найбільш прийнятний вид нововведення, необхідно докладно проаналізувати фактори, які визначили б потребу в ньому. Саме це дозволить точно визначити потрібний вид кадрового нововведення та передбачити його можливі наслідки, визначити тривалість, можливий опір співробітників тощо.

9.2. Фактори, що впливають на новаторську діяльність у кадровій роботі

Знання факторів, що впливають на новаторську діяльність, на працівників, формуючи їх поведінку й типові риси, необхідні для успішної участі у процесі впровадження новітніх технологій.

Усі фактори умовно поділяють на три групи: фактори, які підтримують нововведення, які його посилюють, та ті, що блокують (табл. 9.3) [3].

Таблиця 9.3

Фактори, що впливають на новаторство в кадровій роботі

<i>Фактори, які блокують новаторство</i>	<i>Фактори, які підтримують новаторство</i>	<i>Фактори, що посилюють новаторство</i>
1	2	3
Недовіра керівників до ідей, що висуваються знизу	Підтримка новаторів вищим керівництвом	Підтримка прагнення працівників постійно навчатися та підвищувати кваліфікацію
Створення жорстких механізмів контролю за діяльністю новаторів	Надання новаторам необхідної свободи в розробці нового	Поєднання в системі освіти загальних знань та професійної підготовки
Втручання неспеціалізованих відділів у роботу новаторів	Підтримка ефективних комунікацій з колегами, іншими підрозділами та організаціями	Надання можливості вільно висловлювати власну думку щодо змін, які відбуваються в організації

1	2	3
Боязнь ризику та страх відповідальності за можливі помилки з боку керівників	Високий рівень довіри зі сторони керівництва та допущення можливості існування помилок	Подолання бар'єрів та «розмиття кордонів» між різними видами робіт та функціональних обов'язків
Критика та погрози звільнення при наявності помилок у новаторській діяльності	Ведення дискусій та обмін думками без остраху бути покараними	Надання новаторам змістовної ділової інформації, навіть якщо вона негативна
Суворе покарання за прорахунки	Відсутність суворого покарання за помилки	Проведення регулярних засідань робочих груп
Створення стереотипів мислення в організації	Створення атмосфери взаєморозуміння	Логічна аргументація необхідності змін та реорганізації
Суворе виконання власних функціональних обов'язків новатором, заборона на несанкціонований пошук	Пріоритет творчості над одноманітністю	Надання гнучких умов та режимів праці
Тенденції до надмірного звуження меж предмета пошуку	Вільний доступ до додаткових джерел інформації для новаторів	Використання альтернативних форм трудового процесу для новаторів
Необхідність багаторазових погоджень для розробки та впровадження нових ідей	Зменшення втручання у виконання робіт новатором	Використання різноманітних засобів та стимулів для активізації новаторської діяльності
Постановка завдань новаторам та надання інформації, що супроводжується погрозами зі сторони керівника	Підвищення уваги керівництва до ідей новаторів	Створення механізмів інтеграції висунення ідей з їх ефективною та швидкою реалізацією
Виникнення у керівників синдрому «експертів, які все знають»	Делегування самоуправління у творчий процес	Створення духу підприємництва, розповсюдження його на всіх працівників
У випадку неефективного використання звинувачення новатора	Визнання позитивного внеску новаторів у діяльність організації	Навчання працівників способам нешаблонного мислення
Суворе часова регламентація виконання робіт новатором	Виділення додаткового часу для «визрівання ідей»	Постійна підтримка атмосфери довіри
Недопущення використання новатором усіх потрібних ресурсів	Забезпечення новатора всіма необхідними ресурсами та обладнанням	Заохочення суміщення професій

Важлива роль у запровадження нововведень належить працівникам. За рівнем сприйняття нововведень усі працівники організації поділяються на такі групи: “ентузіасти”, “раціоналізатори”, “нейтралі”, “авантюристи”, “скептики”, “консерватори” та “ретрогради”. У реальному житті всі перераховані вище типи працівників стосовно нововведень у чистому вигляді трапляються нечасто. Скоріше, варто говорити про провідні типологічні тенденції відносно інновацій. До того ж, на реалізацію тих чи інших типологічних особливостей людей істотно впливають економічні умови й загальний соціально-психологічний клімат стосовно нововведення та очікувань стосовно його наслідків.

9.3. Управління кадровими нововведеннями

Управління нововведеннями в кадровій роботі – це цілеспрямована діяльність керівника організації та спеціалістів підрозділів щодо забезпечення ефективних темпів та масштабів оновлення кадрової роботи на основі нововведень згідно з перспективними та поточними цілями розвитку організації, з вимогами та стандартами держави та профспілок у соціальній сфері [4]. Така діяльність базується на використанні теоретичних основ, принципів та методів інноваційного менеджменту та повинна забезпечити адаптацію персоналу до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах з метою підвищення конкурентоспроможності організації.

Ефективне управління нововведеннями дозволяє ефективно вирішувати такі *задачі з управління персоналом*:

1. Вироблення стратегічної інноваційної концепції управління персоналом згідно з довгостроковими цілями розвитку організації.
2. Визначення напрямків розвитку кадрової роботи та формування інноваційних проектів та програм нововведень у кадровій роботі.
3. Організація розробки, впровадження та супроводження нововведень у кадровій роботі.

4. Підбір, розстановка, адаптація, використання та розвиток персоналу згідно з програмою реалізації нововведень у кадровій роботі.

5. Створення та поліпшення умов для новаторської діяльності.

Згідно з викладеними вище задачами формується процес управління нововведеннями в кадровій роботі. Базою його побудови є такі *принципи* [3]:

1. *Ціледосягнення* – можливість досягнення цілей управління персоналом за допомогою прийомів та методів інноваційного менеджменту.

2. *Науковість* – управління нововведеннями в кадровій роботі повинно базуватися на досягненнях інноваційного менеджменту в області управління інноваціями та змінюватись у міру розвитку ринкових відносин в економіці.

3. *Комплексність* – поєднання методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом у процесі розробки та реалізації нововведень у кадровій роботі.

4. *Економічність* – використання методів інноваційного менеджменту повинне забезпечувати найбільш ефективну організацію кадрової роботи шляхом зниження частки витрат на систему управління персоналом у сукупних витратах на одиницю виробленої продукції, робіт чи послуг.

5. *Адаптивність* – пристосування методів інноваційного менеджменту до зміни цілей управління персоналом.

6. *Конкурентоспроможність* – використання методів інноваційного менеджменту при реалізації нововведень у кадровій роботі повинно підвищувати конкурентоспроможність та ефективність використання кадрового потенціалу організації.

7. *Оптимальність* – багатоваріантна проробка різних поєднань методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом і вибір найбільш ефективного варіанта організації кадрової роботи для конкретних умов функціонування організації.

Процес управління нововведеннями в кадровій роботі включає такі *етапи*:

1. Визначення потреби в нововведеннях.

2. Збір інформації про нововведення.

3. Попередній вибір нововведень.
4. Прийняття рішення щодо впровадження нововведень.
5. Впровадження, використання та супровід нововведень.

Ті чи інші обставини функціонування організації можуть визначити її потребу в нововведеннях (див. п. 9.1), що приводить до пошуку інформації про нововведення, яке планується впровадити. Збір інформації може здійснюватися в інших споріднених організаціях, на основі самостійного вивчення наукової та періодичної літератури, практичного досвіду інших організацій або за допомогою спеціальних консалтингових фірм. Коли інформація зібрана, відбувається попередній відбір нововведень за допомогою певних критеріїв.

Критерії оцінки кадрових нововведень – це ознаки, на підставі яких відбувається відбір кадрових нововведень; фінансове, соціологічне й суспільне їх обґрунтування (рис. 9.2).

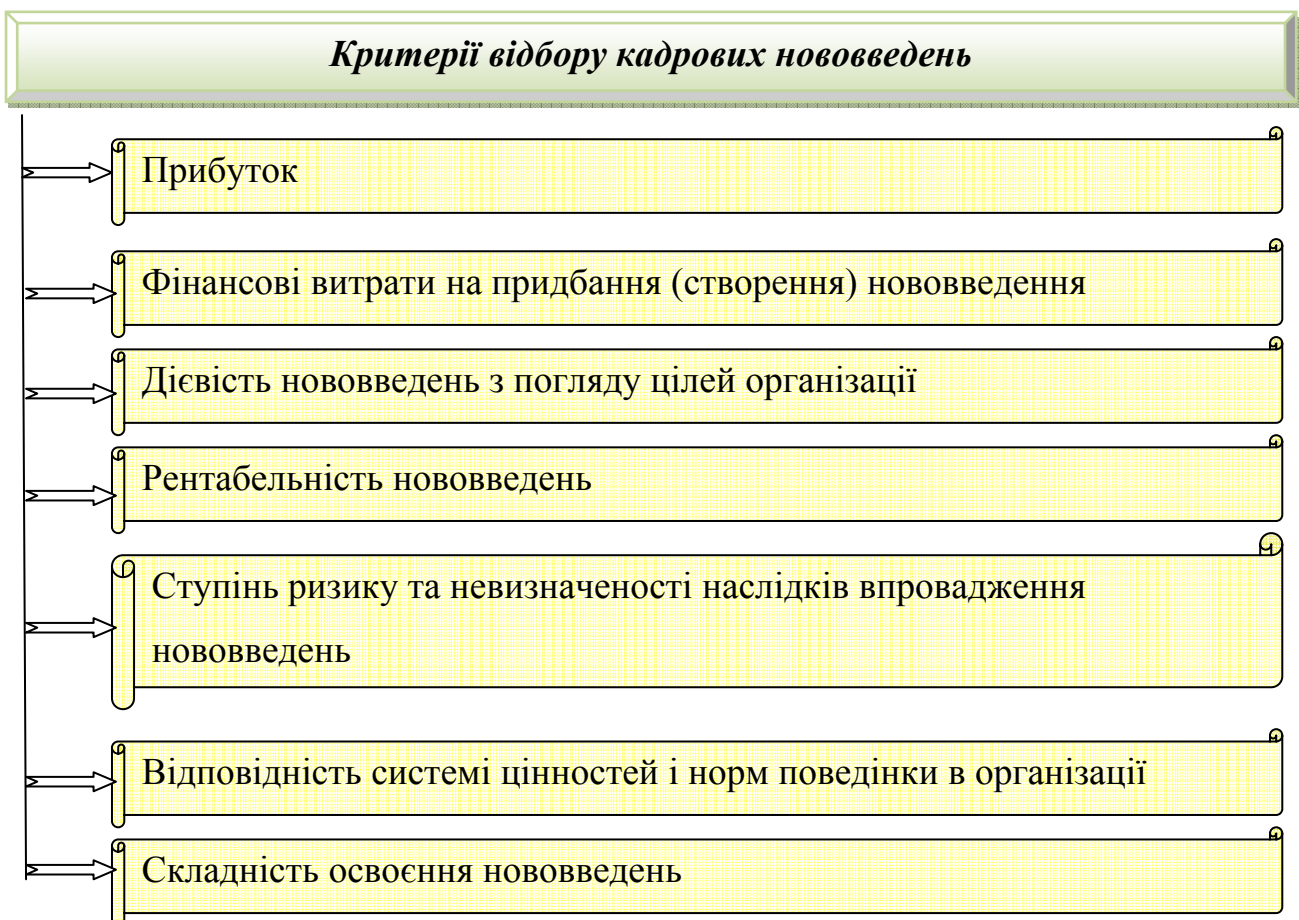


Рис. 9.2. Критерії відбору кадрових нововведень

Ухвалення рішення про нововведення в кадровій роботі здійснює: керівник організації; керівник підрозділу, у якому планується здійснити нововведення; керівник фінансової служби (у випадку придбання нововведень); керівник служби управління персоналом, якщо нововведення зачіпають у цілому організацію. Якщо нововведення зачіпають певні напрямки внутрішньорганізаційної кадрової роботи, то рішення про їх запровадження приймають керівники кадрових підрозділів (відділу кадрів, відділу організації праці й зарплати, відділу навчання, лабораторії НОП, відділу підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації, відділу соціального розвитку й т.д.), а також керівники структурних підрозділів й особи, що беруть участь у розробці нововведень. Якщо нововведення створюються в рамках організації, то для їх розробки й запровадження можуть створюватися конкретні проектні, що охоплюють цикл "розробка – запровадження – супровід" нововведень у кадровій роботі.

Таким чином, **організація кадрових нововведень** – це сукупність структурних підрозділів, груп та осіб, постійно або тимчасово залучених у систему кадрового управління, а також способів і норм їх взаємодії при розробці й реалізації кадрових нововведень. Після того, як нововведення в кадровій роботі придбані або розроблені, виникає проблема їх оцінки, а також запровадження, використання й супроводу.

Оцінка проектів кадрових нововведень – це встановлення значимості або результативності кадрових нововведень. Розрізняють два підходи до оцінки проектів кадрових нововведень: *перший* – людські ресурси розглядаються як поточні витрати на виробництво продукції; *другий* – людські ресурси розглядаються як активи організації [5].

Для оцінки проекту кадрових нововведень визначають рівень сприйнятливості організації та її персоналу до них, при цьому швидкість реакції на нововведення в організаціях стає додатковим фактором конкурентної боротьби.

Для ефективного управління нововведеннями в кадровій роботі застосовують певні методи, які дозволяють як зібрати інформацію про нововведення на етапі підготовки до впровадження, так і забезпечити їх ефективну реалізацію (табл. 9.4) [3].

Таблиця 9.4

Методи управління нововведеннями в кадровій роботі

Група методів	Найменування методів
<i>Виявлення думок</i>	інтерв'ю, анкетування, вибіркоче опитування, експертиза
<i>Аналітичні</i>	системний аналіз, написання сценаріїв, сітьове планування, економічний аналіз, функціонально-вартісний аналіз
Оцінки	оцінка продукту, оцінка науково-технічного рівня та конкурентоспроможності розробок, оцінка ризиків та шансів, оцінка ефективності інновацій
<i>Генерування ідей</i>	“мозкова атака”, ділові ігри та ситуації, кейси, морфологічний аналіз
<i>Прийняття рішень</i>	економіко-математичні моделі, таблиці рішень, побудова дерева прийняття рішень, порівняння альтернатив
<i>Прогнозування</i>	експертні, екстраполяції, аналогії, імітаційні моделі, метод Делфі, регресійний аналіз, економетричні та імітаційні моделі
<i>Наочного зображення</i>	графічні моделі, фізичні моделі
<i>Аргументації</i>	презентації, переговори

9.4. Інноваційний потенціал працівника

Ефективність управління організацією, а також результативність впровадження новацій у сфері управління персоналом залежить від залучення до комунікаційного процесу самих працівників, які володіють високим інноваційним потенціалом.

Інноваційний потенціал працівника – це здатність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження нестандартних та нових методів вирішення стандартних задач [6]. Успіх діяльності організації залежить від присутності в ній новаторів, тобто “носіїв” науково-технічного та комерційного розвитку організації. Новаторів можна характеризувати через їх ставлення до праці та за особистими якостями (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Характеристики працівників-новаторів в організації

Ознаки	Зміст
<i>Відмітні риси</i>	здатність брати активну участь у створенні нововведень, логічно діяти в умовах невизначеності та підвищеного ризику, знаходити рішення проблем, високе почуття відповідальності, бажання на ділі перевірити свої здібності
<i>Ставлення до праці</i>	орієнтація на високі стандарти якості праці, творче ставлення до роботи, прагнення виконати роботу краще, ніж від них очікують, упевненість і послідовність при реалізації нововведень, готовність до несподіваних рішень і нових установок, гнучкість і сприйнятливість до всіх змін
<i>Особистісні якості</i>	комунікабельність, знання своїх слабких і сильних сторін, прагнення постійно набиратися досвіду, самостійність, ініціативність, здорові амбіції, бажання обмінюватися досвідом
<i>Приклад новаторських кадрів</i>	вчені, що генерують ідеї; керівники, що розпізнають найбільш ефективні нововведення й організують процес їх впровадження; фахівці, що доводять ці ідеї до впровадження; кваліфіковані робітники, що виступають із проектами вдосконалення виробів або техпроцесів

Серед усього персоналу організації існують такі *типи новаторів*:

“*Генератор ідей*” – спроможність давати в стислі строки велику кількість оригінальних пропозицій, прагнення до вирішення проблем. Вони поділяються на “винахідників”, “синтезаторів”, “аналітиків”.

“*Антрепренер*” – енергійний керівник, який підтримує та просуває нові ідеї, можливо і свої власні. Його діяльність проходить в умовах підвищеного ризику й невизначеності, пов'язана з активним пошуком нестандартних рішень і наполегливим подоланням труднощів у їх доведенні до реального втілення. “Антрепренер” – це, по суті, підприємець, що досягає успіху за рахунок вмілої організації й об'єднання різних ресурсів, наділений здатністю спрощувати проблему, завжди вміє в складній ситуації виділити одну – дві ключові проблеми, прагне до самостійності й незалежності.

“*Інформаційний привратник*” – працівник, що перебуває у вузлових точках комунікаційних мереж, здатний акумулювати й переносити спеціалізовану інформацію, контролювати потоки науково-технічних, комерційних й інших повідомлень. Він накопичує й поширює нові знання і передовий досвід, “підживлює” творчий пошук на різних етапах створення нової продукції або проведення організаційно-економічних змін в організації.

В організаціях виділяють різні групи працівників, які сприяють розвитку новаторської діяльності. До них відносять:

1. “*Ділові ангели*” – це управлінський персонал організації, який виступає в ролі інвестора ризикових інноваційних проектів.

2. “*Вільні співробітники*” – новатори в організації, які на визначений термін отримують повну свободу дій.

3. “*Золоті комірці*” – це висококваліфіковані вчені та спеціалісти, які володіють підприємницьким підходом до використання своїх професійних знань.

4. “*Альтернативний персонал*” – це позаштатні працівники, які залучаються до організації на період великого завантаження роботою або при потребі в персоналі.

Важлива роль у впровадженні кадрових інновацій належить керівникам. В інноваційному процесі виділяють такі *архетипи керівників*:

1. *Лідер* – відіграє провідну роль у процесі розробки та реалізації інноваційних проектів, тому що це авторитетна особистість в організації, і яка має право приймати відповідальні рішення і добре розпізнає інноваційний потенціал кожного працівника.

2. *“Адміністратор”* – на стадії реалізації нововведення спроможний організувати контроль за цим процесом та забезпечити ефективність роботи організації.

3. *“Планувальник”* – прагне до досягнення цілей організації шляхом оптимізації її діяльності.

4. *“Підприємець”* – орієнтується на досягнення цілей організації шляхом пошуку нових напрямків діяльності, зміни динаміки розвитку організації.

Оскільки кожна організація на певному етапі свого розвитку так чи інакше стикається з потребою проведення кадрових нововведень, то керівництво повинно знати, наскільки вона та її персонал сприймають нововведення як такі, наскільки великим може бути опір пропонованим змінам.

9.5. Сприйнятливість до нововведень

На сьогодні не існує універсальних характеристик сприйнятливості організації та її персоналу до нововведень, що пояснюється складністю вирішення проблеми. Прийняття одного набору нововведень не відповідає тим же законам, що й прийняття іншого, незалежно від того, які нововведення в кадровій роботі становить кожен набір. Однак існують такі загальноприйняті підходи до визначення рівня сприйнятливості організації та її персоналу до нововведень:

1. Рівень сприйнятливості залежить від часу впровадження нововведень або від кількості впроваджених нововведень в одиницю часу.

2. Рівень сприйнятливості організацій до нововведень залежить від таких факторів-характеристик [7]:

$$C = f(I, Z_c, K_z, H_B), \quad (8.1)$$

де C – сприйнятливість організації (персоналу) до нововведень;

I – індивідуально-психологічні характеристики членів організації (індивідуально-психологічні змінні);

Z_c – характеристики організаційної структури (структурні змінні);

K_z – характеристики зовнішнього оточення й міжорганізаційних зв'язків (контекстуальні змінні);

H_B – характеристики самого нововведення.

Індивідуально-психологічні змінні допомагають оцінити інноваційний потенціал, психологічну готовність персоналу, адекватність сформованих процедур упровадження нововведень у кадровій роботі. До них можна віднести такі характеристики керівників і членів організації, як: професіоналізм, "космополітизм", рівень освіти, поінформованість про нововведення й бажання використати нововведення, схильність до ризику, зацікавленість у службовому просуванні тощо.

До структурних змінних відносять, у першу чергу, розмір організації й величину резервних ресурсів, які використовуються для придбання й реалізації нововведень (наприклад, фінансові кошти, що виділяються для підвищення кваліфікації персоналу до рівня, необхідного для використання нововведення), а також її організаційну структуру. Організаційна структура характеризується складністю, централізацією, регламентацією робіт, розвиненістю комунікаційних каналів, організаційним кліматом, міжорганізаційною інтеграцією.

Досить складним є питання про напрямок впливу характеристик організаційної структури на сприйнятливість організації та персоналу. Різні типи структур ефективні на різних стадіях інноваційного процесу. Органічні (адаптивні) структури досить важливі при пошуку й створенні нововведень,

механістичні (бюрократичні) – при впровадженні, коли треба централізувати відповідальність і запобігти інноваційним конфліктам.

До контекстуальних змінних відносять стабільність і визначеність навколишнього оточення, зміни в попиті на продукцію, міжорганізаційну кооперацію, рівень конкуренції, регіональні характеристики, положення серед конкурентів.

Сприйняття нововведень залежить від характеристик самого нововведення :

1. *Відносна вигідність* – ступінь, у якому передбачені нововведення в кадровій роботі соціально та економічно більш вигідні, ніж діючий процес функціонування об'єкта.

2. *Сумісність* – ступінь відповідності нововведень до поглядів і досвіду працівників організації.

3. *Складність* – ступінь розуміння, використання та пристосування працівників до нововведень у кадровій роботі.

4. *Етапність* – можливість упровадження нововведень у кадровій роботі за етапами або можливість випробовування нововведень експериментальним шляхом.

Важливим засобом підвищення сприйнятливості є мотивація кадрових інновацій. Вона являє собою систему економічних, моральних і соціальних важелів і стимулів, механізм їх взаємодії, за якої виконавець зацікавлений як у власних, так і залучених в організацію кадрових новаціях.

9.6. Опір кадровим нововведенням та його подолання

Інноваційний досвід у сфері загального менеджменту та управління персоналом вітчизняних і закордонних підприємств свідчить про те, що неможливо домогтися успіху без урахування можливого опору персоналу організації нововведенням і, особливо, кадровим.

Існують такі *причини виникнення соціально-психологічних бар'єрів* на шляху нововведень:

- неправильне сприйняття й розуміння нововведень співробітниками організації;

- негативне ставлення окремих працівників або персоналу в цілому до нововведень, їх ініціаторів та організаторів;

- напружені міжособистісні взаємини співробітників.

Крім того, опір працівників нововведенням у кадровій роботі може бути зумовлений такими причинами:

1. Запропоновані нововведення зменшують або роблять неможливим задоволення окремих потреб працівників.

2. Працівники повинні ризикувати, а це суперечить їх природі.

3. Працівники відчувають, що в результаті нововведень можуть скоротити їх робоче місце.

4. Працівники відчувають нездатність виконувати нову роль, відведену їм у результаті нововведень.

5. Деякі працівники не здатні та не хочуть навчатися новій справі та засвоювати новий стиль поведінки.

6. Працівники байдуже ставляться до цілей виживання та розвитку організації.

Опір інноваціям має коріння у психології людини та колективу. Річард Дафт виділяє декілька перешкод на шляху змін (табл.9.6) [8].

Реакцію опору змінам на особистісному рівні називають бар'єром по відношенню до нововведень. Такий опір пов'язаний з генетичним і психологічним складом особистості, з природним прагненням людей та їх груп до збереження стабільності, з наданням переваги „знайомому” перед „незнайомим”, з життєвими стереотипами, які спонукають до обережності та побоювання.

Перешкоди на шляху до змін у кадровій роботі

№	Причина	Зміст
1	Велика увага до затрат	Цей бар'єр трапляється зі сторони менеджерів, які переконані, що кожна зміна повинна призводити до конкретного та безпосереднього зниження витрат. Тому інновації, які спрямовані на підвищення мотивованості персоналу чи задоволеності клієнтів, сприймаються як непотрібне витрачання коштів
2	Неможливість усвідомити вигоду	Будь-які значні зміни мають як позитивні, такі негативні сторони. При цьому не кожен здатен оцінити вигоду інновацій. Особливо це характерно для організацій, які орієнтовані на запобігання невдач, у яких не заохочують здатність до здорового ризику
3	Нестача координації та кооперації	Роз'єднаність організації часто призводить до нестачі координації при здійсненні змін
4	Намагання уникати невизначеності	На індивідуальному рівні багато працівників бояться невизначеності та нестійкості, з якими асоціюються зміни
5	Страх втрати	Багато менеджерів та рядових працівників можуть боятися втратити владу, статус, роботу

Дейв Ульріх виділяє такі причини невдачі нововведень, у тому числі у кадровій роботі [9]:

1. Перетворення не узгоджені зі стратегією.
2. Нововведення виглядає чиєюсь примхою.
3. Перетворення є рішенням на короткостроковий період.
4. Керівництво компанії не бачить необхідності у змінах.
5. Очікування завищують реальні результати.
6. Жорстка система нововведень.
7. Відсутність системи оцінки змін.
8. Острах невідомого.
9. Неможливість переконання персоналу в необхідності змін.

З точки зору К. Девіса [10], усі причини опору персоналу організаційним нововведенням можуть бути поділені на економічні, особистісні та соціальні (рис. 9.3).

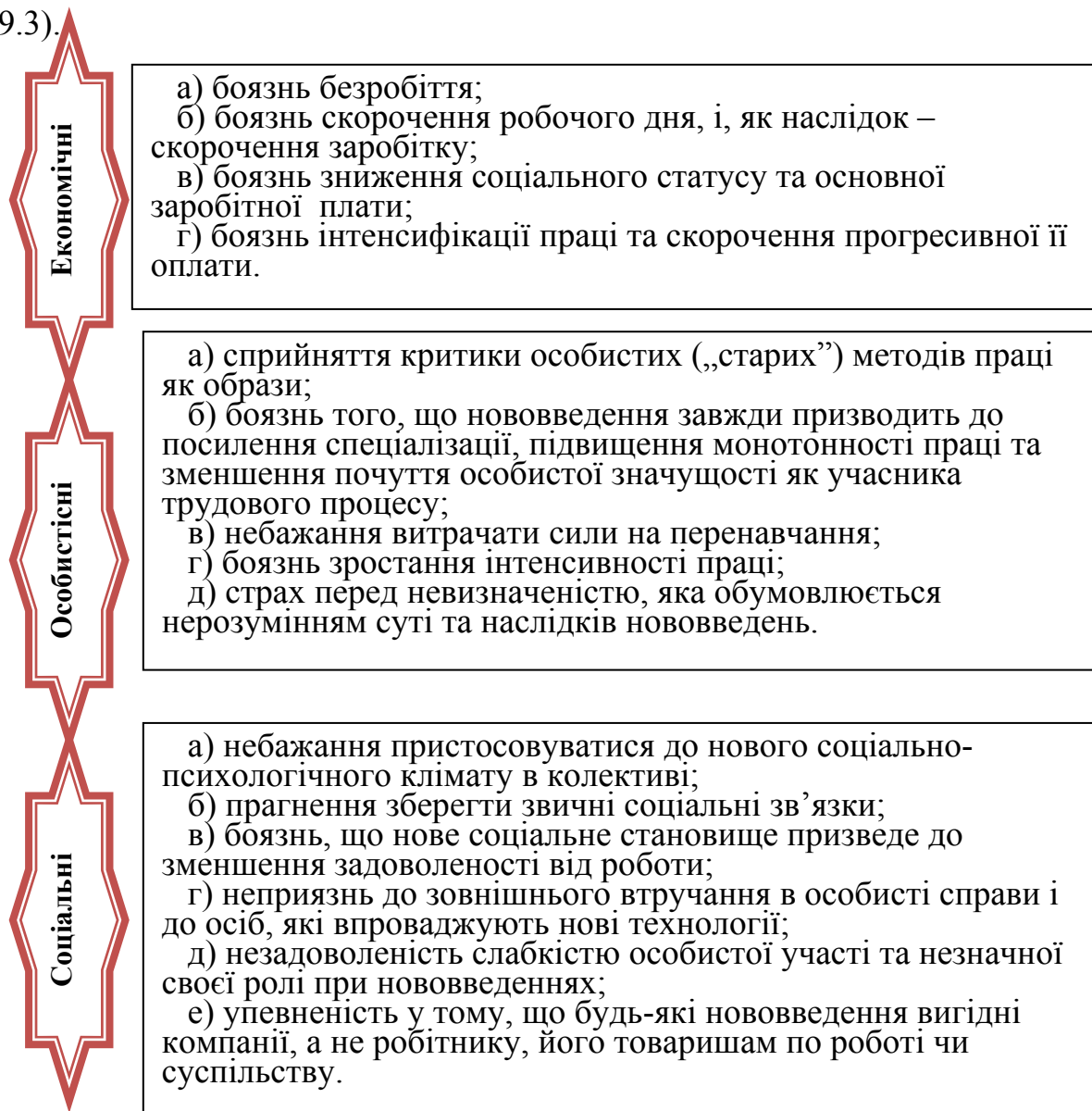


Рис. 9.3. Основні причини опору персоналу нововведення у кадровій роботі

Пригожин А. І. та Кричевський Р. Л. [11; 12] вважають, що для працівників пострадянських країн мають місце також специфічні причини опору, зокрема:

- орієнтація не на досягнення результату, а на уникнення невдач;
- боязнь ризику, непередбачених труднощів;
- низький рівень привабливості результатів нововведень;

- установка типу „ легше купити в інших ”, як наслідок недовіри до власного потенціалу.

У таблиці 9.7 наведено причини опору, реакція працівників на нововведення в кадровій роботі, а також результати опору за умови його неподолання [5].

Таблиця 9.7

Причини опору кадровим нововведенням та його наслідки

Причини опору	Результат опору	Реакція працівників на нововведення
Власний інтерес	Очікування втрати чогось цінного внаслідок упровадження нововведень	Очікування втрати вільного часу, звичного стилю та методів роботи
Неправильне розуміння ситуації	Неправильна трактовка цілей, завдань, способів упровадження кадрового нововведення, низький ступінь довіри чи її відсутність	Недовіра до заходів, що здійснюються, налаштування на те, що це нічого не дасть ні співробітникам, ні організації Недостатні знання про методики навчання. Старі стереотипи.
Неоднакова оцінка ситуації	Володіння іншою інформацією про цілі, завдання та способи впровадження	Частина співробітників боїться перестановки кадрів через заходи, що проводитимуться, та вважають, що це лише «ширма», існування страху втрат
Нетерпимість до нововведень	Побоювання, що в працівника відсутні необхідні навички, вміння, здатності	Страх конкуренції співробітниками, страх виявитися менш компетентними

Опір кадровим нововведенням буде меншим, якщо:

- учасники залучені до діагностики основних проблем організації та відчують важливість змін;
- проект був прийнятий у вигляді загального групового рішення;

- розробники змін можуть провести дискусію з опонентами, з'ясувати обґрунтовані заперечення і зняти можливі побоювання учасників;

- виявилось, що має місце нерозуміння суті нововведення та проводяться заходи для отримання зворотного зв'язку про сприйняття проекту та пояснення для учасників його цілей та задач;

- учасники довіряють та підтримують один одного;

- проект залишається відкритим для змін на той випадок, якщо в нього з'являться негативні сторони.

Більш загальні підходи до подолання опору кадровим нововведенням наведені в таблиці 9.8 [13; 14].

Таблиця 9.8

Підходи до подолання опору кадровим нововведенням

Підхід	Заходи в межах обраного підходу
Освіта + надання інформації	<ul style="list-style-type: none"> – проведення роз'яснювальних заходів; – надання інформації про методику навчання й цілі проведення заходів; – надання інформації про те, які переваги одержать співробітники (збільшення професійних знань, підвищення конкурентоспроможності як професіоналів на ринку праці, підвищення заробітної плати, зниження ймовірності помилок у роботі тощо)
Участь + залучення	Залучення на основі інтересу до проведення заходів
Допомога + підтримка	Моральне заохочення всіх ініціатив співробітників у ході навчання, розгляд їх пропозицій щодо поліпшення організації роботи й навчання
Переговори + угоди	Роз'яснення причин і цілей навчання, як воно буде проводитися і як воно вплине на роботу співробітників
Маніпулювання	Проведені заходи носять відтінок обов'язковості для багатьох співробітників

Крім того, для успішного впровадження та використання нового у кадровій роботі в організації повинні застосовуватись такі заходи:

1. Створення “стартової площадки” для нововведень у кадровій роботі.
2. Знаходження таких нововведень, які підтримували б ті працівники, котрих ці нововведення стосуються.
3. Проведення роз’яснювальної роботи з працівниками організації про необхідність прийняття нововведень.
4. Створення дієвого контролю за ходом повномасштабного впровадження нового.
5. Розробка системи мотивації та стимулювання працівників для прискореного продукування та освоєння нових технологій у кадровій роботі, наприклад премії за нові ідеї, за використання і супровід нововведень та інші.

У випадку своєчасного виявлення опору працівників кадровим нововведенням, вжиття своєчасних заходів для його зменшення й подолання, підвищується ймовірність отримання позитивного результату від їх впровадження.

9.7. Результати впровадження кадрових нововведень

У результаті кадрових нововведень керівництво організації прагне отримати певний ефект та очікує, що проведені зміни будуть ефективними. Фактори, які впливають (позитивно чи негативно) на успішність нововведень у кадровій роботі організації, поділяють на об’єктивні та суб’єктивні (рис.9.4) [14].

Розглянемо більш детально суб’єктивні фактори. Як показують дослідження, жінки більш успішні в тих галузях, які потребують інновацій, а максимальні інноваційні установки мають люди у віці 30-39 років, консервативно-узагальнені установки – у віці 50-59 років. Сприяють успішності інновацій такі якості, як схильність до ризику, зацікавленість у службовому зростанні, високий професіоналізм, особиста причетність, установка на

нововведення. Люди з вищим рівнем освіти більш сприйнятливі до нововведень. Новачки охоче приймають зміни, ніж робітники зі стажем.

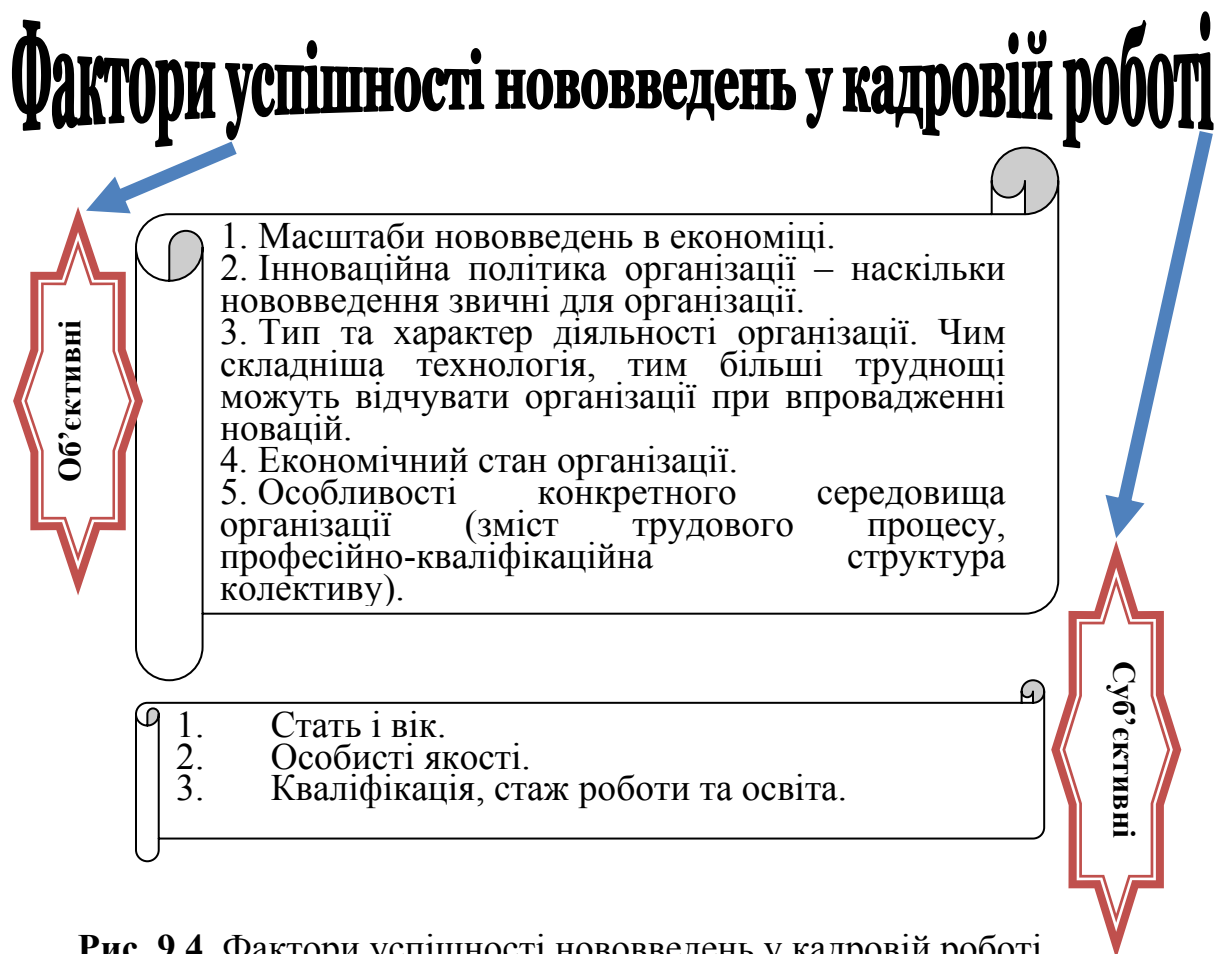


Рис. 9.4. Фактори успішності нововведень у кадровій роботі

Нововведення у кадровій роботі можна умовно поділити на ефективні та неефективні або нейтральні.

До нейтральних або неефективних нововведень у кадровій роботі можна віднести такі:

- 1) часту ротацію кадрів без досить об'єктивних причин і за відсутності програми діяльності нових працівників на нових посадах ("перетряска" кадрів);
- 2) висування на керівні посади менш професійних на даний момент працівників;
- 3) використання нововведень, що модифікують або поліпшують кадрову роботу, замість радикальних або навпаки;

- 4) проведення масштабних, системних нововведень у кадровій роботі там, де можна обмежитися частковими нововведеннями;
- 5) відновлення керівних посад без підготовленого кадрового резерву й достатнього вибору;
- 6) проведення таких нововведень у кадровій роботі, які блокують новаторську діяльність в організації (рівні права, рівна оплата за працю й т.д.);
- 7) заміна новаторів на менш творчі кадри або введення методів роботи, які утрудняють діяльність новаторських кадрів;
- 8) поєднання прогресивного керівництва й консервативного колективу організації або, навпаки, наявність консервативного керівництва й прогресивного колективу;
- 9) спроба введення нових форм роботи з кадрами при консервативному керівництві й кадровому ядрі організації [16].

Повністю оцінити ступінь віддачі від проведення кадрових нововведень складно тому, що керівництво організації інколи точно не інформує про спричинені нововведенням зміни в роботі. Однак зазвичай результати проявляються в такому:

- 1) Помітно зростає інтерес у період навчання до проведених заходів, незважаючи на те, що багато з них проводяться у позаробочий час.
- 2) Зростання інтересу до роботи й у період, і після завершення навчання.
- 3) Значне підвищення ініціативності співробітників і підвищення ефективності роботи, зокрема зниження кількості втрат клієнтів.
- 4) Зростання економічних показників роботи ряду відділів (судячи зі зростання заробітної плати й розвитку соціальних програм).

Нововведення в кадровій роботі може бути задокументовано й подано у вигляді:

- нової кадрової політики; нової стратегії управління персоналом;
- нової оргструктури системи управління персоналом;

- нового положення, наприклад про оплату праці або про атестацію персоналу;
- нової схеми функціональних взаємозв'язків або функціонального поділу праці;
- нового положення про підрозділ або нову посадову інструкцію;
- нової методики формування кадрового резерву й т.п.

Ефективність кадрових нововведень – це їх результативність стосовно інтересів учасників [3]. Результативність тут відбиває співвідношення витрат і результатів. Розрізняють комерційну, бюджетну, економічну й соціальну ефективність кадрових нововведень.

Соціальна ефективність кадрових нововведень – це соціальний результат кадрових нововведень у вигляді:

- зміни кількості робочих місць в організації в цілому або в окремих структурних підрозділах;
- поліпшення житлових і культурно-побутових умов працівників;
- зміни умов праці працівників та поліпшення здоров'я працівників;
- зміни структури виробничого персоналу.

Таким чином, кадрові нововведення є важливою частиною системи розвитку персоналу, яка дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу за умови грамотного їх розроблення та впровадження.



Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під нововведеннями в кадровій роботі?
2. Назвіть основні принципи та методи управління нововведеннями в кадровій роботі.
3. Назвіть ознаки класифікації нововведень у кадровій роботі.
4. Хто є новатором в організації та які типи новаторів існують?
5. Охарактеризуйте етапи процесу управління нововведеннями в кадровій роботі.

6. Назвіть види ефективності кадрових нововведень та розкрийте їх сутність.

7. Які кадрові нововведення є неефективними? Чому?

8. Від яких факторів залежить сприйнятливість персоналу до нововведень?

9. Чому виникає опір нововведенням і яким чином його можливо подолати?

Проблемні питання



1. Пригадайте нововведення, які стосувалися навчального процесу. У чому їх суть і чому вони викликали опір у студентів?

Завдання для роботи в малих групах



1. Запропонуйте способи заохочення працівників до нововведень.

2. Проведіть опитування щодо визначення власного ставлення до нововведень та запропонуйте заходи зі зменшення опору ним відповідно до отриманого індивідуального та групового результату.

ТЕСТИ



1. Нововведення в кадровій роботі, – це:

а) управлінська діяльність щодо пошуку нових та нестандартних методів реалізації кадрових технологій у роботі з управління персоналом;

б) опанування нових знань, удосконалення практичних навичок та їх ефективне використання у сфері управління персоналом;

8. Нововведення у кадровій роботі поділяються на внутрішньоорганізаційні та між організаційні за:

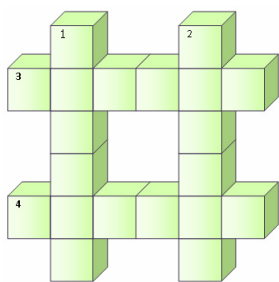
- а) масштабом;
- б) рівнем відокремлення та зв'язком з іншими нововведеннями;
- в) радіусом дії.

9. Інноваційний потенціал працівника являє собою:

- а) здатність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, рішення нестандартних задач та знаходження нових методів рішення стандартних задач;
- б) це спроможність акумулювати та переносити інформацію, контролювати її потік;
- в) використання методів інноваційного менеджменту для забезпечення найбільш ефективної організації кадрової роботи.

10. Процес введення новацій, які являють собою новий порядок, метод, винахід – це:

- а) прийняття рішень; б) прогнозування; в) генерування ідей; г) нововведення.



КРОСВОРД

По горизонталі:

1. Загальна назва управлінського нововведення, під якими розуміється будь-яка цільова діяльність, процедура або метод управління кадровою роботою, що істотно відрізняються від сформованої практики й уперше використовуються в даній організації.

2. Кадрове нововведення за радіусом дії.

3. Принцип управління нововведеннями в кадровій роботі, який полягає у пристосуванні методів інноваційного менеджменту до зміни цілі управління персоналом.

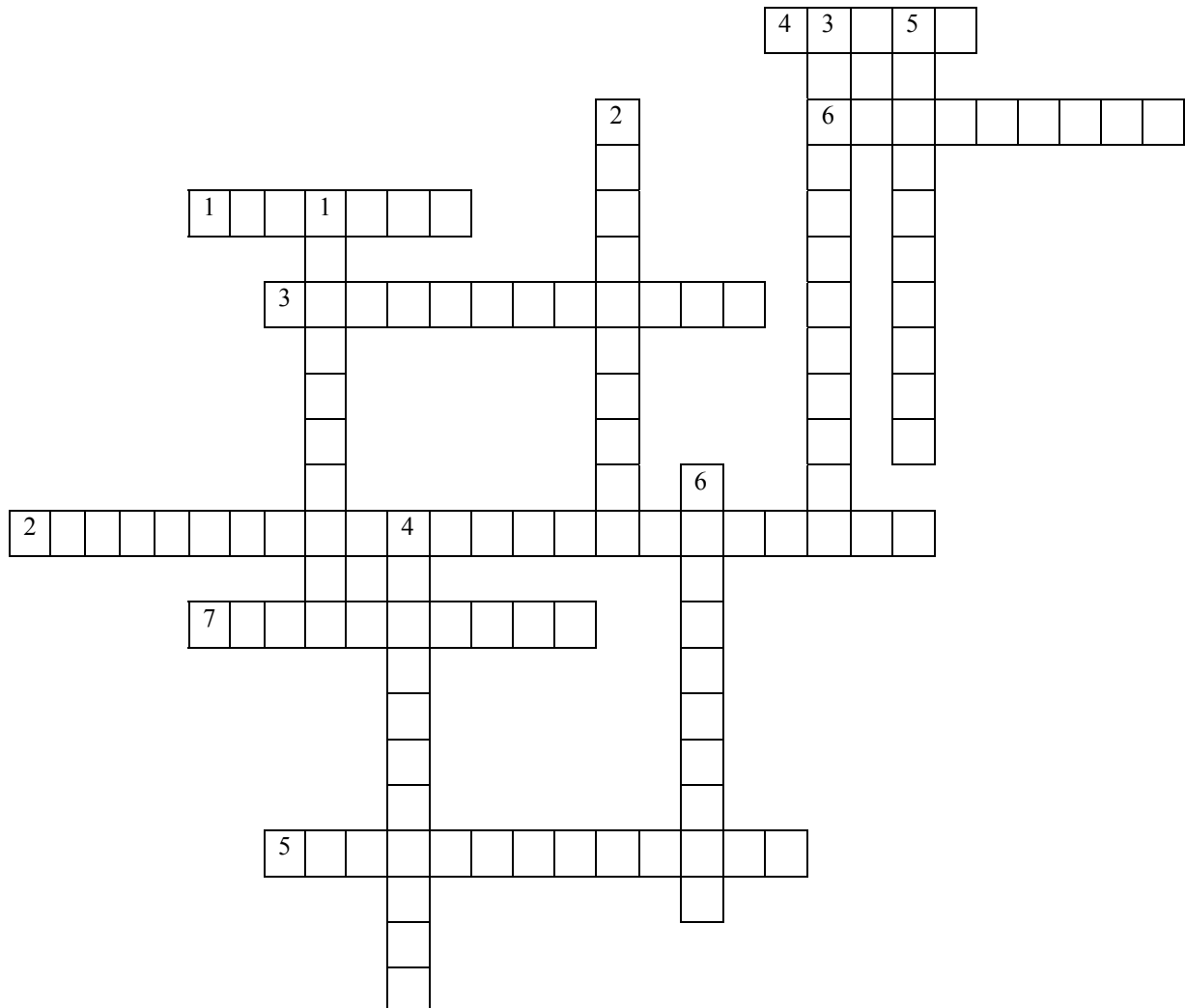
4. Архетип керівника, за якого він відіграє провідну роль у процесі розробки та реалізації інноваційних проектів, оскільки є авторитетною

особистістю в організації, яка має право приймати відповідальні рішення і добре розпізнає інноваційний потенціал кожного працівника.

5. Архетип керівника, який на стадії реалізації кадрового нововведення спроможний організувати контроль за цим процесом та забезпечити ефективність роботи системи управління персоналом.

6. Вид кадрового нововведення, який виокремлюється за ознакою «ступінь усвідомлення працівниками».

7. Метод управління нововведеннями в кадровій роботі, що відноситься до групи методів, пов'язаних з аргументацією власної позиції з конкретного питання.



По вертикалі:

1. Вид нововведення за інноваційним потенціалом.
2. Група методів управління кадровими нововведеннями, які включають системний аналіз, економічний аналіз, сітьове планування.

3. Який потенціал працівника відображає його здатність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження нестандартних та нових методів вирішення стандартних задач.

4. Група причин опору кадровим нововведенням, які пов'язані з острахами самих працівників щодо можливого погіршення умов роботи від їх впровадження.

5. Група причин опору нововведенням, які пов'язані з можливими негативними наслідками матеріально-фінансового характеру для працівників у результаті цих нововведень.

6. Принцип побудови процесу управління кадровими нововведеннями, згідно з яким нововведення в кадровій роботі повинні базуватися на досягненнях інноваційного менеджменту.



ЛІТЕРАТУРА

1. Кадровые нововведения: понятие и характеристика// Кошарная Б. Инновационный и кадровый менеджмент // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Personnel/innovacionnyykadrovymenedzhmentQ.shtml>

2. Классификация нововведений в кадровой работе и их характеристика// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hrfaq.ru/127/klassifikaciya-novovvedenij-v-kadrovoj-rabote-i-ix-xarakteristiki/>

3. Управление нововведениями в HR// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rosbuh.ru/?page=article&item=918>

4. Плотоаева Т.Ф. Управление инновациями в кадровой работе// Информационно-аналитический журнал «Клуб руководителей» –№5-6.–2009.–С.50. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sphinx-dv.ru/node/1520>

5. Кадровые инновации// [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RKgkwui:!!tuiuilklt09
6. Буценко И.Н., Вельгош Н.З. Менеджмент персонала, 2007 г.// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/917/word/inovacionyi-potencial-rabotnika>
7. Филина Ф.Н. Управление нововведениями в HR// Российский бухгалтер – 25.05.2007г.// [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba_id=918
8. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. СПб.: Прайм - Еврознак, 2003. – 480 с.
9. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджеров в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «ИД «Вильямс», 2007. – 304 с.
10. Организационное поведение// Ньюстром Дж.В., Дэвис К.– Издательство Питер-Юг, 2000.– 448с.
11. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. Теоретический и прикладной аспекты. М., 1991
12. Пригожин АМ. Нововведения: Стимулы и препятствия. М., 1989.
13. Падерин И.М. Меры по поддержке инноваций // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_6389F726-8D4A-4720-B32C-5545239217D9.html
14. Соммерсби С. Инновационный менеджмент // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_E671C716-1A60-45AE-A1E9-37075D937782.html
15. Чижов Н.А. Управление корпоративными кадрами. – СПб.: Питер, 2005. – 352 с.
16. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. – СПб.: изд-во «Речь», 2002. – 298 с.
17. Шпак Н. Радуга на дереве// [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section_70/article_3315/

ТЕМА 10

СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

- 10.1. Методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу в організації.
- 10.2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу.
- 10.3. Державна підтримка розвитку персоналу підприємств.
- 10.4. Витрати на розвиток персоналу в організації.

10.1. Методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу

Розвиток персоналу є тією сферою управління персоналом, в ефективності якої зацікавлені всі сторони і суб'єкти соціально-трудових відносин:

– Держава. Належний розвиток персоналу може забезпечити підвищення якості та ефективності використання робочої сили, зростання конкурентоспроможності виробленої продукції чи надання послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

– Організації. Розвиток персоналу є складовою зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зниження рівня травматизму.

– Працівник. Розвиток дозволяє підвищити продуктивність праці, означає можливе підвищення зарплати (після підвищення розряду, категорії), просуванні по службі, підвищенні конкурентоспроможності на ринку праці.

Метою стимулювання розвитку персоналу має бути мотивація співробітників на оволодіння необхідними для ефективного виконання роботи компетенціями. Сутність стимулювання з позицій системного підходу може розглядатися як багаторівнева цілеспрямована система взаємодії об'єкта, суб'єкта стимулювання та умов середовища, у результаті якої збагачуються потреби співробітників у розвитку. Тільки за таких умов організація зможе

ефективно використати потенціал працівників та своєчасно підготувати їх виконання нових завдань та робіт, які можуть виникнути під час реалізації стратегічного плану розвитку підприємства або його адаптації до нових зовнішніх умов.

Стимулювання працівників підприємств має здійснюватися на основі декількох принципів (рис. 10.1):



Рис. 10.1. Основні принципи стимулювання розвитку персоналу

- принцип законності – відповідність нормам чинного законодавства, нормативних та інших документів, прийнятих на підприємстві (колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо);

- принцип єдності – використання єдиних засобів та форм стимулювання для всіх працівників підприємства;

- принцип соціального партнерства – узгодження заходів стимулювання працівників із профспівковою організацією або іншими представниками найманих працівників;

- принцип відповідності інтересам організації та її працівників;

- принцип результативності навчання та інших заходів з розвитку персоналу;

- принцип відкритості – інформування працівників про існуючу систему стимулювання розвитку персоналу, у тому числі при прийнятті на роботу [1].

Основні етапи стимулювання розвитку персоналу:

1) проведення оцінки професійних знань, умінь та навичок працівників та визначення необхідності підвищення їх професійного рівня;

2) визначення об'єкта стимулювання – переліку працівників організації (робітників, фахівців, службовців тощо), які братимуть участь у реалізації заходів з розвитку персоналу;

3) визначення предмета стимулювання – для кожної групи (категорії) працівників визначаються знання, уміння, навички, компетенції, що потребують формування або розвитку та вдосконалення;

4) визначення критеріїв необхідності підвищення кваліфікації працівниками;

5) визначення суб'єкта стимулювання – посадова особа/особи, що мають можливість та право впливати на об'єкт стимулювання;

6) визначення форм та заходів стимулювання;

7) визначення обсягів та джерел фінансування заходів стимулювання;

8) планування та проведення заходів стимулювання працівників;

9) проведення оцінки рівня вдосконалення працівником своїх професійних знань, умінь та навичок;

10) проведення стимулювання працівників, які підвищили власну професійну майстерність до необхідного рівня.

Система стимулювання розвитку персоналу має бути відкритою, тобто формуватись не тільки за ініціативою роботодавця або керівництва підприємства, а й за ініціативою профспілки або інших представників найманих працівників.

Оцінками системи стимулювання розвитку працівників може бути:

– *об'єктивна оцінка* – це оцінка професійного рівня працівника порівняно з визначеними корпоративними стандартами або цілями;

– *суб'єктивна оцінка* – оцінка того, наскільки добре працівник загалом виконує роботу відповідно до очікувань роботодавця.

Планування заходів стимулювання розвитку персоналу здійснюється службою управління персоналом, а їх організація та проведення спільно з фінансовою службою та керівниками структурних підрозділів.

Визначення рівня вдосконалення працівниками своїх знань та вмінь здійснюється за результатами їх оцінювання. Результати оцінки вдосконалення працівниками своїх знань та вмінь заносяться до відповідних протоколів або відомостей. За результатами оцінки видається наказ роботодавця (керівника підприємства) про моральне або матеріальне заохочення працівників.

Орієнтовні напрями стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, наведено в табл.10.1 [1]. Ці напрями необхідно і можливо здійснювати не тільки на рівні підприємства, а й на рівні держави.

Таблиця 10.1

Напрями стимулювання працівників, що підвищують кваліфікацію

№	Напрямок	Складові даного напрямку
1	Підвищення стимулюючої ролі заробітної плати	<ul style="list-style-type: none">- підвищення рівня заробітної плати відповідно до набутої кваліфікації;- урахування рівня професійних знань, умінь та навичок працівника при визначенні розміру оплати праці та доплат до неї;- розробка та запровадження механізму здійснення доплат молоді, яка має гостродефіцитні професії, на період її адаптації на виробництві;- запровадження заходів щодо матеріального стимулювання впродовж перших двох років після закінчення навчання працівників, які пройшли професійне навчання на виробництві, що сприятиме зменшенню плинності кадрів

№	Напрямок	Складові даного напрямку
2	Забезпечення ефективного використання набутих професійних знань, умінь та навичок	<ul style="list-style-type: none"> - гарантії працевлаштування працівника відповідно до набутого рівня кваліфікації; - створення умов для переведення працівників після професійного навчання на іншу перспективну роботу (робоче місце); - активізація роботи з планування трудової кар'єри
3	Професійно-кваліфікаційне просування працівників, які підвищили свою кваліфікацію	<ul style="list-style-type: none"> - сприяння у побудові ділової кар'єри працівників, максимальному використанню набутих компетенцій; - поінформованість працівників про перспективи їх професійно-кваліфікаційного просування; - моральна і матеріальна зацікавленість кадрів у професійно-кваліфікаційному зростанні; - створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного просування окремих соціально-демографічних груп працівників.
4	Підвищення відповідальності працівника за результати його професійної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження сертифікації відповідності професійних знань, умінь та навичок працівників законодавчо встановленим вимогам; - запровадження процедури підтвердження рівня кваліфікації для працевлаштування осіб, які з будь-яких причин не працювали 5 і більше років за набутих у ВНЗ або ПТНЗ фахом, у першу чергу, для робіт, пов'язаних із безпекою праці, життєдіяльністю громадян, охороною навколишнього середовища; - запровадження для видів діяльності та робіт, пов'язаних із безпекою праці, життєдіяльністю громадян, періодичним (від 1 до 5 років, залежно від складності робіт) підтвердженням працівниками рівня кваліфікації та вжиттям відповідних санкцій до працівників у разі його непідтвердження; - розширення переліку видів діяльності (робіт), заняття якими потребує обов'язкової сертифікації працівників, у першу чергу, за рахунок робіт, пов'язаних із безпекою праці, життєдіяльністю громадян, охороною навколишнього середовища; - розроблення та впровадження стандартів компетентності для кожного виду робіт та системи оплати праці залежно від рівня компетентності, складності виконуваних робіт; - вивчення питання щодо доцільності створення індивідуальних навчальних рахунків, у формуванні яких бере участь і працівник.

№	Напрямок	Складові даного напрямку
5	Створення умов працівникам для підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> - закріплення на законодавчому рівні норми щодо здійснення професійного навчання працівників у межах робочого часу, установленого законодавством про працю для працівників відповідного віку, професії і виробництв; - гарантування надання оплачуваних відпусток на період професійного навчання працівникам усіх підприємств незалежно від форми власності та підпорядкування; - розвиток наставництва; - підвищення ролі професійних спілок у питаннях професійного розвитку працівників; - підвищення ролі працівників у виборі місця, форм, методів та режиму навчання

Працівники організацій не є зацікавленими через відсутність достатніх матеріальних та моральних стимулів до професійного розвитку:

- вищий рівень кваліфікації не завжди супроводжується збільшенням розміру заробітної плати працівника;

- вкладання коштів працівником для одержання вищого рівня професійної майстерності може не приносити належної матеріальної вигоди чи морального задоволення в результаті відсутності на підприємстві відповідного робочого місця.

Тривалий час низька зацікавленість роботодавців вкладати кошти у розвиток персоналу була обумовлена такими причинами:

- 1) неможливість одержання швидкої достатньої користі від використання навчених працівників;

- 2) відсутність достатніх коштів для забезпечення розвитку персоналу, навіть безпосередньо на виробництві.

Остання причина була зумовлена законодавчим обмеженням розміру витрат на професійне навчання кадрів 2-3 відсотками від фонду оплати праці [2; 3]. Податковий кодекс України, починаючи з 01.04.2011р. зняв ці обмеження. У той же час, у ньому з'явилися нові умови здійснення витрат на професійний

розвиток працівників [5]. Економічний розвиток країни значною мірою залежить від професійного розвитку працівників, тому увага цьому питанню має приділятися не тільки на рівні підприємства, але й на державному рівні.

9.2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу

Особливе значення нематеріальна мотивація починає відігравати в стимулюванні розвитку персоналу, оскільки орієнтована на задоволення нематеріальних потреб співробітників (рис. 10.2).

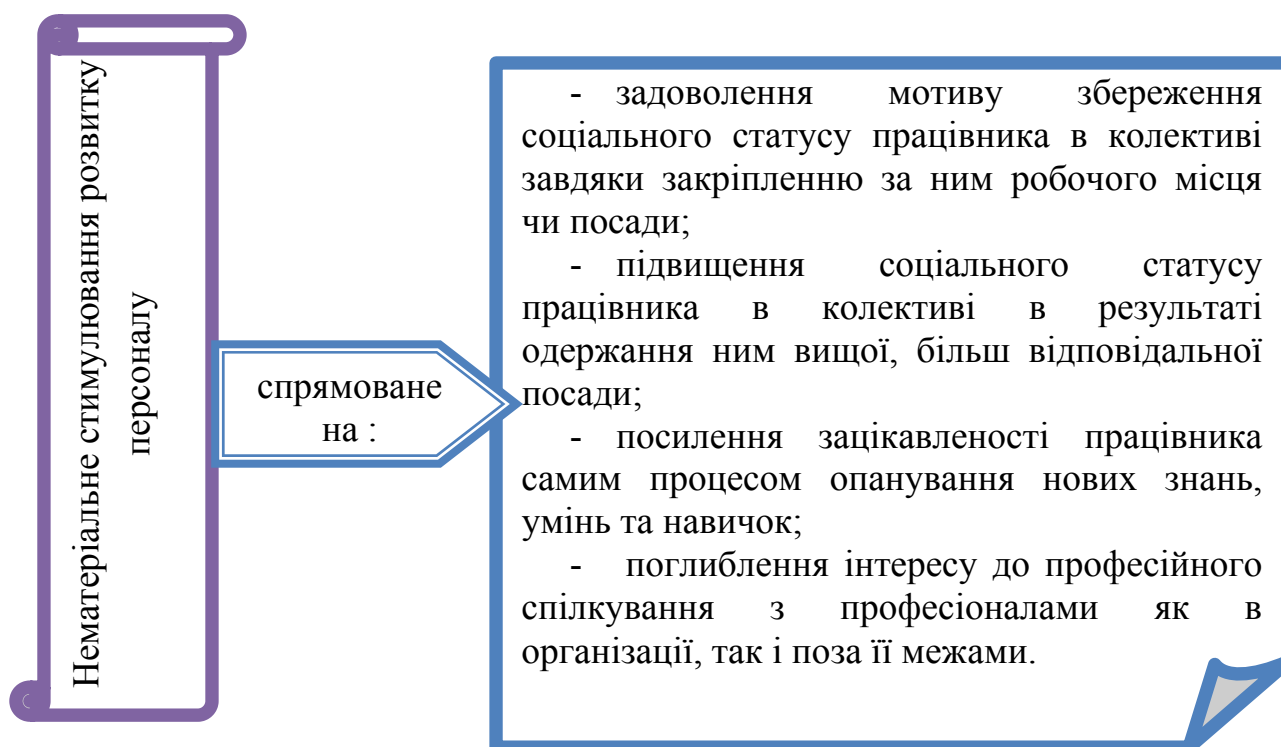


Рис. 10.2. Основне призначення нематеріального стимулювання розвитку персоналу

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в ринкових умовах стосується теорії збагачення змісту праці та гуманізації праці. Ця теорія спрямована на повніше використання та на подальший розвиток потенційних можливостей особистості, які пов'язані з її професійними інтересами, нахилами, здібностями, рівнями освіти та професійної підготовки. Збагачення змісту праці забезпечує більшу змістовність праці та більшу відповідність між

змістом праці, рівнями освіти та кваліфікації працівника, а це дає змогу продуктивніше використовувати освітній та трудовий потенціал працівника, підвищити рівень його задоволеності роботою, професією і цим знизити плинність кадрів.

Збагачення змісту та гуманізації праці здійснюються за допомогою міжпрофесійного просування працівників з метою оволодіння новою, більш складною та творчою професією. Такі заходи не тільки поліпшують умови праці, роблять їх безпечними для здоров'я працівників, але й сприяють демократизації управління, залученню працівників до управління організацією, тобто причетності, визнання, самоствердження, самовираження. Беручи участь в управлінні, працівник має можливість для розширення свого професійного кругозору завдяки опануванню нових знань, умінь та навичок і, таким чином, забезпечувати подальший свій розвиток.

Для роботодавців участь працівників в управлінні дає змогу повніше використати трудовий та освітній потенціал персоналу і тим самим підвищити рівень ефективності виробництва. Використання освітнього потенціалу працівників дає можливість збільшити розмір прибутку й на цій основі швидше окупити витрати на розвиток персоналу, зокрема на професійне навчання працівників [5].

З вищевикладеного випливає, що нематеріальне стимулювання розвитку персоналу тісно пов'язано з його соціальним розвитком, оскільки передбачає здійснення заходів, орієнтованих на поліпшення його базових трьох складових.

До перспективних методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу належить участь працівників в управлінні працею та якістю продукції, що знаходить своє відображення у швидкій окупності коштів, вкладених для забезпечення роботи гуртків якості, у підвищенні якості товарів, робіт та послуг, а також зниженні витрат виробництва. Існують також інші методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу: створення

робітничих рад робітників, фахівців та керівників; участь представників організації в роботі рад директорів тощо.

Засобами морального стимулювання працівників у підвищенні кваліфікації на сьогодні є:

- усна та письмова подяка (грамота, диплом);
- присвоєння почесних звань: кращий працівник року, почесний працівник підприємства, почесний (заслужений) наставник тощо;
- занесення прізвища працівника до книги або на дошку пошани;
- участь в управлінні виробництвом.

10.3. Державна підтримка розвитку персоналу підприємств

У новій економіці, орієнтованій на постіндустріальний розвиток, визначальною стає здатність до ефективних якісних та структурних зрушень, чого не можна досягати жодним іншим способом, окрім постійного і безперервного розвитку та вдосконалення людського капіталу, який на всіх рівнях стає вирішальним чинником конкурентоспроможності. Відповідно до вимог часу, практично в усіх розвинених країнах наявна могутня підтримка процесів розвитку людських ресурсів з боку держави.

Досвід управління розвитком персоналу, накопичений у західних та деяких східних країнах, дає нам можливість вибору з декількох альтернативних підходів. Слід запозичити у кожної з розвинених країн найкращі та найпрогресивніші ідеї, адекватні вітчизняному соціальному та економічному середовищу. Наприклад, поширеним засобом участі держави у фінансуванні навчання на виробництві за кордоном є проведення грантових конкурсів серед працівників на здобуття стипендії для підвищення кваліфікації. В Угорщині двічі на рік Міністерство, до повноважень якого входить регулювання сфери праці, оголошує конкурс на отримання гранту. Умови конкурсу можуть змінюватися залежно від цільової групи (враховується стаж роботи, галузь діяльності, вік учасників тощо). Окремі конкурси спрямовані на підтримку

людей з обмеженими фізичними можливостями. На забезпечення навчання щорічно виділяється 2 млн. євро. Крім того, особи, що навчаються за програмами підвищення кваліфікації, отримують 30% податкові пільги. Програми надання грантів для підвищення кваліфікації працівників реалізуються також в Австрії, Великобританії, Нідерландах [1].

Держава відповідає за забезпечення всім громадянам однакової доступності до системи освіти та професійної підготовки, що задекларовано статтею 43 Конституції України. Сприяння державою підприємствам у здійсненні професійного розвитку працівників, насамперед, залежить від ефективності механізму стимулювання роботодавців щодо професійного розвитку працівників і самих працівників з метою посилення їх зацікавленості у безпосередньому вдосконаленні своїх теоретичних знань, практичних умінь та навичок. Крім того, держава має взяти на себе принаймні частину витрат, пов'язаних із підготовкою кадрів на виробництві, оскільки не лише конкретні працівники і роботодавці, а й суспільство в цілому отримують безумовні зиски від її належного забезпечення.

Роль держави в активізації процесів розвитку персоналу підприємств зводиться, насамперед, до формування довготермінової політики, яка б створювала сприятливе середовище для суттєвих інвестицій у професійну підготовку з боку роботодавців і працівників та сприяла б її забезпеченню на засадах ефективності й соціальної справедливості.

Можна окреслити ряд функцій загальнодержавних органів виконавчої та законодавчої влади, реалізація яких забезпечить активізацію процесів розвитку персоналу на підприємствах України (рис. 10.3).

Розглянемо їх докладніше.

1. На загальнодержавному рівні необхідно створити національну стратегію розвитку трудового потенціалу, яка була б спрямована на стимулювання та фінансування ініціатив у даній сфері. Дана стратегія може бути побудована на основі двох напрямків: добровільності чи обов'язковості професійного розвитку персоналу на підприємствах. Перший – означає надання

підприємствам прав самостійно вирішувати питання стосовно необхідності навчання працівників, його форм та стимулів. Другий напрямок даної стратегії передбачає розроблення обов'язкових схем професійного навчання персоналу на державному рівні. Однак варто пам'ятати, що будь-які ідеї найкращим чином реалізують за умов їхнього застосування на добровільних засадах. Тому оптимальним варіантом державної стратегії розвитку персоналу було б запровадження обов'язковості професійного навчання „для всіх”, залишаючи максимум свободи підприємствам щодо форм та методів його здійснення.

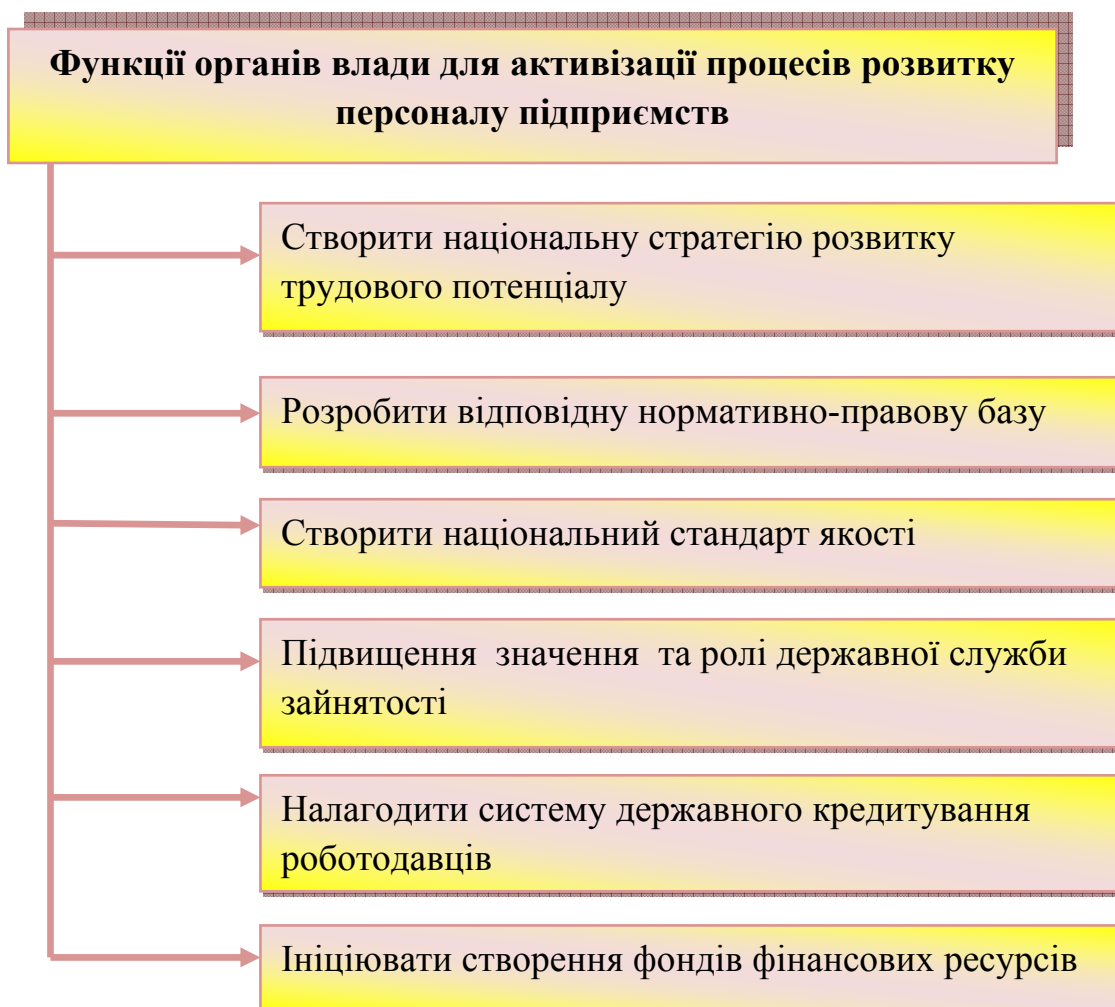


Рис. 10.3. Функції органів влади для активізації процесів розвитку персоналу підприємств

2. Потрібно вдосконалити відповідну нормативно-правову базу, яка б ефективно регулювала стосунки сторін у сфері управління розвитком персоналу. Слід відмітити, що Податковий Кодекс України дещо змінив

принципи оподаткування коштів на професійний розвиток працівників, як у доходах фізичних осіб, так і в прибутку підприємства. Також передбачено деякі зміни, що стосуються включення витрат на навчання персоналу до валових витрат. Дозволяється не обкладати податком на доходи фізичних осіб суми, сплачені компанією на користь навчальних закладів [4]. Більш детально ці питання буде розглянуто в п.10.4.

3. Для заохочення та стимулювання інвестування підприємствами заходів з розвитку персоналу на державному рівні було б доцільно створити національний стандарт якості, що відобразить приклади прогресивної практики підвищення ефективності діяльності компаній за рахунок навчання та розвитку їх співробітників. Підприємствам, що відповідатимуть усім критеріям даного стандарту, необхідно передбачити спеціальні винагороди, для прикладу, у формі державних субсидій та дотацій на подальший розвиток персоналу. Варто розробити і запровадити національні стандарти кваліфікації для працівників різних професій, а також шкалу відповідності цим стандартам. Оцінювати працівників доцільно не лише на основі базової освіти, а й з урахуванням накопичених знань, умінь та досвіду протягом усього трудового життя.

4. Важливу роль у стимулюванні роботодавців щодо розвитку персоналу має відігравати державна служба зайнятості. Для цього необхідно підвищити ефективність взаємодії підприємств та організацій різних форм власності з центрами зайнятості, стосовно стимулювання розвитку працівників, які підлягають вивільненню з підприємства, навчання прийнятих на роботу осіб, вивільнених з інших підприємств тощо.

5. Важливо налагодити систему державного кредитування роботодавців, для організації та здійснення ними заходів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, для подолання нестачі висококваліфікованої робочої сили та розвитку високотехнологічного виробництва.

6. З метою залучення роботодавців до участі у фінансуванні заходів із розвитку персоналу держава має ініціювати створення фондів фінансових ресурсів, куди роботодавці перераховуватимуть визначену частку від фонду заробітної плати для відшкодування витрат на професійне навчання (так перерозподіляються кошти на користь підприємств, які активно проводять навчання).

У міру зменшення ролі центральних державних органів, відповідальних за підготовку кадрів, зростаючу роль у цій справі відіграють регіональні та галузеві структури. Так, в Україні доцільно було б створити незалежні галузеві та регіональні організації з питань розвитку персоналу, які представлятимуть інтереси та координуватимуть роботу всіх соціальних партнерів (держави, підприємств і найманих працівників). Регіональним і галузевим структурам доцільно об'єднатися в Українську асоціацію з питань професійної освіти, повноваження якої полягатимуть у контролі за дотриманням законодавства в усіх питаннях розвитку персоналу; у сприянні підвищенню ефективності державної політики зайнятості; у веденні переговорів із урядовими структурами від імені членів асоціації; у розробленні законопроектів; у лобюванні соціальних та фінансових інтересів членів асоціації; у подачі заявок на участь у міжнародних проектах; у взаємовизнанні кваліфікації на міжнародному рівні.

Реалізація згаданих заходів дасть змогу активізувати процеси розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах, підвищити їх ефективність, створити високоякісну та кваліфіковану робочу силу, що, у свою чергу, має стати могутнім важелем соціально-економічного зростання нашої держави.

10.4. Витрати на розвиток персоналу

Витрати на розвиток персоналу є складовими витрат на управління персоналом у цілому. Згідно зі статтею 201 КЗпП, аби забезпечити перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, власник підприємства або уповноважений ним орган організовує за свій рахунок *індивідуальне*,

бригадне, курсове та інше виробниче навчання [6]. Згідно з Господарським кодексом України підприємства мають право укладати договори з суб'єктами господарювання та вільно обирати предмет договору, визначати зобов'язання та встановлювати інші умови, які не суперечать законодавству України. Це означає, що підприємство повною мірою має право укладати договір, предметом якого є підвищення кваліфікації, професійна підготовка чи перепідготовка кадрів. Тому, направляючи працівника на професійне навчання, підприємство насамперед змушене укласти договір із закладом, де проходитиме навчання. А професійне навчання працівників може відбуватися як на базі самого підприємства-працедавця, так і в інших суб'єктів господарювання (серед них і комерційних).

Мінімальні державні гарантії працівникам, яких направляють на професійне навчання. Згідно зі статтею 122 КЗпП держава гарантує працівникові, направленому підприємством на курси підвищення кваліфікації з відривом від виробництва, збереження місця роботи (посади) та здійснення виплат, передбачених законодавством [6], а саме: пунктом 1 постанови Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28 червня 1997 року № 695 встановлено такі мінімальні гарантії працівникам, яких направляють на професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації:

- збереження середньої заробітної плати за місцем роботи на час навчання;
- оплату вартості проїзду до місця навчання і назад;
- виплату добових (іногороднім — стипендії);
- оплату вартості проживання [7].

При цьому згідно з пунктом 2 Постанови № 695 ці гарантії (а також стипендії для іногородніх) виплачуватимуться працівникам, направленим на професійну підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації з відривом від виробництва, лише за основним місцем роботи.

Сучасне податкове законодавство передбачає пільгове оподаткування витрат, пов'язаних із професійним розвитком співробітників (додаток Л) [4]. Без змін залишилися можливість віднесення даних витрат на валові витрати підприємства, а також розмір максимальної суми, яка не включається до складу оподаткованого доходу фізичної. Але для використання пільг необхідно дотримуватися певних умов:

По-перше, Податковий Кодекс дозволяє не обкладати податком на доходи фізичних осіб суми, сплачені компанією на користь навчальних закладів не тільки за своїх співробітників, але і за будь-яких інших фізичних осіб (наприклад, що працюють за цивільно-правовими договорами). Єдиною умовою є укладення письмового договору (контракту) про відпрацювання у такого роботодавця після закінчення вищого та / або професійно-технічного навчального закладу та отримання спеціальності (кваліфікації) не менше 3-х років.

По-друге, Податковий Кодекс передбачає можливість віднесення на валові витрати витрат на навчання персоналу не тільки у вітчизняних, а й в іноземних навчальних закладах, якщо наявність сертифіката про освіту в таких закладах є обов'язковим для виконання певних умов ведення господарської діяльності компанії. А ось для цілей пільгового оподаткування податком на доходи фізичних осіб список таких навчальних закладів звужується до вітчизняних вищих та професійно-технічних навчальних закладів.

По-третьє, тепер роботодавець має право віднести до складу своїх витрат *усю суму витрат* на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників саме *робітничих професій*. Перелік професій, які відносяться до робітничих, визначений класифікаційними угрупованнями Класифікатора професій ДК 003:2010, затвердженого наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28 липня 2010 року № 327. У той час як раніше законодавство дозволяло включати до складу валових витрат лише витрати в розмірі, що не перевищує

3% фонду оплати праці відповідно до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» [3].

Роботодавець має право також відносити до валових витрат витрати на періодичну перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, для яких законодавством передбачено *обов'язковість* періодичної перепідготовки або підвищення кваліфікації (це стосується, наприклад, лікарів, провізорів тощо). Зазначена норма не встановлює будь-яких обмежень щодо виключно робітничих професій, а тому поширюється на працівників будь-яких професій, які в законодавчому порядку передбачають періодичну перепідготовку або підвищення кваліфікації[8].

Крім того, роботодавець може і не утримувати ПДФО з вартості *перепідготовки або підвищення кваліфікації* як відносно працівників робітничих професій, так і інших працівників, якщо ці види навчання є *обов'язковими* відповідно до законодавства.

По-четверте, більш детально передбачені правила оподаткування витрат на навчання в ситуаціях, коли працівник припиняє трудові відносини з працедавцем під час такого навчання. Для цілей оподаткування доходів фізичних осіб норма не змінилася, а саме такі витрати стають додатковим благом і підлягають оподаткуванню. Для підприємства, у разі розірвання договору з працівником, якому оплачувалося навчання, підприємство зобов'язане збільшити дохід на суму фактично понесених ним витрат, які були включені до складу його витрат. Внаслідок такого збільшення доходу нараховується додаткове податкове зобов'язання та пеня в розмірі 120 відсотків облікової ставки Національного банку України. Дана норма, безумовно, збільшує витрати підприємств, оскільки кожен раз при розірванні договору з працівником, якому оплачувалося навчання, підприємство зобов'язане буде нараховувати додаткове податкове зобов'язання та пеню.

По-п'яте, змінився підхід стосовно щомісячних лімітів оплати навчання як працівника, так і кандидата. Мова йде про розмір щомісячних платежів за навчання, які роботодавець має право віднести до валових витрат, і які не

матимуть податкових наслідків як для роботодавця, так і для працівника або кандидата. Розмір такої виплати визначається, виходячи з мінімального прожиткового мінімуму станом на 1 січня відповідного року, помноженого на незмінний коефіцієнт 1,4 [9]. Ця податкова пільга визначається за кожен повний чи неповний місяць навчання (1317,4 грн. у 2011 році; 1451,8 грн. з 1 квітня 2012 року.; 1551,2 грн. - з 1.01.2013 року).

По-шосте, навчання за кордоном за рахунок податкових витрат можливе тільки в разі, якщо для господарської діяльності платника податку на прибуток необхідний фахівець, що володіє відповідним сертифікатом, який можна отримати за кордоном. Але при цьому вартість такого навчання є додатковим благом і підлягає обкладенню ПДФО, адже пп. 165.1.21 ст.165 ПКУ передбачає звільнення від оподаткування лише за умови, що навчання проходить у вітчизняних навчальних закладах.

Отже, на підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що з усіх можливих варіантів навчання з точки зору податкових ризиків найменш ризикованим є підвищення кваліфікації найманих працівників у передбачених законом випадках (див. табл. 10.2). Адже саме в такому випадку роботодавець має право на податкові витрати (без обмеження їх суми) і може не утримувати ПДФО з вартості такого навчання. Якщо ж роботодавець буде направляти найманих працівників (у тому числі робітників) на початкову професійну підготовку або перепідготовку, то у нього як у податкового агента виникає необхідність укладення договору і контролю за дотриманням відповідності вартості навчання розміру чинного ліміту. Крім того, якщо працівник не виконає зобов'язання (крім працівників робітничих професій), то роботодавець понесе додаткові податкові зобов'язання з податку на прибуток.

У той же час, за чинним Податковим кодексом незрозуміло куди включати витрати на навчання та/або професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників **неробітничих професій та не в навчальних** закладах (на курсах, семінарах тощо). Це до певної міри може обмежити темпи підвищення кваліфікації окремих категорій персоналу.

Особливості оподаткування витрат на навчання працівників і сторонніх осіб [10]

№ з/п	Вид навчання	Включення до валових витрат	Звільнення від обкладання ПДФО
<i>Працівники робітничих професій</i>			
1	Початкова професійна підготовка	обмеження невстановлені (абзац перший пп.140.1.3 ст.140ПКУ)	за наявності договору з вітчизняним навчальним закладом, у межах ліміту у передбачених законом випадках (пп.165.1.37 ст.165ПКУ)
2	Перепідготовка		
3	Підвищення кваліфікації		
<i>Інші працівники, у тому числі керівники та сторонні особи</i>			
4	Початкова професійна підготовка	за наявності договору (абзац другий пп.140.1.3 ст.140НКУ)	за наявності договору з вітчизняним навчальним закладом, у межах ліміту у передбачених законом випадках (пп.165.1.37 ст.165 ПКУ)
5	Перепідготовка		
6	Підвищення кваліфікації		



Питання для самоконтролю

1. Чому розвиток персоналу є важливим для різних учасників соціально-трудоких відносин?
2. Сутність та призначення стимулювання розвитку персоналу.
3. Які принципи стимулювання розвитку персоналу Ви знаєте? Розкрийте їх зміст.
4. Дайте коротку характеристику основним етапам стимулювання розвитку персоналу.
5. Які напрями стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, Ви знаєте?
6. Чому працівники недостатньо зацікавлені вкладати кошти у власний розвиток? Чим можна це пояснити?

7. Охарактеризуйте особливості нематеріального стимулювання розвитку персоналу на підприємстві.

8. У чому полягає роль державної служби зайнятості в стимулюванні роботодавців щодо розвитку персоналу організацій?

9. Сутність державної підтримки розвитку персоналу.

10. Які зміни сталися в законодавчому регулюванні витрат на розвиток персоналу?

Проблемні питання



1. Чи можливо і яким чином стимулювати студентів до саморозвитку та ефективного навчання у ВНЗ? Відповідь обґрунтуйте.

2. Які методи стимулювання розвитку персоналу (матеріальні або нематеріальні) є, на Вашу думку, найбільш ефективними і чому? Від чого залежить їх ефективність? Чи можна їх застосовувати до всіх працівників і у всіх випадках?

3. Яким чином, на Вашу думку, можна було б стимулювати роботодавців вкладати ще більше коштів у професійний розвиток співробітників?

4. На Вашу думку, чи потрібно спеціалісту з управління персоналом мати додаткові знання щодо податкового та господарського законодавства, освітньої діяльності? Чому?



ТЕСТИ

1. Підвищення привабливості праці в даній організації за рахунок можливості кар'єрного зростання, – це:

- а) метод нематеріальної мотивації;
- б) засіб залучення перспективних молодих працівників;

в) завдання служби персоналу організації.

2. Мета стимулювання розвитку персоналу полягає у:

- а) заохоченні роботодавця до вкладання додаткових коштів у професійно-кваліфікаційний розвиток працівників;
- б) мотивації співробітників на оволодіння необхідними для ефективного виконання роботи компетенціями;
- в) узгодження інтересів робітників та роботодавців щодо професійного розвитку працівників.

3. Інформування співробітників про існуючу систему стимулювання розвитку персоналу – це сутність принципу:

- а) соціального партнерства;
- б) законності;
- в) відповідності інтересів організації та її працівників;
- г) відкритості;
- д) результативності.

4. До матеріального стимулювання розвитку персоналу відносять:

- а) підвищення рівня кваліфікації працівників;
- б) надбавку за знання та використання в роботі іноземних мов;
- в) створення робітничих рад робітників;
- г) участь працівників в управлінні працею.

5. Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване на:

- а) задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в колективі завдяки залишенню за ним робочого місця чи посади;
- б) підвищення авторитету керівника в колективі;
- в) посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та навичок;
- г) підвищення продуктивності праці.

6. Забезпечення ефективного використання набутих професійних знань, умінь та навичок включає:

- а) сприяння у побудові ділової кар'єри працівників, максимальному використанню набутих компетенцій;
- б) урахування рівня професійних знань, умінь та навичок працівника при визначенні розміру оплати праці та доплат до неї;
- в) створення умов для переведення працівників після професійного навчання на іншу перспективну роботу (робоче місце);
- г) створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного просування окремих соціально-демографічних груп працівників.

7. Підвищення стимулюючої ролі заробітної плати означає:

- а) матеріальну зацікавленість кадрів у професійно-кваліфікаційному зростанні;
- б) розроблення та впровадження стандартів компетентності для кожного виду робіт та системи оплати праці залежно від рівня компетентності, складності виконуваних робіт;
- в) підвищення рівня заробітної плати відповідно до набутої кваліфікації;
- г) вивчення питання щодо доцільності створення індивідуальних навчальних рахунків, у формуванні яких бере участь і працівник.

8. Збагачення змісту та гуманізація праці з метою оволодіння новою, більш складною та творчою професією здійснюються за допомогою:

- а) підвищення життєвого рівня населення;
- б) матеріального стимулювання;
- в) зміни структури інтересів;
- г) міжпрофесійного просування працівників.

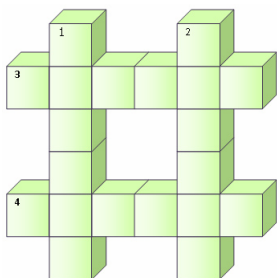
9. Існують такі мінімальні державні гарантії працівникам, яких направляють на професійне навчання з відривом від виробництва:

- а) збереження місця роботи;
- б) збереження середньої заробітної плати за місцем роботи на час навчання;
- в) виплату стипендії у розмірі прожиткового мінімуму;
- г) оплати вартості проживання та виплату добових;
- д) половину оплати вартості проїзду до місця навчання і назад.

10. Роботодавець має право віднести до складу своїх витрат всю суму витрат на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації:

- а) усіх працівників без винятку;
- б) працівників неробітничих професій;
- в) фізичних осіб, які перебувають із роботодавцем у трудових відносинах;
- г) працівників робітничих професій.

КРОСВОРД



По горизонталі:

1. Один із принципів стимулювання розвитку працівників, який полягає у його здійсненні відповідно до норм чинного законодавства, нормативних та інших документів, прийнятих на підприємстві.

2. Сторона СТВ, яка зацікавлена у підвищенні кваліфікації кадрів на виробництві.

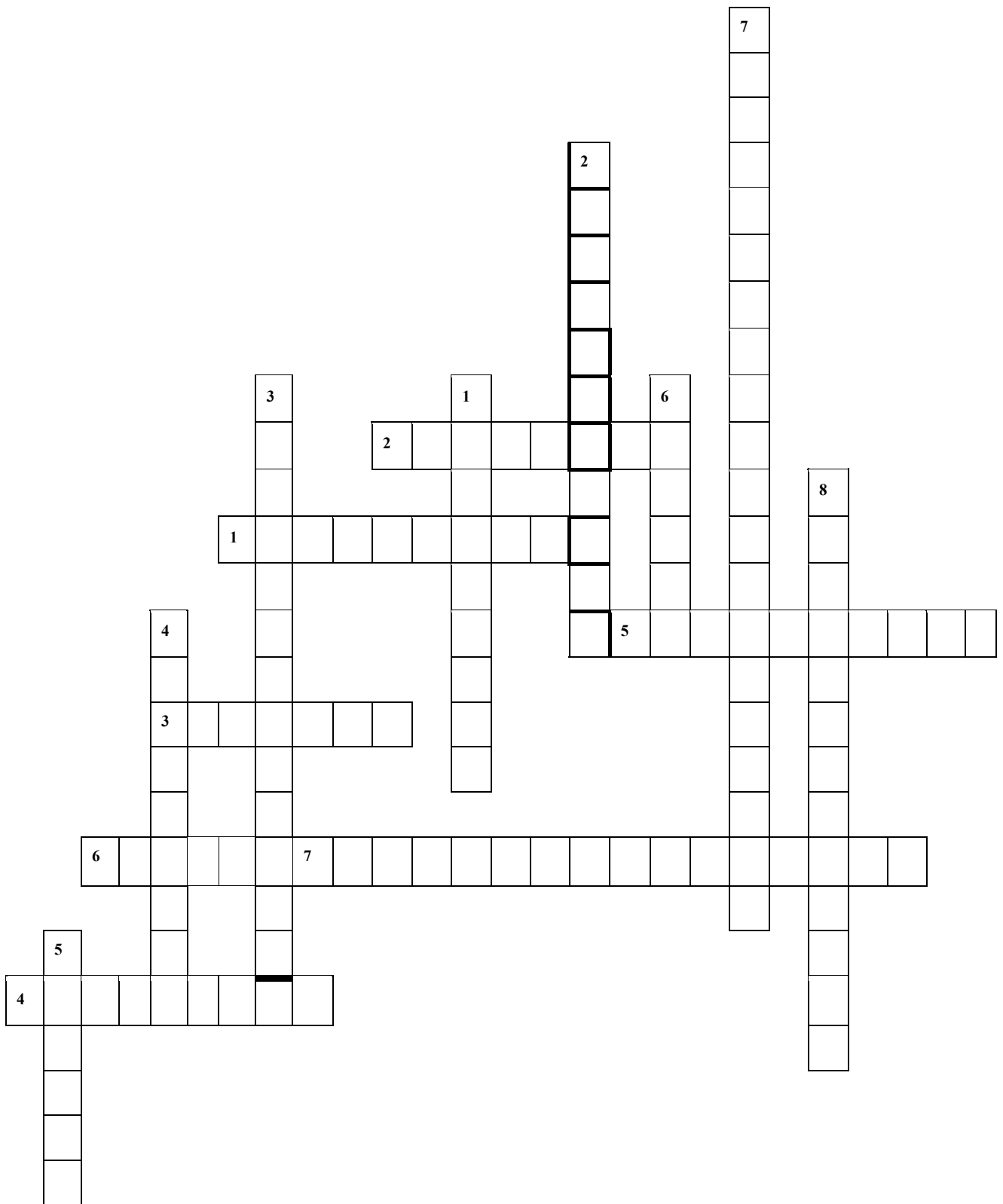
3. Принципи стимулювання розвитку персоналу, пов'язані із використанням єдиних форм і засобів стимулювання.

4. Тип професійно-кваліфікаційного просування, що передбачає перехід працівника після закінчення ВНЗ на посаду фахівця або керівника структурного підрозділу.

5. З яким органом на підприємстві слід погоджувати заходи щодо стимулювання розвитку працівників.

6. Здійснення професійної діяльності представника якої професії вимагає постійного удосконалення професійних знань, умінь та навичок.

7. Принцип стимулювання розвитку персоналу, який передбачає обов'язкове отримання результату від будь-яких заходів з розвитку персоналу.



По вертикалі:

1. Категорія персоналу підприємства, що не може розглядатися як об'єкт стимулювання професійного розвитку.

2. Напрямок стимулювання розвитку персоналу, який передбачає підвищення тарифного розряду, посадового окладу, індивідуального розміру премій.

3. Напрямок стимулювання розвитку персоналу, спрямований на посилення зацікавленості працівника в опануванні нових знань, умінь і навичок.

4. Оцінка професійного рівня працівника порівняно з відповідними стандартами або стилями.

5. Засіб морального стимулювання працівників у підвищенні кваліфікації.

6. Цільове виділення коштів на потреби людини в навчанні, яке широко використовується за кордоном.

7. Тип професійно-кваліфікаційного просування працівників, що полягає в освоєнні працівниками суміжних операцій та функцій.

8. Тип професійно-кваліфікаційного просування, який передбачає освоєння нової, більш складної професії.

ЛІТЕРАТУРА



1. Рекомендації щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію // Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 3 грудня 2008 р. N 564 // [Електронний ресурс]. Режим доступу:

http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/fin44854.html

2. Постанова Кабінету Міністрів України „Про розмір витрат платника податку на професійну підготовку або перепідготовку” від 24 грудня 1997 р. № 1461 // Праця і зарплата. – 1998. – № 1.

3. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств»
//[Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/334/94-вр>
4. Податковий кодекс України №2755-VI від 02.12.2010р.
[Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. –
К.: КНЕУ, 2002 р.
6. Кодекс законів про працю//[Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1011.23.56&nobreak=1>
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації
для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки,
перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28
червня 1997 року № 695// [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/695-97п>
8. Хоменго Г. Налоговый кодекс: новое в налогообложении расходов
на обучение персонала// [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://delo.ua/special/nalogovyj-kodeks-novoe-v-nalo-149596/>
9. Черкашина Ю., Глозман О. Що слід знати про Податковий кодекс
працівникам HR- департаментів та відділів кадрів? // «Праця і закон» -№5-
2011// [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.paritet.ua/uk/press-
centre/publications/340-what-you-should-know-about-tax-code](http://www.paritet.ua/uk/press-centre/publications/340-what-you-should-know-about-tax-code)
10. Журавська І., Тарасова Н. Навчання за рахунок роботодавця: як
уникнути податкових ризиків? // [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://www.buhgalteria.com.ua/Hit.html?id=2658>

РОЗУМНІ КАРТИ

Розумна карта (*інтелект-карта/ карта пам'яті/ mind maps*) – являє собою систему зображень з конкретної теми, показує головні моменти, асоціативні зв'язки і відносини між різними ідеями. По ній можливо зорієнтуватися в змісті, принципах, підходах, логіці конкретного питання або теми.

Використання методу розумної карти корисне на практичних та семінарських заняттях з таких причин:

- дає загальне уявлення про окремі аспекти розвитку персоналу в організації;
- створює для студентів можливість планувати свій маршрут у дослідженні окремих тем з розвитку персоналу;
- дозволяє зрозуміти спрямованість міркувань студентів і структурування ними інформації з розвитку персоналу;
- концентрує в одному місці великий обсяг даних з конкретної теми;
- стимулює вирішення питань з розвитку персоналу;
- демонструє нові творчі шляхи вирішення тієї чи іншої задачі;
- дозволяє вносити доповнення в розумну карту, постійно працюючи над темою.

Етапи створення розумної карти:

1. Підготувати великий аркуш паперу, кольорові маркери, олівці, ручки.
2. Обрати головну тему або об'єкт, який ми хочемо зобразити.
3. Зібрати всю необхідну інформацію.
4. У центрі листа намалювати велике зображення, яке буде позначати головну ідею досліджуваної теми.
5. Щоб привернути увагу і поліпшити запам'ятовування головного зображення, підсилюють його розміри і виразність, а також використовують як мінімум три кольори.

6. Навколо головного зображення малюють ключові слова і найбільш важливі ідеї і з'єднують їх товстими лініями з центром.

7. Від цих ліній проводять більш тонкі з додатковими відомостями, причому, чим важливіші ці відомості, тим ближче до центру їх розташовують.

8. Там, де можливо, використовують рисунки.

9. Слід використовувати багато різних кольорів. Вони позначатимуть для студентів певні питання, проблеми, теми, асоціації або відомості. Так розумна карта стає красивою і запам'ятовується.

Нижче наведено приклад розумних карт (повністю або частково) за кількома темами дисципліни. Використання цього методу можливе для показу результатів роботи малих груп при розв'язанні поставлених їм завдань.

Прогнозування та планування розвитку персоналу

Визначення загальної потреби у фахівцях з різним рівнем кваліфікації



Методи розрахунку професійного складу робітників організації

МІСЬ ЛЮБЕВ: ЕКСТРАВАГАНТОВАТЬ

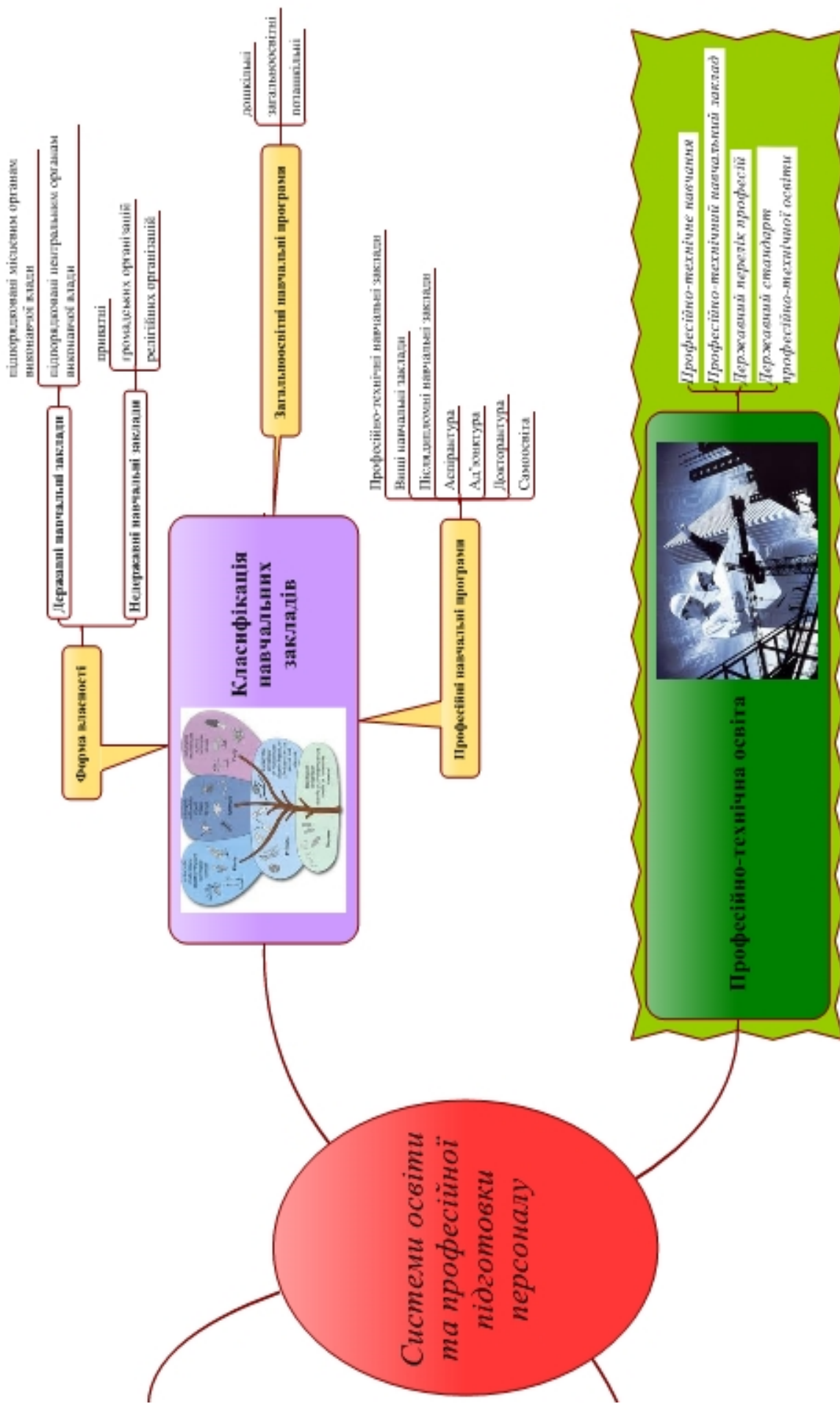
КАК ВІДИТИ, К КОНЦУ СЛЕДУЮЩЕГО МЕСЯЦА У ТЕБЯ БУДЕТ БОЛЕЕ ПАТИ ДЕСЯТКОВ МУЖЧИН СВАДЕНЬНЕ СВАДЕНЬНЕ ТОРТИ ОЛТОМ.

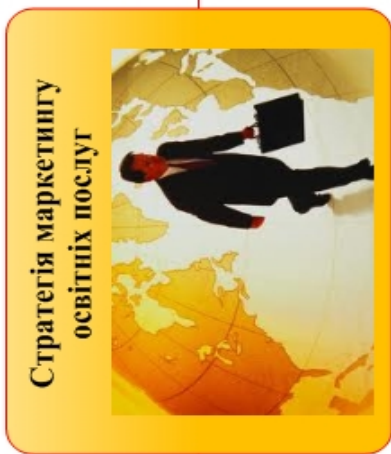
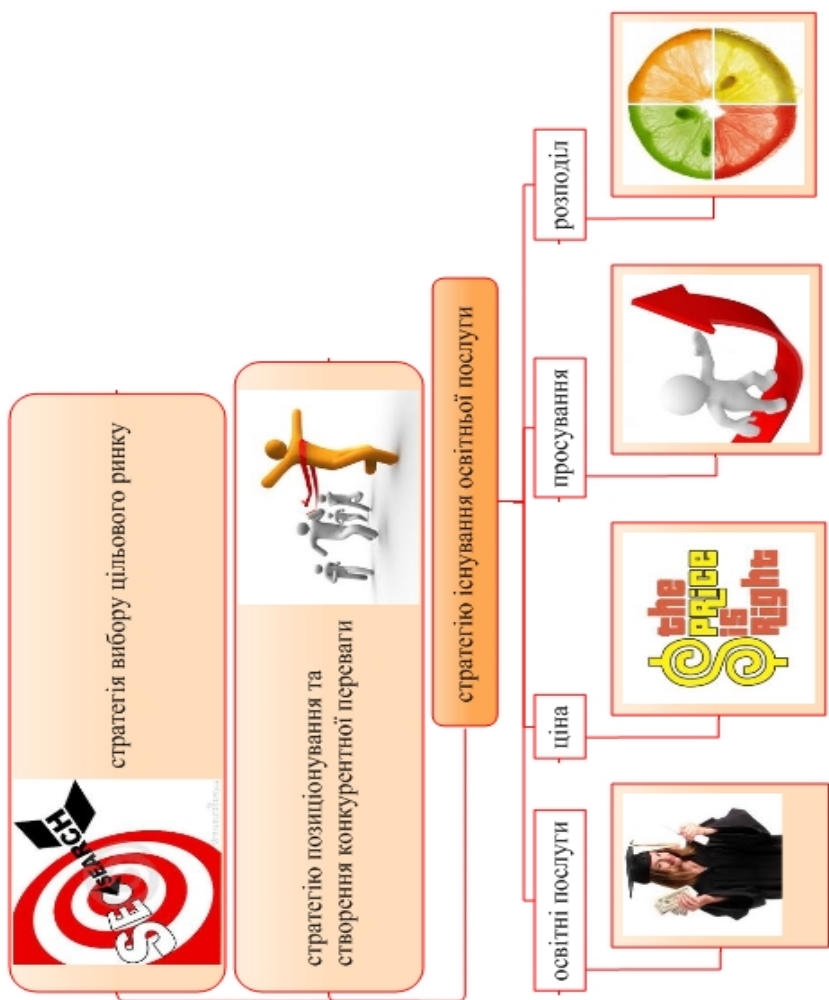
КОЛИЧЕСТВО МУЖЧИН

всього отломов

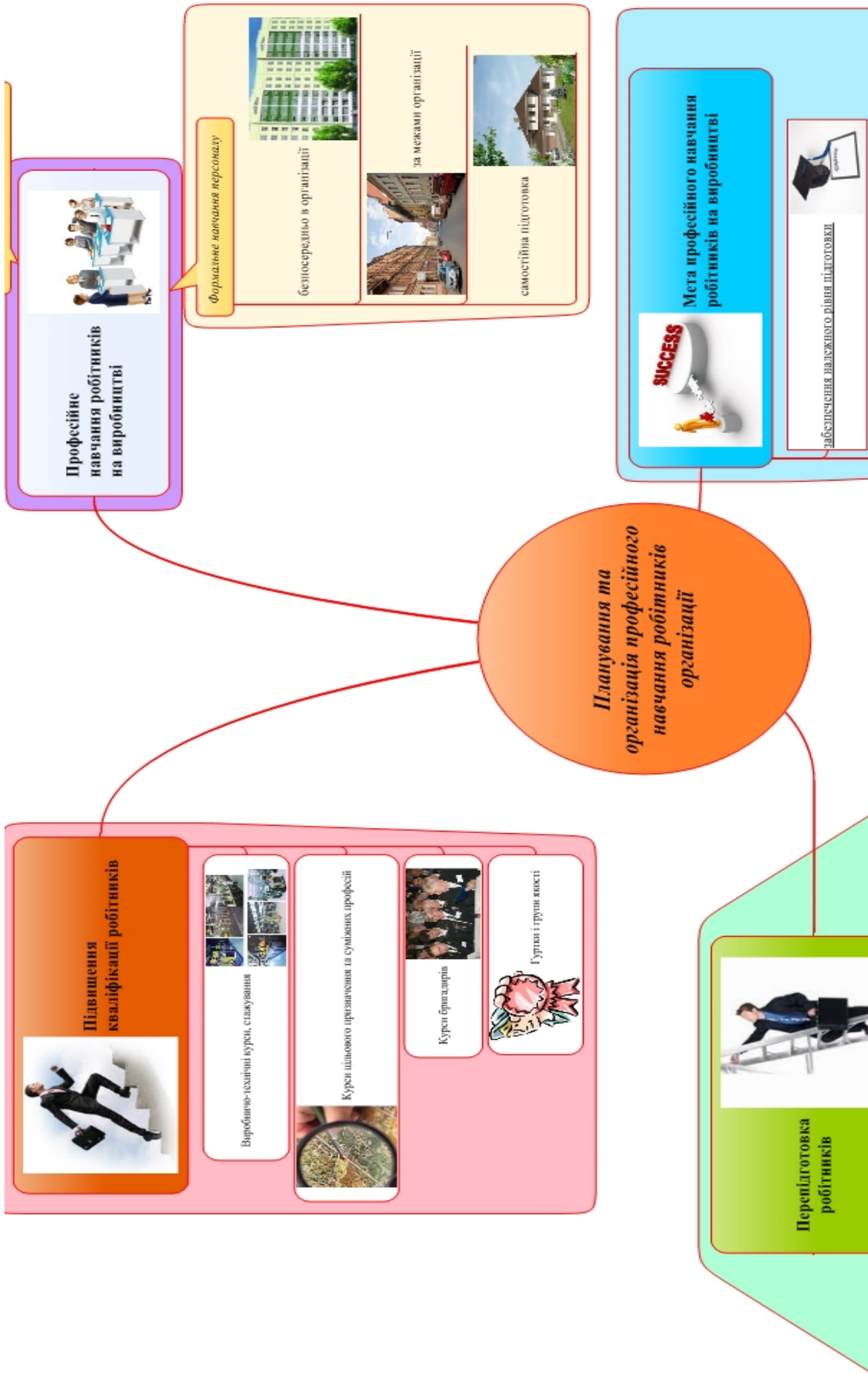
42
40
39
25
26
15
16
5
9

2001-2002 2002-2003 2003-2004





Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів







КЕЙСИ, ДІЛОВІ ІГРИ, ТЕСТИ,

Кейс № 1. «Вибір заступника» [1]

Опис ситуації. Керівник відділу кредитування одного з російських банків Тетяна Михайлівна після довгих роздумів прийняла, нарешті, остаточне рішення про необхідність введення штатної посади заступника начальника відділу.

Це було пов'язано з тим, що постійно зростаючий обсяг роботи відділу, де Тетяна Михайлівна була єдиним менеджером, став відбиватися на якості роботи. Тетяна Михайлівна розуміла, що через щоденну «текучку» починає випускати з уваги найбільш важливі проблеми, які слід було вирішувати у відділі. Коло потенційних кандидатів швидко звузилося до двох співробітниць. Першою була її давня подруга Олена Миколаївна; з нею вони п'ятнадцять років тому разом навчалися у Фінансовій академії. Роки спільного навчання в одній групі, життя в гуртожитку, радості і горе - усе це дуже зблизило їх. Вони довіряли одна одній, а після заміжжя продовжували дружити сім'ями. Як фахівець Олена Миколаївна була виконавчим і цілком кваліфікованим працівником. Їй не вистачало, на думку Тетяни Михайлівни, творчої «жилки», енергійності і наполегливості в досягненні поставлених цілей.

Саме ці якості й дозволили свого часу Тетяні Михайлівні стати керівником відділу кредитування і відповідно начальником Олени Миколаївни. Дану подію Олена Миколаївна сприйняла спокійно.

Іншою кандидатурою на посаду заступника, як вважала Тетяна Михайлівна, була Надія, яка після закінчення ВНЗ працювала в її відділі близько двох років. З перших днів своєї трудової діяльності Надія швидко «вписалася» в жіночий колектив відділу. Володіючи гострим розумом і будучи надзвичайно динамічною, Надія дуже скоро стала кваліфікованим працівником. Тетяна Михайлівна вважала, що Надії не вистачає посидючості. Неодноразово за власною ініціативою Надія пропонувала

Тетяні Михайлівні оригінальні рішення щодо розв'язання проблем. За допомогою цих рішень удавалося досягти значних результатів.

Постановка завдання.

1. Кому, на вашу думку, слід віддати перевагу у вирішенні питання про заступника відділу: подрузі Олені Миколаївні чи молодій співробітниці Надії?

2. Поясніть своє рішення, постаравшись «зважити» переваги і недоліки кожної кандидатури.

3. Якими якостями повинен володіти керівник або його заступник?

4. Чи є специфіка в роботі заступника начальника відділу банку, страхової фірми, податкової інспекції, будь-яких інших підприємств і організацій?

Методичні вказівки. При підборі кандидата на посаду слід розробити систему ділових і особистих якостей, що висуваються до конкретної посади; проаналізувати переваги і недоліки всіх претендентів на посаду і на цій основі віддати перевагу тому чи іншому кандидату.

Кейс №2. Кадри вирішують усе...[2]

У перші роки перебудови керівництво відомого в усьому світі радянського підприємства АТ „Невський машинобудівний завод” інвестувало значні валютні кошти у перепідготовку за кордоном багатьох своїх менеджерів. Сьогодні, через десять років після початку перебудови, на підприємстві працює менше, ніж 3% працівників, які пройшли навчання. Показова при цьому позиція одного з керівників підприємства, який приймав свого часу рішення про великі інвестиції у розвиток менеджменту.

Він так оцінює ефективність цих внесків: „Ті, хто покинув наше підприємство і працює у наших вітчизняних конкурентів усе рівно працюють на розвиток сучасного енергомашинобудування. Робітники, які

створили свої фірми або які пішли в інші галузі економіки працюють на розвиток вітчизняної промисловості. Ну, а небагато тих, яким пощастило працювати у західних компаніях (частка працює на створеному з АВВ спільному підприємстві), працюють, врешті-решт, на благо світової економіки, що теж не так уже і погано.” Мабуть, можна запідозрити цього керівника у деякому лукавстві і бажанні хоч якось виправдати результати прийнятого рішення. Але це, якщо брати за точку відліку, інтереси тільки одного, конкретного підприємства. А якщо намагатися застосувати відомий в управлінському середовищі «helicopter view» й оцінити інвестиції з позиції суспільства? Імовірно, цілком можливо говорити про дійсно істотну для суспільства „ додану вартість ”.

Запитання до кейсу для обговорення:

1. Оцініть ефективність навчання працівників НМЗ?
2. Які заходи можливо було запропонувати керівництву підприємства для підвищення ефективності навчання?
3. Яка може бути оцінка акціонерів підприємства з ефективності навчання працівників НМЗ?

Кейс № 3.Робін Гуд [3]

Минав другий рік повстання проти Ноттингемського шерифа. Була весна. Робін Гуд вирішив прогулятися в Шервортському лісі. Він ішов і обмірковував свій успіх, стан своїх сил. Повстання проти шерифа розпочалося з особистого протистояння, зародившись з конфлікту між Робіном та шерифом з його адміністрацією. Однак, виступивши проти шерифа один на один, Робін навряд чи міг досягти успіху. Саме тому він почав шукати спільників, людей скривджених та з загостреним відчуттям несправедливості. Пізніше він почав приймати всіх, хто до нього приєднувався, ставлячи при цьому лише кілька питань та вимагаючи лише одного — бажання служити. Сила, як він був упевнений, полягає в

кількості. Перший рік минув під знаком перетворення групи людей у дисципліновану команду, яку об'єднувало вороже ставлення до шерифа та бажання жити поза законом. Команда була організована дуже просто. Робін мав усю владу, приймаючи всі важливі рішення. Окремі повноваження він делегував своїм лейтенантам.

Вілл Скарлет відповідав за розвідку. Його основним завданням було перетворитися на тінь шерифа та його людей з тим, щоб випереджати кожний їх наступний крок. Він також збирав інформацію про пересування багатих купців та збирачів податків. Маленький Джон повинен був підтримувати дисципліну серед повстанців та забезпечувати відповідність навичок людей вимогам їх професій. Шерлок відповідав за фінанси. Він конвертував здобич у гроші, ділив її між співучасниками та знаходив надійні місця для переховування спільних коштів, що залишалися. І, нарешті, Мук, син Міллера, мав надзвичайно складне завдання забезпечувати всім необхідним постійно зростаючу команду «лісових жителів».

Збільшення команди завжди задовольняло Робіна, але водночас було і причиною його стурбованості. Слава про його «лісових жителів» швидко поширювалась, нові рекрути вливалися в організацію з усіх куточків Англії. У міру зростання команди їх маленьке лісове сховище перетворювалося на великий військовий табір. Між рейдами люди байдикували, граючи в ігри та нічого не роблячи. Моральний дух підупадав, усе важче було підтримувати дисципліну. «Чому?» — ставив питання Робін і сам собі відповідав: «Я не знаю і половини людей, якими я зараз управляю».

Запитання до кейсу для обговорення:

1. Визначте групи, які сформувалися серед «лісових жителів». Які з них можна назвати формальними, а які неформальними? На підставі яких ознак?

2. Які причини спонукали людей приєднуватися до «лісових жителів» та на основі яких чинників формувалися групи всередині загону Робін Гуда?

3. Чи можна назвати ефективною роботу групи «лісових жителів» та окремих підгруп усередині неї? У чому можуть полягати загрози ефективності діяльності цих груп?

4. Які ви бачите перспективи розвитку індивідів та груп, про які йдеться в кейсі?

Кейс № 4. ТОВ «НІКС»

У 1991 р., коли підприємництво почало розвиватися в країні стрімкими темпами, двоє давніх знайомих — Лідія Смірнова та Олег Трофімов — вирішили заснувати фірму ТОВ «Нова інформаційно-комп'ютерна спілка (НІКС)». Лідії, яка до цього часу працювала в науковому інституті, що займався проблемами інформатизації, було 45 років, а Олегу, який вийшов на пенсію з військової служби, — 56. На думку засновників, фірма повинна була займатися всіма видами діяльності, дозволеними законодавством, бо ніяких специфічних знань чи «ноу-хау» вони самі не мали.

Оскільки двох засновників для ТОВ було малувато, то Олег і Лідія вирішили залучити своїх знайомих, які засиділися без діла та заробітної плати в державних установах чи не мали чим зайнятися на заслуженій пенсії.

Лідія привела з наукового інституту, де до цього працювала, «технарів» — комп'ютерників Василя, Івана та Аліну, а також господарника Олексія, який, крім роботи в інституті, на один строк обирався депутатом міської ради. Олексій та Василь увійшли до складу засновників та отримали посади заступника директора, яким стала Лідія. Крім цього, Лідія запросила в засновники свою сусідку по будинку —

науковця Ольгу, яка теж бажала заробити, а крім цього, була депутатом районної ради.

Надалі людей у фірму продовжували набирати серед знайомих, керуючись при цьому не їх уміннями та здібностями, а підбираючи посади та обов'язки для людей, яким більше нікуди було подітися.

Так, у фірмі з'явилася давня подруга Лідії Олена, яка нічого особливого робити не вмiла, тому їй доручили керувати жінками-надомницями, які виробляли для фірми прикраси, які потім Олена здавала до художніх салонів.

Олег, який обіймав посаду президента фірми, теж набрав цілий штат своїх знайомих — колишніх військових, які займалися комерцією, тобто продавали та купували все, що потрапляло під руку.

Комп'ютерники теж запросили у фірму кількох своїх знайомих. Фірма наймала в центрі міста приміщення, яке мало вигляд «американського офісу»: одна велика кімната за допомогою меблів була розподілена на кілька відділень, і тільки спільний кабінет директора Лідії та президента Олега був відділений від решти скляною перегородкою, через яку було все видно й чути.

Таким чином, уся фірма жила однією спільною «родиною», навіть нових людей намагалися набирати погодивши це спершу в неформальній обстановці з рештою співробітників фірми. Формально, в організації не було структурних відділень, адже на початку всі займалися всім підряд і допомагали один одному. Але поступово виокремився бізнес-центр комп'ютерників, які займалися збором комерційної інформації, її введенням у базу даних та продажем цієї бази даних; а потім комерційне відділення, виробництво прикрас. Об'єднали цих людей спершу спільні робочі обов'язки, але поступово вони почали спілкуватися дедалі більше між собою, разом обідали та вечеряли, разом і обговорювали стан справ на інших напрямках діяльності фірми та те, що відбувається в кабінеті

керівництва. При чому якщо бізнес-центр часто запрошував до себе Лідію, яка привела їх всіх у фірму, то з Олегом, крім роботи, вони взагалі не спілкувалися. Олег, у свою чергу, спілкувався лише зі своїми знайомими з комерційного відділення, а бізнес-центром намагався керувати через Лідію.

Поки справи на всіх напрямках діяльності фірми йшли порівняно непогано, конфліктів не виникало. Усі заробляли гроші, які надходили на один спільний рахунок, і всі отримували велику заробітну плату. Але поступово акценти в інвестиційній політиці фірми почали зміщуватися в бік комерції. Фірма розпочала будувати магазин, після відкриття якого в структурі комерційного відділення виокремилася роздрібна торгівля, куди прийшли працювати зовсім випадкові люди. Це стало причиною антагонізму між ними та іншими працівниками фірми, насамперед бізнес-центру, якому тепер не давали грошей на купівлю нової техніки.

Фірма дедалі більше бракувало кваліфікованих продавців товарів, які вона закуповувала великими партіями і намагалася продати в роздріб, минаючи розрахунковий рахунок, і, таким чином, систему оподаткування. Але оскільки ефективної системи управління персоналом фірма не мала, то почала використовувати внутрішні резерви, тобто залучати до роздрібною торгівлі комп'ютерників, направляючи їх на так звану «виїзну торгівлю», що дуже швидко викликало опір та протидію з їх боку.

Через це керівництво фірми було змушене піти на офіційне затвердження нової структури, у якій було виділено бізнес-центр, виробництво прикрас, оптову торгівлю та роздрібну торгівлю. Це викликало і відповідний розподіл прибутків від різних видів діяльності та істотну диференціацію заробітної плати всередині фірми. Незабаром фірма взяла в банку кредит для проведення комерційних операцій, але повернути його не змогла — гроші було втрачено майже повністю на ризикованих операціях, які здійснювали недостатньо кваліфіковані спеціалісти з комерційного

відділення, які не пройшли жодного тренінгу з техніки ефективного продажу. Працівники бізнес-центру та виробництва підозрювали, що комерційне відділення отримало все-таки певний особистий зиск від утрачених кредитних грошей, але довести це не могли.

Банк поставив рахунок фірми на картотеку і всі гроші, які на нього надходили, незалежно від того, яке відділення фірми їх заробило, забиралися в рахунок погашення боргу за кредитом, що працівниками бізнес-центру та виробництва розглядалося як «найвища несправедливість», адже кредит втратило комерційне відділення. Тоді як на діяльності комерційного відділення це майже ніяк не відбилося: оптовики почали працювати через інші фірми, користуючись водночас комунікаціями фірми «НІКС», а роздрібна торгівля більшість операцій проводила по «чорній» касі. Такий стан справ завдавав шкоди в першу чергу бізнес-центру, який продавав базу даних за безготівковим розрахунком, але не мав змоги отримувати заробітну плату та купувати необхідне для роботи обладнання, оскільки всі гроші йшли на погашення кредиту.

Конфлікт, який назрівав, керівництву фірми вдалося загасити, але прийшлося виплачувати заробітну плату комп'ютерникам з «чорного» доходу роздрібної торгівлі. У свою чергу, комп'ютерники теж почали надавати частину послуг за готівковим розрахунком і не проводили ці доходи через касу фірми.

Керівництво фірми знало про це, але вважало за краще не втручатися: бізнес-центр, який все ж таки майже на 80% працював офіційно, був потрібний для підтримання іміджу фірми та звітування перед податковою службою. Поступово, всі працівники фірми, незважаючи на формальну посаду згідно із штатним розписом, почали об'єднуватися навколо джерел отримання доходу: у бізнес-центрі, у відділах роздрібної торгівлі, оптового продажу.

Однак зрештою постійні внутрішні конфлікти у фірмі щодо розподілу доходів та відповідальності за неповернення кредиту призвели до занепаду всіх видів діяльності і фірма закрилася.

Запитання до кейсу для обговорення:

1. Які чинники спонукали працівників до формування груп у фірмі «НІКС»?
2. Які групи у фірмі були формальними, а які неформальними? За якими ознаками?
3. Які риси ефективної діяльності груп спостерігалися у фірмі «НІКС»?
4. Чи можна стверджувати, що діяльність окремих співробітників та груп у фірмі була неефективною? Чому?
5. Персонал яких підрозділів був конкурентоздатнішим у фірмі?
6. Чи були умови для формування системи розвитку персоналу у «НІКС»?
7. Які потреби, на вашу думку, мали змогу спонукати працівників фірми «НІКС» у професійному розвитку ? Чи сприяло це підвищенню ефективності діяльності фірми?
8. Як на вашу думку, чи не стала неефективна організація розвитку персоналу у фірмі «НІКС» однією з причин її закриття? Чому?

Кейс №5. Проблеми оцінювання результативності та ефективності роботи в компанії Х [4]

Петро Васильович, директор з маркетингу компанії «Х», сидів у своєму кабінеті та намагався зрозуміти, у чому ж він припустився помилки. Він покладав значні надії на Сергія — молодого співробітника служби маркетингу, що хоч і працював у компанії трохи менше року, але вже зарекомендував себе та навіть почав робити кар'єру в організації — піднявся з посади помічника до рівня менеджера з маркетингу через 7 місяців після того, як його взяли після закінчення університету до компанії

«Х». Петро Васильович два тижні тому попросив Сергія підготувати все, що необхідно для участі компанії в щорічній виставці, участь у якій, на думку Петра Васильовича, могла відкрити нові перспективи розвитку для компанії. Сьогодні, через два тижні після свого прохання та за 12 днів до початку виставки, Петро Васильович попросив Сергія розказати, як іде підготовка і чи все готово до участі компанії. На великий подив Петра Васильовича, Сергій знімав та сказав, що лише планує розпочати підготовку, і зараз не має часу, оскільки повинен закінчити звіт про дослідження ринку для товару Х21, що є його безпосереднім обов'язком. Петро Васильович не був готовий до такої відповіді, тому, не знаючи, що відповісти, запропонував Сергію, як тільки в нього з'явиться вільна хвилинка, зайти та обговорити, яка допомога йому потрібна для підготовки.

Коли Сергій вийшов з його кабінету, Петро Васильович надовго задумався, намагаючись зрозуміти, чому Сергій так неприємно його здивував тим, що не виконав прохання. Можливо, Сергій дійсно був перевантажений роботою і не мав часу на виконання цієї роботи? Чи він просто не зрозумів, наскільки це важливо для компанії — добре підготуватися до виставки та використати пов'язані з цим можливості? А може ... може, Сергій просто не знав, з якого боку підійти до нової для себе справи? То чому ж він тоді не порадився зі мною? — такі невеселі думки роїлися в голові Петра Васильовича поки він розмірковував, що йому робити з Сергієм та несподіваною проблемою.

Запитання до кейсу для обговорення:

1. Перелічіть та обговоріть з колегами причини, що могли призвести до описаної в кейсі проблеми.

2. У чому помилка Петра Васильовича? Що він мав зробити інакше? Як саме?

3. Що повинен зробити Петро Васильович для вирішення проблеми?

Кейс №6. Вирішення проблеми оцінювання результативності та ефективності роботи в компанії Y [5]

Роман, президент та власник невеликої компанії, що займалася оптовим продажем дрібної оргтехніки, був розлючений на керівника відділу збуту, свого давнього товариша, Ігоря:

— Як ти взагалі смієш просити придбати новий додатковий факс для свого відділу, та ще й забезпечити мобільними телефонами двох своїх менеджерів з продажу? І це після того, як лише сьогодні вранці ти мені звітував, що ви виконали план продажу в минулому місяці всього на 78%? Слухай мене уважно. Якщо в цьому місяці план не буде виконано, ні ти, ні твій відділ не отримаєте квартальної премії. Я ще подумаю, платити вам взагалі зарплату за той місяць чи ні. Іди і передай це своїм підлеглим! І поки не виконаєте план — не підходь до мене з проханнями ні про забезпечення новою технікою, ні про зміни в системі стимулювання, ні про тренінг з техніки продажу для нових менеджерів з продажу. Нехай на своєму досвіді вчаться...

Запитання до кейсу для обговорення:

1. З якою проблемою оцінки результативності та ефективності роботи зіткнувся Роман у наведеному кейсі?
2. Як він намагається вирішити проблему?
3. У чому, на ваш погляд, можуть полягати причини проблеми?
4. Порадьте Роману, що він повинен зробити, щоб вирішити проблему.

ДІЛОВІ ІГРИ

1. "Візитівка", або як краще себе продати".

Після закінчення навчання в університеті, студент опиниться в ситуації, яка потребує від нього вміння добре продати свою робочу силу на ринку праці, показати свою конкурентоспроможність і привабливість для роботодавця

Мета: розвиток навичок ефективної презентації та творчих здібностей і лідерських якостей.

Ресурси: ватман формату А1 на кожного студента, фломастери, ножиці, скотч, фарби, ілюстровані журнали та рекламні проспекти.

Час: дві академічні години.

Технологія: кожен студент на ватмані робить надріз для того, щоб можна було просунути голову. Якщо ми одягнемо на себе лист, то побачимо, що перетворилися у живу рекламну тумбочку, у якій є і лицьова, і тильна сторона.

Робимо колаж із журналів, малюємо, підписуємо свої переваги, які роблять нас конкурентоспроможними. На тильній стороні слід зробити колаж, який покаже, до чого ви прагнете, мрієте, чого хотіли б досягнути, тобто Ваш план індивідуального розвитку. Слід не забувати про якості, які Вас не тішать, і над якими треба працювати з метою поліпшення.

Коли робота зі створення „візитівки” завершена, усі студенті одягають свої колажі і роблять так звану ярмарку здібностей і якостей, одночасно виступаючи у ролі і покупця робочої сили, і продавця робочої сили. Вільно курсуючи по аудиторії, студенти мають змогу вивчити „візитівки” один одного, спілкуватися, ставити запитання, оцінити и вибрати найбільш привабливих працівників з точки зору їх конкурентоспроможності.

Питання до обговорення :

1. Чи вдалося Вам достатньо повно і зрозуміло створити свою візитівку?

2. Що було легше: говорити про свої достоїнства, відобразити на аркуші свої недоліки або промальовувати план індивідуального розвитку?

3. Чи знайшли Ви серед кандидатів на вакантні посади когось, хто був схожий на Вас або хто дуже відрізнявся від Вас?

4. Чий колаж запам'ятався найбільше і чому?

5. Як подібний вид роботи може вплинути на Вашу конкурентоспроможність і Ваш розвиток?

2. "Яйцеловка", або в кого треба інвестувати "?

У компанії, яка приділяє серйозну увагу розвитку персоналу одним із стратегічних завдань безумовно є виховання лояльного, орієнтованого на навчання, готового до змін персоналу, а також вибір суб'єктів для інвестування.

Мета: розвиток навичок командної роботи та вербальних комунікацій, а також уміння приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та стресу.

Ресурси: курячі яйця (2шт. на команду), 25 см малярного скотча, 25 трубок для напоїв, газети, пакет для сміття (на команду).

Час: 30 хвилин.

Технологія: У зв'язку з диверсифікацією бізнесу Компанія готова інвестувати в розвиток своїх співробітників певну частину прибутку. Перед керівником СУП ставиться непросте завдання – відібрати підрозділ для тижневого навчання за кордоном у Головному офісі.

Академгрупа умовно ділиться на підгрупи (5-6 осіб). На стажування поїдуть ті, хто за 30 хвилин вигідає, обговорить, побудує, поставить на підлогу конструкцію, в яку з відстані 1м необхідно кинути яйце. Інвестиції від компанії на розвиток одержує та команда, у якої після «польоту» яйце залишилося цілим. Якщо воно розбивається, стажування необхідно буде сплатити за рахунок власних коштів. Для конструкції можна

використовувати тільки скотч і трубочки. На підлозі вистилається газетою невелике поле. Після представлення команди і назви конструкції, «яйцеловка» встановлюється на полі і один з учасників команди кидає яйце. Члени команди можуть давати словесні вказівки щодо траєкторії польоту: вліво, управо, але не нижче за 1 метр. Результати записуються на дошці. Буде добре, якщо є можливість зняти на відео роботу в групах для «розбору польотів». У кінці відбувається обговорення і називається команда-переможниця.

Питання до обговорення:

1. Наскільки легко Вам далось виконання завдання?
2. Як були розподілені ролі? Які з них виявилися легкими/важкими?
3. Чи була створена сприятлива комунікативна атмосфера при виробленні колективного рішення? Що можна сказати у зв'язку з цим про роль лідера?
4. Чи вважаєте Ви, що всі Ваші пропозиції були почуті?
5. Наскільки мотивовані були члени команди в досягненні бажаного результату?

3. Модель «Ядро кваліфікації керівників»

Мета: Визначення пріоритетних сфер розвитку працівників.

Ресурси: роздруківка таблиці, маркери, посадові інструкції .

Час: 30 хвилин.

Технологія: На основі конкретної посадової інструкції студенти повинні визначити ті якості та сфери діяльності, у яких вони мають проявлятися.

Модель орієнтована на топ-менеджерів і передбачає, що кожному напряму діяльності керівника мають відповідати певні ділові якості, тому зв'язок ситуацій і якостей у таблиці слід показати певним кольором.

Матриця кваліфікації керівників

Напрямок діяльності	Стратегічне бачення	Управління людськими ресурсами	Розвиток і оцінювання персоналу	Планування й управління ресурсами	Представлення інтересів організації і взаємодія
Якості і сфери компетентності					
Управління конфліктами					
Творче мислення					
Орієнтація на споживача					
Рішучість					
Обізнаність про зовнішню обстановку					
Фінуправління					
Гнучкість					
Управління людськими ресурсами					
Вплив і ведення переговорів					
Навички міжособистісних відносин					
Лідерство					
Управлінський контроль та інтеграція					
Управління робочою силою					
Усні комунікації					
Самоврядування					
Планування і оцінювання					
Розв'язання проблем					
Формування команди					
Технічна компетентність					
Управління технологіями					
Загальне бачення					
Письмові комунікації					

Карта основних цілей навчання

Цілі	До початку навчання: ступінь важливості	Приклад програми навчання	У кінці навчання: ступінь реалізації мети		
			повністю	частково	не досягнута
1. Надати співробітникам "системну картинку" бізнесу через огляд основних областей (функцій) управління компанією					
2. Підняти рівень управлінської культури усередині компанії, погодити спільну управлінську мову					
3. Розвинути компетенції функціональних менеджерів в одній з областей управління компанією, представивши інструментарій і технології управління					
4. Наростити управлінську (надфункціональну) компетентність менеджерів, відпрацювати "м'які" навички, технології управління підлеглими і собою (самоменеджмент), розвинути творчий потенціал, укріпити командний дух					

ТЕСТИ

1. Самооцінка здатності до розвитку

Виберіть найкращу, на ваш погляд, відповідь на кожне запитання.

Підсумуйте загальну кількість набраних вами балів.

№		Згоден			Не згоден	
		1	2	3	4	5
1.	Мені завжди подобається пробувати щось нове	1	2	3	4	5
2.	Мені подобається робота, що потребує постійного вироблення нових навичок	1	2	3	4	5
3.	Мені подобається все таким, яким воно є	5	4	3	2	1
4.	Життя для мене — це одна пригода за іншою	1	2	3	4	5
5.	Останні кілька років я відчуваю, що знаю, чого хочу від життя	5	4	3	2	1

6.	Кожна річ має лежати на своєму місці	5	4	3	2	1
7.	Ідеальна робота — це така, що має чіткі незмінні вимоги, у незмінності яких можна бути впевненим	5	4	3	2	1
8.	Мої друзі часто кажуть, що я шукаю пригод на свою голову	1	2	3	4	5
9.	Я досить часто роблю зміни у своїй кар'єрі	1	2	3	4	5
10.	Мені стає нудно, коли я роблю одне і те саме кілька разів	1	2	3	4	5

Ключ до тесту: чим менший результат, тим більша здатність до розвитку. Оптимальний результат: 10—20 балів.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Визначте правильну стратегію виходу з психологічної гри і вирішення конфліктної ситуації, перебуваючи спершу в ролі керівника, а потім — підлеглого.

1. «Так, але...»

Ситуація: на нараді торгових агентів агент А розповідає, що постійно втрачає замовлення через те, що конкуренти почали виробляти нову продукцію і продавати її за заниженими цінами (позиція жертви). Колеги діляться з ним своїм досвідом успішного конкурування кожний у своїй сфері і дають поради (позиція рятівника), але всі пропозиції А відкидає, знаходячи в них недоліки і стверджуючи, що в його сфері ці прийоми не спрацюють. Чим більше заперечує А, тим більше йому намагаються допомогти. Через деякий час керівник Б зауважує: «Я бачу, що ви не хочете нічого змінити, і в мене зовсім зникло бажання продовжувати це обговорення!». Настає тиша.

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

2. «Ганьба».

Ситуація: керівник постійно виявляє в роботі підлеглого недоліки і помилки. І, незважаючи на те, що робота на 99% зроблена дуже добре, звинувачує підлеглого в провалі всього завдання (позиція переслідувача).

Співробітник почуває себе винним, починає вибачатись і в нього формується комплекс неможливості виконувати роботу за вимогою керівника (позиція жертви).

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

3. «Сам побачиш, що з цього вийде».

Ситуація: керівник А дає завдання Б придбати обладнання певної марки. Б намагається пояснити йому, що цей тип обладнання не треба купувати ні в якому разі. Але А, за яким останнє слово, підбирає зовні вагомі аргументи на користь свого рішення і переконує Б у його доцільності. Б погоджується: «Ну добре, якщо ви так вважаєте, я придбаю це обладнання», водночас інтонацією дає зрозуміти А на прихованому рівні, що він не погоджується з рішенням і не буде нести ніякої відповідальності за його наслідки. Через деякий час слова Б підтверджуються і обладнання демонтується. Коли А викликає до себе Б, щоб проаналізувати причину невдачі, той відповідає: «Ви ж самі хотіли придбати саме це. А я з самого початку попереджував вас, що обладнання нікуди не годиться». Таким чином прихована комунікація стає явною і породжує зміну ролей і напруження в спілкуванні.

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

4. «Я не знаю».

Ситуація: нова співробітниця, що займалась закупками, отримала нове призначення і дуже добре працює. Але вона постійно ставить шефу запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, керівник кожного разу реагує на такі запитання роздратовано, від чого погіршуються не тільки відносини з цією співробітницею, а й клімат у колективі.

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

5. «Стусони мене».

Ситуація: працівник А загалом знає свою роботу добре і виконує її якісно. Але при цьому постійно припускається дрібних помилок, яких зовсім можна уникнути. Керівник Б викликає його кожний раз до себе для пояснень і А отримує «стусан», який на деякий час робить його уважним. Потім ситуація повторюється.

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

6. «Зараз я тобі покажу».

Ситуація: керівник говорить підлеглому, який запізнився: «А ви знаєте, котра зараз година?» Співробітник винувато відповідає: «Вибачте, будь ласка, за запізнення, це більше не повториться». Керівник (погрозово): «Ви вже втретє запізнюєтесь на цьому тижні на роботу. Я не буду більше з цим миритися». Підлеглий мовчить, не знаючи як реагувати.

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

ЛІТЕРАТУРА

1. Ситуація «Обери собі заступника»// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.tutdela.ru/186-situaciya-vyberi-sebe-zamestitelya.html>
2. Кейсом «Кадри вирішують усе...». Мордовін С.К. (МІМ Санки-Петербургу, 1999 р.). Переклад на українську мову Г. Савченко, 2008 р.
3. Кейс «Робін Гуд». Джозеф Лампел (університет Нью-Йорка, 1985 р.). Переклад на українську мову Г. Каніщенко, 1998 р.
4. Кейс підготовлено Борисом Жаліло (МІБ м.Київ), 1998 р.



ГЛОСАРІЙ

ТЕМА 1

РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розвиток персоналу – безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко - та довгостроковій перспективі.

Мета розвитку персоналу – забезпечення організації працівниками, які володіють тими якісними характеристиками, що відповідають її цілям та стратегії розвитку.

Завдання розвитку персоналу – виявлення і підтримка здатних до навчання працівників; поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу; активізація потенційних можливостей співробітників; зміцнення духу творчості та змагання; робота зі створення резерву керівників; створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Система розвитку персоналу – сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою.

Суб'єкт розвитку персоналу – самі працівники організації: в обов'язковому порядку топ-менеджери, менеджери нижчої й середньої ланки, а також рядові працівники.

Об'єкт розвитку персоналу – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу.

Правові й адміністративні аспекти системи розвитку персоналу – законодавчі й нормативно-правові акти, накази, розпорядження керівництва й положення на рівні кожного окремого підприємства з питань розвитку персоналу.

Інфраструктура системи розвитку персоналу – відділ або сектор розвитку персоналу, власна навчальна база або навчальний центр, а також зовнішні стосовно підприємства установи, що надають послуги з розвитку персоналу, міжнародні програми й проекти.

Управління розвитком персоналу – це розробка та реалізація заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників (компетенцій, досвіду, мотивації та інше) відповідно до стратегії розвитку організації.

Організаційний розвиток – формування корпоративної культури, колективу співробітників, що розділяють і сповідують цінності організації, а також умов, за яких розвиток стане потребою людини, свого роду організаційною нормою.

Супроводження процесів змін – область розвитку персоналу, пов'язана з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності організації та до участі в них.

Професійний розвиток – область, що пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, вирішення нових задач.

Коучинг – це шлях відкриття прихованих ресурсів компанії, її співробітників і керівників.

Наставництво – область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам.

Підвищення кваліфікації – підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді.

Професійне навчання – область розвитку персоналу, пов'язана з формуванням конкретних навичок та вмінь, необхідних організації.

Компетенція – 1) «здатність менеджера діяти відповідно до стандартів, що прийняті в організації» (МСІ, 1992); 2) «основна характеристика особистості, володар якої здатен досягти високих результатів у роботі».

Компетенція – це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості.

Компетентність є проявом та наслідком використання сукупності компетенцій (знань, навичок і способів спілкування) та досвіду працівника і проявляється як заданий рівень результативності діяльності в заданій предметній області.

ТЕМА 2

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Проект – це унікальна діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення заздалегідь визначеного результату або мети, створення певного, унікального продукту чи послуги, при заданих обмеженнях ресурсів і термінів, а також вимогах до якості і допустимого рівня ризику.

Проект розвитку персоналу – це комплексний процес зміни стану персоналу як у кількісному, так і в якісному аспектах, який характеризується реалізацією місії і переведенням персоналу в новий стан.

Портфель проектів – це набір взаємопов'язаних програм, необхідних для досягнення декількох взаємопов'язаних стратегічних цілей.

Розробка проекту – це створення моделі, способу дій з досягнення цілей проекту, здійснення розрахунків, вибір варіантів, обґрунтування проектних рішень.

Планування розвитку персоналу – це визначення системи цілей удосконалення якісних характеристик персоналу організації, а також шляхів і засобів їх досягнення.

План розвитку персоналу – це документ, який визначає майбутні кроки з досягнення цілей бізнесу силами персоналу компанії.

Мета складання плану розвитку персоналу – досягти відповідності професійного та кваліфікаційного рівнів співробітників реальним бізнес-завданням компанії.

Індивідуальний план професійного розвитку (ІППР) – це програма підвищення особистої ефективності співробітника, суть якої полягає в цілеспрямованому і комплексному розвитку його професійних, ділових та особистих якостей.

ТЕМА 3

ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ТА МАРКЕТИНГ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Внутрішній маркетинг – це застосування маркетингового підходу до співробітників, це вибудовування, стимулювання, координування і інтегрування персоналу для ефективної реалізації корпоративних і функціональних стратегій, з метою задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом.

Маркетинг навчання в компанії – це продаж співробітникові стандарту життя компанії, її іміджу та організаційної культури; установлення взаємовідповідності між діяльністю компанії, діяльністю співробітників і діяльністю споживача; пошук і виховання таких

співробітників, завдяки яким компанія буде першою, які зроблять компанію лідером в епоху убивчої конкуренції.

Маркетинг навчання – творче створення довгострокових взаємовигідних відносин між компанією і співробітником, спрямоване на збільшення ефективності компанії на ринку, що сприяє її конкурентоспроможності.

Стратегія маркетингу навчання – поєднання каналів просування програм навчання та використовуваних інструментів.

Управління якістю – метод керівництва організацією в цілому, який розглядає якість надаваних послуг як головний об'єкт управління.

Бенчмаркінг — безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями.

Ринок освітніх послуг – сфера обігу чи система економічних відносин з приводу купівлі-продажу освітніх послуг.

Післядипломна освіта – спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Стандарти освіти – це обумовлені цілями та потребами суспільства вимоги до системи знань, умінь та навичок, світогляду та громадських і професійних якостей майбутнього фахівця, що формуються у процесі навчання, устанавлюються в освітньо-кваліфікаційних характеристиках та інших актах органів управління освітою і змінюються відповідно до рівня розвитку науки, культури, виробництва, суспільства.

Освітньо-професійні програми підготовки кваліфікованих робітників та фахівців з вищою освітою відповідних освітньо-

кваліфікаційних рівнів — це державні документи, які визначають зміст та нормативний термін навчання і передбачають відповідні форми контролю та державної атестації.

HR-консалтинг — надання допомоги компанії, яка виражена у створенні ефективної системи залучення, управління й утримання персоналу, що дозволяє перетворити кадровий ресурс у стратегічну перевагу компанії.

ТЕМА 4

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО ОЦІНКИ

Атестація персоналу — це формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників.

Підсумкова атестація — повна і всебічна оцінка виробничої діяльності працівників за весь період.

Проміжна атестація — проводиться через відносно короткий період, кожна наступна ґрунтується на результатах попередньої.

Спеціальна атестація — проводиться у випадках необхідності.

Аутсорсинг атестації персоналу — це передача роботодавцем на договірній основі процесу атестації своїх співробітників спеціалізованій компанії, яка здійснює проведення окремих атестаційних заходів, а також повну побудову функціональної системи атестації персоналу.

Командна атестація має порівняльну основу і дає можливість кожній організації побачити силу і слабкість знань своїх фахівців і фахівців своїх конкурентів.

Атестація персоналу on-line (Assessment Tools) призначена для проведення атестації та оцінки персоналу в режимах on- і off-line з підготовкою звітів та управлінських рішень

Центри оцінки та розвитку являють собою використання технології Центру оцінки для визначення сильних та слабких сторін людини у сфері її діяльності з тим, щоб виявити її потреби у розвитку, задоволення яких підвищить ефективність роботи та / або прискорить кар'єрне зростання, що, у свою чергу, вплине на успіх організації в цілому.

Атестація розвитку являє собою оцінку результатів роботи співробітника його керівником та є одним з інструментів розвитку потенціалу співробітників.

Модель Д. Кіркпатріка – методика визначення ефективності навчання на чотирьох рівнях: реакція учасників, навчання, застосування, результати.

Модель Дж. Філіпса – модель, що включає, крім чотирьох рівнів визначення ефективності навчання, ще й п'ятий: розрахунок віддачі від інвестицій у навчання (ROI).

ТЕМА 5

НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Зміст навчання – це науково обґрунтований методичний та дидактичний навчальний матеріал, засвоєння якого забезпечує здобуття освіти і кваліфікації згідно з освітньо-кваліфікаційним рівнем.

Навчання впродовж життя – все цілеспрямоване навчання, здійснюване на постійній основі для вдосконалення знань, умінь і компетенцій, є навчанням упродовж життя.

Формальне навчання (formal) надається навчальними закладами або організаціями, воно структуроване з погляду цілей навчання і тривалості навчання і завершується врученням свідоцтва про освіту.

Спонтанне навчання (informal) є навчанням, яке здійснюється під час повсякденної життєдіяльності людини, пов'язаної з її роботою, життям у сім'ї або дозвіллям.

Неформальне навчання (non-formal) – це навчання, яке людина здійснює поза межами навчального закладу і після закінчення якого також не отримує свідоцтва про навчання.

Неперервність освіти – це процес передачі накопичених знань, умінь від попереднього покоління до наступного, збільшення знань і досвіду від однієї освітньої системи до іншої.

Фундаментальна мета професійної освіти — створення довготермінової основи формування інтелектуального людського ресурсу, всебічного розкриття здібностей і гармонійного розвитку кожної особистості; забезпечення рівних можливостей усім членам суспільства.

Кон'юнктурна мета професійної освіти — насичення ринку праці в кожний момент робочою силою певних професій та кваліфікації (якісна характеристика працівників певної професії), забезпечення кожного мінімумом знань для отримання роботи.

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 бакалавр 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 бакалавр 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.

Перепідготовка – отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Спеціалізація – 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; проводиться з метою формування працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навичок у межах спеціальності, якою він уже володіє.

Професійне 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.

Первинна професійна підготовка робітників забезпечує рівень професійної кваліфікації нових працівників, потрібний для продуктивної професійної діяльності.

Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання робітників, які здобули первинну профпідготовку, спрямоване на оволодіння іншою професією.

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.

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.

Виробничо-технічні курси – призначені для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань робітників, їх навичок та вмій до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією, якою вони вже володіють.

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.

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

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

Короткотермінове підвищення кваліфікації – це поглиблене вивчення керівними працівниками та фахівцями підприємства певного напрямку діяльності.

Довгострокове підвищення кваліфікації здійснюється передусім для керівних працівників та фахівців, щойно прийнятих на роботу, або в разі їх переміщення по службі.

ТЕМА 6

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Нові методи навчання включають: ув'язку навчання з рішенням виробничих і кадрових завдань; індивідуалізацію і гнучкість навчання; ретельне методичне опрацювання програм; застосування активних методів і скорочення на цій основі термінів навчання; створення мережі спеціалізованих навчальних центрів.

Європейський центр розвитку виробничого навчання (ЄЦРВН) є органом обліку інформації про результати досліджень у галузі безперервної професійної освіти.

Європейський соціальний фонд відіграє особливу роль у координації дій європейських країн у сфері професійної підготовки кадрів.

Програма «Леонардо» пропонує як політику навчання, так і операційну підтримку, включаючи фонди для проектів і обмінів за трьома напрямками: системи професійного навчання, заходи щодо професійного навчання та навчання мовам.

Альтернативна форма професійного навчання – теоретичне навчання чергується (через день, тиждень, місяць) з повноцінною трудовою діяльністю з майбутньої спеціальності.

Корпоративні університети (КУ)– це система концептуальних програм з навчання, яка створюється на основі стратегії організації та сприяє реалізації цієї системи і дає поштовх її подальшому розвитку, поширює корпоративні цінності та культуру.

Корпоративні центри навчання (КЦН)– це структурні підрозділи організації, які покликані дозволити їй оперативно, з урахуванням змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, удосконалювати процес підготовки працівників будь-якого профілю.

Ринковий механізм фінансування професійного навчання персоналу – управління ресурсами здійснюється фінансовими інструментами у вигляді плати за навчання або внесків.

Бюрократичний механізм фінансування професійного навчання персоналу – управління наданням ресурсів виконується за допомогою таких фінансових інструментів, як податки з приватних осіб (громадян, працівників або роботодавців). Рівень фінансової підтримки навчання громадян залежить від місця проживання, розміру доходу, оподаткування, схеми особистих витрат, зайнятості в певному секторі економіки, виробництва товарів чи послуг, одержуваного прибутку. У рамках такого режиму фінансування державні кошти розподіляються між споживачами навчальних програм.

Можливість навчатися надається тим, хто оплачує навчання, залежно від потреб і незалежно від платоспроможності (загальні податки до бюджету поступають місцем цільовим, зокрема податкам на потреби навчання).

ТЕМА 7

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ТА РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

Ділова кар'єра — переміщення працівника з однієї посади на іншу (як правило більш високого рівня) або послідовна зміна занять як у рамках однієї організації, так і упродовж життя.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – послідовна зміна стадій розвитку працівника в одній організації.

Міжорганізаційна кар'єра – послідовна зміна стадій розвитку працівника (вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію) в різних організаціях.

Горизонтальна кар'єра – переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі на ступені, що немає жорсткого формального закріплення в організаційній структурі.

Вертикальна кар'єра – підйом на більш високий ступінь корпоративної ієрархії.

Доцентрова кар'єра – рух до ядра, керівництва підприємства (наприклад, перехід з регіонального підрозділу в головний офіс).

Спеціалізована кар'єра – характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійне зростання, підтримку індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

Управління діловою кар'єрою – це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівників, виходячи з їх цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

Планування кар'єри – один із напрямків кадрової роботи в організації, зорієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців; це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання.

Кар'єрограма – перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним визначеної позиції в організації.

Кар'єрограма – це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб отримати необхідні знання та оволодіти потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Вища точка кар'єри – найвища посада, яка існує в конкретній організації.

Довжина кар'єри - кількість позицій на шляху від першої позиції, яку займає працівник в організації, до вищої точки кар'єри.

Динамічність кар'єри – наскільки швидко робітник просувається за службовими рівнями. Кар'єра вважається динамічною, якщо робітник у більшості випадків посідав нову посаду протягом 3-5 років.

Показник рівня позиції - відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри.

Показник потенційної мобільності - відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

Кадровий резерв – контингент працівників із числа лінійних та функціональних керівників, спеціалістів, які пройшли професіональний відбір і які мають спеціальну управлінську підготовку чи стажування.

Метою планування кадрового резерву є прогнозування персонального просування, його послідовність та супутні заходи.

ТЕМА 8

ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Соціальний розвиток персоналу – процес удосконалення умов гуманізації праці та якості трудового життя, а також накопичення та прирощення соціального капіталу організації.

Гуманізація праці – це вдосконалення управління трудовою діяльністю з метою надання працівникам можливості розкриття власних продуктивних резервів, особливо інтелектуальних та психологічних.

Якість трудового життя – міра реалізації інтересів і потреб працівників та використання їх здібностей (інтелектуальних, творчих, організаторських, комунікативних, лідерських та ін.).

Соціальний капітал – характер стосунків між працівниками, способи та культуру їхнього спілкування, розвиненість міжособових комунікацій.

Управління соціальним розвитком персоналу – це сукупність методів та способів, процедур та технологій, які дозволяють забезпечити його прогресивний характер.

Мета управління соціальним розвитком персоналу – забезпечення його прогресивного характеру для досягнення стратегічних цілей організації в максимально короткі терміни і з найменшими витратами ресурсів.

Завдання управління соціальним розвитком персоналу – удосконалення та максимально можливе використання всіх його складових

одночасно (гуманізації праці, якості трудового життя та соціального капіталу).

Організаційна структура управління соціальним розвитком персоналу – сукупність структурних підрозділів організації, які несуть спільну відповідальність за його забезпечення.

Соціальна відповідальність бізнесу – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних питань.

Корпоративна соціальна відповідальність — це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають.

Соціальне планування є системою методів та засобів планомірного управління розвитком персоналу як соціальної спільності організації, цілеспрямоване регулювання соціальних процесів та розвитку соціальних відносин на рівні груп працівників (формальних та неформальних) та всього персоналу.

План соціального розвитку – сукупність науково обґрунтованих заходів, завдань, показників з усього комплексу проблем соціального розвитку персоналу організації, реалізація яких сприятиме найбільш ефективному функціонуванню колективу.

ТЕМА 9

УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ В КАДРОВІЙ РОБОТІ

Нововведення в кадровій роботі – це управлінські нововведення, під якими розуміється будь-яка цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод управління кадровою роботою, що істотно відрізняються від сформованої практики й уперше використовуються в

даній організації, спрямовані на підвищення рівня й здатності персоналу вирішувати завдання ефективного функціонування й розвитку організації та її підрозділів в умовах конкуренції.

Продуктові нововведення – нові продукти, які використовуються у сфері розвитку персоналу (нові курси, програми підготовки, перепідготовки кадрів).

Технологічні нововведення – нові технології використання старих або нових продуктів для забезпечення розвитку персоналу (замість лекцій – дискусії, тренінги, ділові ігри, кейси тощо).

Управлінські нововведення – організаційні рішення, системи, процедури або методи управління розвитком персоналу.

Управління нововведеннями в кадровій роботі – це цілеспрямована діяльність керівника організації та спеціалістів підрозділів щодо забезпечення ефективних темпів та масштабів оновлення кадрової роботи на основі нововведень згідно з перспективними та поточними цілями розвитку організації, з вимогами та стандартами держави та профспілок у соціальній сфері.

Ціледосягнення – можливість досягнення цілей управління персоналом за допомогою прийомів та методів інноваційного менеджменту.

Науковість – управління нововведеннями в кадровій роботі повинно базуватися на досягненнях інноваційного менеджменту в області управління інноваціями та змінюватись у міру розвитку ринкових відносин в економіці.

Комплексність – поєднання методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом у процесі розробки та реалізації нововведень у кадровій роботі.

Економічність – використання методів інноваційного менеджменту повинне забезпечувати найбільш ефективну організацію кадрової роботи

шляхом зниження частки витрат на систему управління персоналом у сукупних витратах на одиницю виробленої продукції, робіт чи послуг.

Адаптивність – пристосування методів інноваційного менеджменту до зміни цілей управління персоналом.

Конкурентоспроможність – використання методів інноваційного менеджменту при реалізації нововведень у кадровій роботі повинно підвищувати конкурентоспроможність та ефективність використання кадрового потенціалу організації.

Оптимальність – багатоваріантна проробка різних поєднань методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом і вибір найбільш ефективного варіанта організації кадрової роботи для конкретних умов функціонування організації.

Критерії оцінки кадрових нововведень – це ознаки, на підставі яких відбувається відбір кадрових нововведень; фінансове, соціологічне й суспільне їх обґрунтування.

Організація кадрових нововведень – це сукупність структурних підрозділів, груп та осіб, постійно або тимчасово залучених до системи кадрового управління, а також способів і норм їх взаємодії при розробці й реалізації кадрових нововведень.

Оцінка проектів кадрових нововведень – це встановлення значимості або результативності кадрових нововведень.

Інноваційний потенціал працівника – це здатність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження нестандартних та нових методів вирішення стандартних задач.

Новатори – це люди з високою здатністю до соціальної адаптації, готові до співробітництва, комунікабельні, добрі, активні, які легко сприймають життя, схильні до нового, незалежні, які ігнорують соціальні умовності, агресивно відстоюючи свої права, мають тягу до ризику, не

завжди проникливі, схильні до експерименту, які легко пристосовуються до незручностей та змін, які не довіряють авторитетам.

Ефективність кадрових нововведень – це їх результативність стосовно інтересів учасників.

Соціальна ефективність кадрових нововведень – це соціальний результат упровадження кадрових нововведень.

ТЕМА 10

СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Мета стимулювання розвитку персоналу – мотивація співробітників на оволодіння необхідними для ефективного виконання роботи компетенціями.

Стимулювання розвитку персоналу – багаторівнева цілеспрямована система взаємодії об'єкта, суб'єкта стимулювання та умов середовища, у результаті якої збагачуються та задовольняються потреби співробітників у розвитку.

Принцип законності – відповідність нормам чинного законодавства, нормативних та інших документів, прийнятих на підприємстві (колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо).

Принцип єдності – використання єдиних засобів та форм стимулювання для всіх працівників підприємства.

Принцип соціального партнерства – узгодження заходів стимулювання працівників із профспілковою організацією або іншими представниками найманих працівників.

Принцип відкритості – інформування працівників про існуючу систему стимулювання розвитку персоналу, у тому числі при прийнятті на роботу.

Об'єктивна оцінка системи стимулювання – це оцінка професійного рівня працівника порівняно з визначеними корпоративними стандартами або цілями.

Суб'єктивна оцінка системи стимулювання – оцінка того, наскільки добре працівник загалом виконує роботу відповідно до очікувань роботодавця.

Роль держави в активізації процесів розвитку персоналу підприємств включає формування довготермінової політики, яка б створювала сприятливе середовище для суттєвих інвестицій у професійну підготовку з боку роботодавців і працівників та сприяла б її забезпеченню на засадах ефективності й соціальної справедливості.

ДОДАТКИ

Додаток А

“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Генеральний директор

“ ___ ” _____ 201_р.

"План проекту"

Проект: _____

Структура проектної документації плану проекту:

- I. Мета проекту.
- II. Результати проекту.
- III. Ієрархічна структура робіт проекту.
- IV. Організаційна структура проекту.
- V. Розподіл відповідальності в проекті.
- VI. Календарний план-графік проекту.
- VII. Сітьовий графік (Діаграма Ганта MS Project) проекту.
- VIII. План завантаження виконавців проекту.
- IX. Ресурсне забезпечення проекту.
- X. Бюджет проекту.
- XI. Фінансування проекту.
- XII. Управління ризиками проекту.
- XIII. Додатки.

I. Цілі проекту

1. _____
2. _____
3. _____

II. Результати проекту

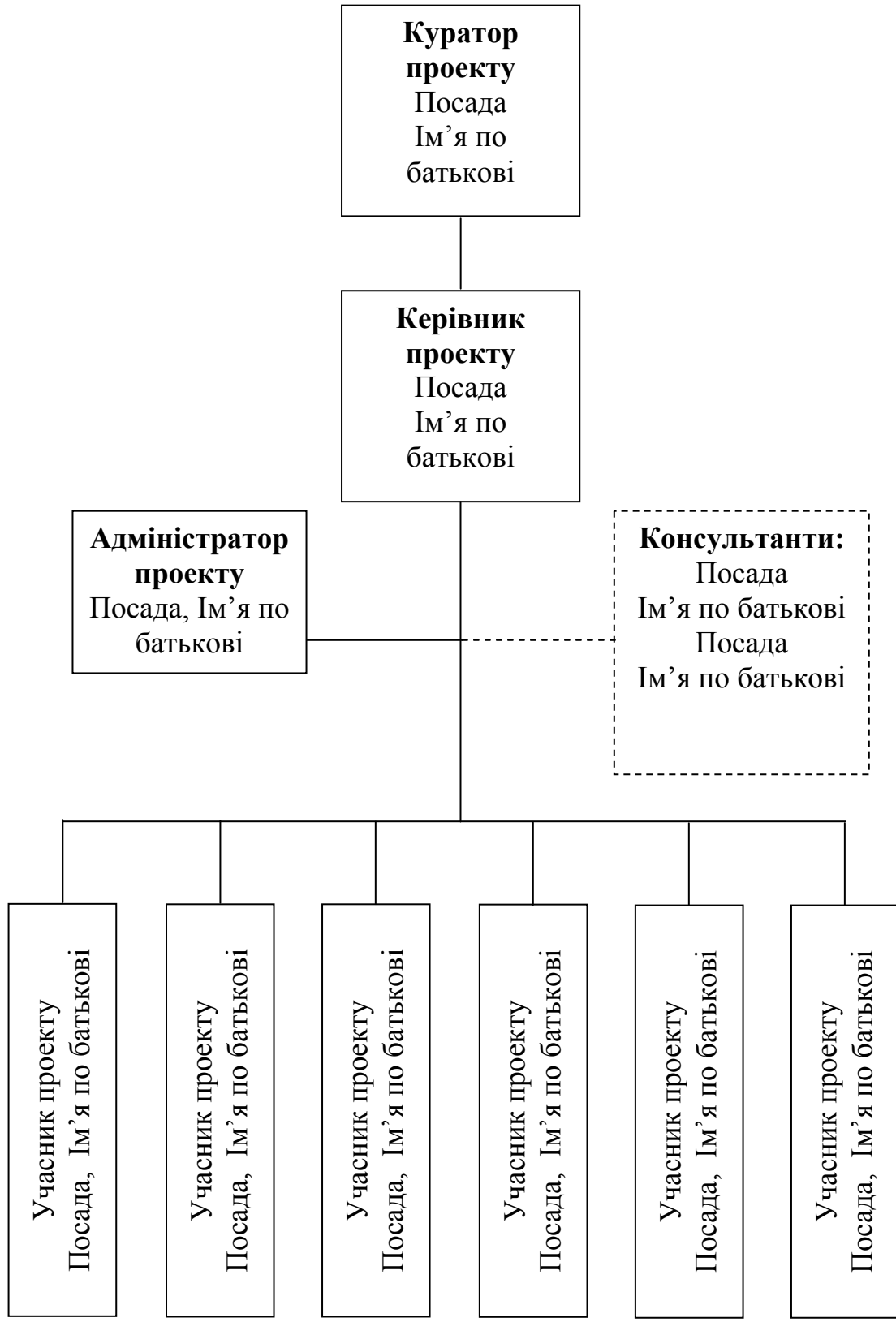
1. _____
2. _____
3. _____

III. Ієрархічна структура робіт проекту

1. _____
 - 1.1 _____
 - 1.2 _____
 - 1.3 _____
2. _____
 - 2.1 _____
 - 2.2 _____
 - 2.3 _____
3. _____
 - 3.1 _____
 - 3.2 _____
 - 3.3 _____

IV. Склад робочої групи проекту/ Організаційна структура проекту

№	Ім'я по батькові	Посада	Посада в проекті
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			



V. Розподіл відповідальності в проекті

<i>Ієрархічна структура робіт</i>	Склад робочої групи						
	Ім'я по батькові	Ім'я по батькові	Ім'я по батькові	Ім'я по батькові	Ім'я по батькові	Ім'я по батькові	Ім'я по батькові
I. Етап							
II Етап							
III Етап							

Умовні позначення:

В – відповідальний.

ВЦ – виконавець

П – погодження

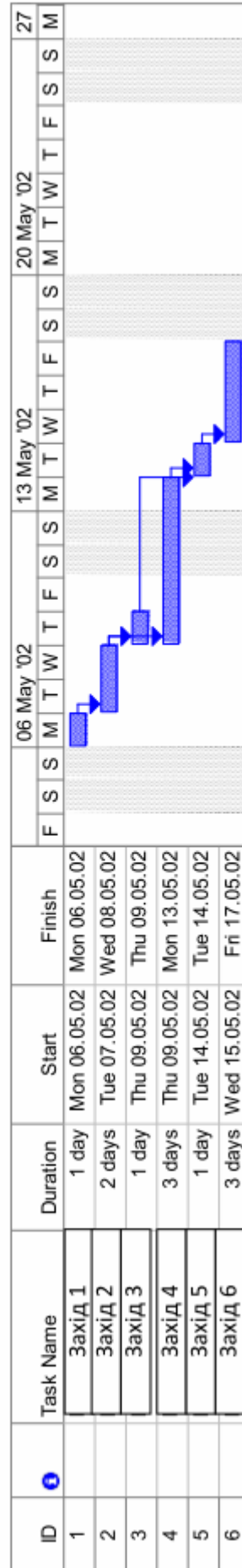
К – консультації

З – затвердження

VI. Календарний план – графік проекту

№	Заходи	Форма подання результату	Строки	Виконавець	Примітка
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

VII. Сітвовий графік (діаграма Ганта в MS Project) проекту



VIII. План завантаження виконавців проекту

№	Учасник проекту		Розподіл часу (у %)	
	Ім'я по батькові	Посада	Основні функційні обов'язки	Функції в межах стратегічного проекту

IX. Ресурсне забезпечення проекту

№	Заходи	Одиниця виміру	Кількість ресурсів
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

X. Бюджет проекту

№	Заходи	Вартість, грн.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

XI. Фінансування проекту

№	Дата	Сума, грн.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

XII. Управління ризиками проекту

№	Перелік ризиків	Заходи з управління ризиками	Строки	Відповідальний
1.				
2.				
3.				

XIII. Додатки

Додаток 1. ...

Додаток 2. ...

Додаток 3. ...

«Погоджено»

Директор з розвитку / _____ / «__» _____ 201__ р.

Керівник проекту _____ / _____ / «__» _____ 201__ р.

Куратор проекту _____ / _____ / «__» _____ 201__ р.

Керівники відділів учасників проекту:

Керівник відділу _____ / _____ / «__» _____ 201__ р.

Керівник відділу _____ / _____ / «__» _____ 201__ р.

Керівник відділу _____ / _____ / «__» _____ 201__ р.

Законодавче забезпечення проведення атестації

Найбільш урегульованим в аспекті нормативно-правового забезпечення є процес проведення атестації державних службовців. Здійснення їх атестації регулюється Законом України «Про державну службу», Положенням про проведення атестації державних службовців, що затверджене постановою Кабінету Міністрів України.

У державі створене відповідне нормативно-правове забезпечення атестації наукових, педагогічних та деяких інших категорій працівників: **Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про державну атестацію науково-дослідних (науково-технічних) установ” від 7 квітня 1998 року № 469**, наказ Міністерства освіти і науки “Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників” від 2 грудня 1993 року № 176 . Причому останнє положення поширюється на педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності.

Для підвищення ефективності роботи державних підприємств різних видів економічної діяльності постановою Кабінету Міністрів України затверджено **Положення “Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств” від 27 серпня 1999 року № 1571**, наказ МОЗ “Про проведення атестації директорів державних підприємств” від 30 жовтня 2001 року № 438, Положенням «Про проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств і організацій промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту і зв’язку» № 420/267 від 05.10.1973 р.

До інших нормативно-правових актів належать: Кодекс законів про працю, Довідник кваліфікаційних характеристик (у якому вказані терміни та вимоги освіти для можливого проведення атестації та подальшого підвищення категорії чи розряду), наказ Державної судової адміністрації України “Про затвердження Положення про порядок кваліфікаційної атестації суддів ” від 4 серпня 2006

року № 80; накази МОЗ “Про атестацію біологів, зоологів, ентомологів, які працюють у закладах та установах охорони здоров'я” від 25 червня 2003 року № 281, “Про запровадження системи атестації стоматологів із залученням фахових організацій” від 25 квітня 2005 року № 192; наказ Міністерства з питань надзвичайних ситуацій “Про затвердження Інструкції про порядок атестування осіб офіцерського складу” від 14 жовтня 1998 року № 656/3096; наказ Міністерства аграрної політики “Про проведення атестації державних службовців центрального апарату Міністерства аграрної політики України” від 9 листопада 2001 року № 333.

Із перелічених нормативно-правових актів випливає, що існує загальна процедура щодо проведення конкретних дій з перевірки професіоналізму працівників:

1) Усі види зазначених атестацій ґрунтуються на принципах демократизму, загальності, всебічності, систематичності, колегіальності, доступності та гласності, безперервної освіти і самовдосконалення, морального і матеріального заохочення.

2) Атестація здійснюється на основі комплексної оцінки рівня кваліфікації професійної майстерності працівників, методом тестувань.

3) Атестації не підлягають працівники, які мають стаж безпосередньої роботи до 1–3 років, перебувають на довготривалому лікуванні, працівники, які мають необхідний стаж безпосередньої роботи й раніше проходили атестацію та прийняті на роботу в поточному році.

4) За працівниками, які перебувають у відпустках у зв'язку з вагітністю, пологами і догляду за дитиною (ст. 179 Кодексу законів про працю України) зберігається кваліфікаційна категорія, звання, чинність яких продовжується після виходу на роботу до наступної атестації на загальних підставах.

(НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА)

НАКАЗ

« » 20 р.

м.

№ -ОД

**Про результати атестації
працівників і спеціалістів**

Відповідно до наказу від « » 20 року № -ОД проведено чергову атестацію керівних працівників і спеціалістів підприємства (організації, установи).
З урахуванням результатів атестації та рекомендацій атестаційної комісії

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити результати атестації.
2. Затвердити список працівників, визнаних такими, що відповідають посадам, які вони обіймають, за умови виконання ними рекомендацій атестаційної комісії, і список працівників, які підлягають повторній атестації (як додаток 1 до попереднього наказу).
3. Начальникові відділу кадрів () внести пропозиції щодо переведення працівників, які не пройшли атестацію, на іншу роботу у встановлені законодавством строки.
4. Затвердити план заходів щодо виконання рекомендацій атестаційної комісії (додаток).
5. Контроль за виконанням цього наказу покласти на заступника директора

(посада керівника)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ПЛАН
заходів щодо виконання рекомендацій атестаційної комісії
за підсумками атестації, проведеної у _____ 20__ року

№ з/п	Захід	Термін виконання	Відповідальний за виконання	Примітки
1	Переглянути і доповнити склад резерву для висування на керівну роботу	Червень 20__ р.	Відділ кадрів	
2	Підготувати пропозиції щодо переведення працівників на вищі вакантні посади	Червень 20__ р.	Начальник відділу кадрів	
3	Внести пропозиції щодо переведення на іншу роботу працівників, визнаних такими, що не відповідають посадам, які вони обіймають	Протягом двох місяців після проведення атестації	Керівники структурних підрозділів, начальник відділу кадрів	
4	Оформити проекти наказів про розірвання трудового договору з працівниками, визнаними такими, що не відповідають посадам, які вони обіймають, і не погодилися на переведення на іншу роботу	Протягом двох місяців після проведення атестації	Начальник відділу кадрів	
5	Скласти список працівників та розробити графік направлення їх на навчання до відповідних закладів для підвищення кваліфікації	ІІІ квартал 20__р.	Начальник відділу кадрів	

Заступник директора

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

Голова атестаційної комісії

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

РОЛІ В ASSESSMENT TOOLS

В Assessment Tools налаштовують такі ролі: співробітник, HR-менеджер, керівник.

Керівник також як і HR-менеджер має можливість публікувати і розсилати електронною поштою оголошення, а також має доступ до форуму. Assessment Tools дозволяє керівнику бачити всю поточну ситуацію в онлайн-режимі:

- усі призначені й плановані атестації;
- результати своїх минулих атестацій;
- електронну особову справу;
- оголошення, що створюються адміністратором ресурсу.

Крім того, він має доступ до форуму для спілкування в рамках організації.

HR-менеджер на своїй сторінці бачить такі розділи:

- модель структури організації;
- сфери відповідальності окремих менеджерів;
- налаштування критеріїв оцінки атестації;
- налаштування шкал оцінки атестації;
- налаштування видів оцінки;
- звіти та графіки за результатами атестацій (відсоток проходження у різних груп співробітників, контроль за процесом проходження процедури атестації кожного співробітника);

Також він може:

- змінювати терміни атестації;
- публікувати і розсилати електронною поштою оголошення. При створенні оголошення менеджер має можливість вказати, організаційну одиницю, якій призначається дана інформація. Опція «розіслати на e-mail» дозволяє одночасно з публікацією оголошення в автоматичному режимі відправити його текст електронною поштою членам зазначеної орг. одиниці.

Сторінка керівника містить такі розділи:

- модель структури організації;
 - контроль за проходженням атестацій;
 - поточні заходи;
 - результати атестацій співробітників;
 - скільки співробітників у підрозділі приступило до заповнення анкет і виконання оціночних завдань;
 - на якій стадії затвердження результатів перебуває кожен співробітник;
 - скільки співробітників пройшли атестацію і які їхні результати.
- Також можна побачити всю передісторію кожного співробітника - від поставлених раніше робочих цілей і планів з розвитку до рівня їх виконання, кар'єрне зростання кожного співробітника в організації.

Опис рівня розвитку компетенцій

Рівні розвитку компетенцій від 4 до 0 (у порядку убунання)

Лідерський рівень – 4 бали	Даний рівень розвитку необхідний тільки для керівників, які за своїми посадовими обов'язками можуть приймати стратегічні рішення. Лідерський рівень розвитку компетенції означає, що керівник не тільки сам проявляє необхідні навички, а й створює можливості для інших співробітників розвивати дану компетенцію. Керівник, що володіє четвертим рівнем розвитку компетенції, організовує спеціальні заходи, задає норми, правила, процедури, які сприяють прояву даних компетенцій.
Сильний рівень – 3 бали	Даний рівень потрібний тільки для керівників середньої ланки. Він припускає особливо високий рівень розвитку навичок. Співробітник, що володіє складними навичками, здатний активно впливати на події, проявляти відповідні навички в ситуаціях підвищеної складності. Даний рівень передбачає здатність людини заздалегідь передбачати і попереджувати негативні події.
Базовий рівень – 2 бали	Базовий рівень - це необхідний і достатній рівень для фахівця. Базовий рівень дає уявлення про те, яка саме поведінка і які саме здібності передбачаються даною компетенцією. Базовий рівень – це хороший рівень. Якщо працівник з розвитку своїх компетенцій знаходиться на рівні 2, це означає, що він володіє необхідними навичками. Для професіонала, фахівця рівень 2 є оптимальним – він необхідний і достатній для ефективної роботи.
Нормальний рівень – 1 бал	Даний рівень передбачає, що працівникові потрібна допомога у розвитку. Працівник частково проявляє навички, що входять до складу компетенції. Він намагається, прагне проявляти потрібні навички, розуміє їх необхідність, але у нього це не завжди виходить.
Незадовільний рівень – 0 балів	Даний рівень припускає, що розвиток обов'язковий, але утруднений. Працівник не володіє необхідними навичками і не намагається їх застосовувати. Рівень 0 є незадовільним, оскільки співробітник не тільки не проявляє навички, але й не розуміє їх важливість і не намагається їх розвивати.

Ф.ОК.6/08	ФОРМА Атестація, атестаційні звіти працівників	Версія: 01 Сторінка: 1/1	Дата введення: __.__.200__ Дата заповнення: __.__.200__.
------------------	---	-----------------------------	---

АТЕСТАЦІЙНИЙ ЗВІТ СПІВРОБІТНИКА**1. Загальні відомості** (заповнюється службою персоналу)

Ім'я по батькові _____ Дата народження _____

Підрозділ: _____ Посада: _____

Загальний трудовий стаж: _____ (у тому числі на підприємстві _____)

Стаж роботи на посаді _____

Освіта: _____

(навчальний заклад, дата закінчення, спеціальність за дипломом)

2. Оцінка ділових та особистих якостей співробітника, що атестується (заповнюється співробітником, що атестується)**2.1. Будь ласка, оцініть себе за 5-ти бальною шкалою, де «5» – вищий бал**

Оцінювана якість	Бали
1.Здатність детально планувати та організовувати роботу, ресурси	
2.Вплив (здатність висловлювати власну точку зору, впливати на прийняття рішень)	
3.Прийняття відповідальності при виконанні задач	
4.Здатність самостійно та оперативно приймати обґрунтовані рішення	
5.Наполегливість у досягненні цілей	
6.Здатність управляти колективом	
7. Стратегічність мислення	
8.Ініціативність	
9. Навички самоконтролю та самоперевірки в процесі роботи (здатність виявляти та виправляти помилки в процесі роботи)	
10. Ставлення до роботи: - відповідальність - старанність - прагнення працювати краще	
11. Уважність (здатність зберігати тривалий час увагу до роботи)	
12.Добра пам'ять (здатність швидко запам'ятовувати та тривалий час утримувати необхідну інформацію)	
13. Працездатність (здатність якісно виконувати свої обов'язки незалежно від тривалості робочого дня, фізична витривалість)	
14. Ступінь усвідомлення матеріальної відповідальності (прагнення зберегти власність підприємства, незалежно від наявності чи відсутності контролю зі сторони керівництва, ощадливість)	
15. Лояльність: - прийняття та дотримання корпоративних норм та цінностей - поважне та доброзичливе ставлення до керівництва, його розпоряджень та критики - поважне та доброзичливе ставлення до колег	
16. Трудова дисципліна	
Загальний бал	

Коментарі керівника: _____

2.2. Досягнення в роботі.

Просимо вказати до 3-х основних, на Ваш погляд, досягнень у роботі за останній рік:

1. _____

2. _____

3. _____

Коментарі керівника:

2.3. Цілі

Будь ласка, вкажіть до 3-х основних цілей у роботі, які Ви ставите перед собою на наступний період з моменту даної атестації:

1. _____

2. _____

3. _____

Коментарі керівника:

2.4. Навчання і розвиток

Будь ласка, вкажіть професійні навички та ділові якості, які на Вашу думку, Вам необхідно розвивати для досягнення поставлених перед Вами цілей і більш ефективної роботи на підприємстві:

Чи займалися Ви самоосвітою протягом останнього кварталу? (якщо так, то перерахуйте спеціальну літературу, якою Ви користувалися)

Яке навчання Ви хотіли б пройти в найближчий час?

Коментарі керівника:

3. Рейтингова шкала (заповнюється безпосереднім керівником)

Ключ: «В» (відмінно) – відмінне виконання обов’язків, набагато краще, ніж у інших;

«ДД» (дуже добре) – результати значно перевищують більшість вимог, які висуваються до посади;

«Д» (добре) – достатній та надійний рівень виконання обов’язків;

«ПП» (потрібно покращення) – неповне виконання обов’язків у деяких напрямках;

«Н» (незадовільно) – результати в цілому незадовільні, необхідно негайно їх покращувати.

Загальні фактори	Рейтинг	Шкала	Значення	Коментарі
1. Працездатність	«В» «ДД» «Д» «ПП» «Н»	100-91 90-81 80-71 70-61 60 і менше		
2. Якість роботи	«В» «ДД» «Д» «ПП» «Н»	100-91 90-81 80-71 70-61 60 і менше		
3. Ініціативність	«В» «ДД» «Д» «ПП» «Н»	100-91 90-81 80-71 70-61 60 і менше		
4. Взаємодія	«В» «ДД» «Д» «ПП» «Н»	100-91 90-81 80-71 70-61 60 і менше		
5. Надійність	«В» «ДД» «Д» «ПП» «Н»	100-91 90-81 80-71 70-61 60 і менше		
6. Пунктуальність	«В» «ДД» «Д» «ПП» «Н»	100-91 90-81 80-71 70-61 60 і менше		

Доповнення до характеристики працівника, що атестується: _____

Висновок: (відповідає чи не відповідає працівник займаній посаді, рекомендації про заохочення щодо потреби покращення окремих напрямів роботи та підвищення кваліфікації) _____

Звіт заповнив:

Працівник, що атестується:

_____ (_____)

Керівник: _____ (_____)

«__» _____ 20__ р.

Пояснення до заповнення

1. Атестаційний звіт заповнюється співробітником самостійно.
2. Після заповнення звіт передається керівникові структурного підрозділу.
3. Керівник структурного підрозділу в коментарях зазначає, погоджується він чи ні з оцінками, які визначив для себе співробітник, визначає суму балів за атестаційним звітом:
 - 75-84 – співробітник відповідає займаній посаді;
 - 65-74 – потрібне проведення повторної атестації.
4. На основі атестаційного звіту та власних коментарів, керівник структурного підрозділу робить висновок про відповідність співробітника займаній посаді.

ЗАКОН УКРАЇНИ

Про професійний розвиток працівників

Цей Закон визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників.

Розділ I

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Визначення основних термінів

1. У цьому Законі наведені нижче терміни вживаються в такому значенні:

атестація працівників - процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня;

неформальне професійне навчання працівників - набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання;

підтвердження кваліфікації працівників - процедура визначення відповідності професійних знань, умінь і навичок працівників установленим законодавством вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня шляхом атестації;

працівник - фізична особа, яка працює за трудовим договором (контрактом) на підприємстві, в установі та організації незалежно від форми власності та виду діяльності або у фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю;

професійне 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;

роботодавець - власник підприємства, установи, організації незалежно від форми власності та виду діяльності або уповноважений ним орган чи фізична особа, яка відповідно до законодавства використовує найману працю;

формальне професійне навчання працівників - набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка.

Стаття 2. Державна політика у сфері професійного розвитку працівників

1. Метою державної політики у сфері професійного розвитку працівників є підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками.

2. Державна політика у сфері професійного розвитку працівників формується за принципами:

доступності професійного розвитку працівникам;

вільного вибору роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їх роботи;

додержання інтересів роботодавця та працівника;

безперервності процесу професійного розвитку працівників.

Стаття 3. Управління у сфері професійного розвитку працівників

1. Державне управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюється центральним органом виконавчої влади у сфері соціальної політики, центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, молоді та спорту, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади відповідно до їх повноважень.

2. Безпосереднє управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюють роботодавці шляхом організації професійного навчання працівників, їх атестації.

Стаття 4. Діяльність роботодавців у сфері професійного розвитку працівників

1. Основними напрямками діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників є:

- розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівників;
- визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників;
- розроблення та виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників;
- організація професійного навчання працівників;
- добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо у роботодавця;
- ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання;
- стимулювання професійного зростання працівників;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років;
- визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення;
- проведення аналізу результатів атестації та здійснення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників.

Стаття 5. Участь професійних спілок, організацій роботодавців, їх об'єднань у забезпеченні професійного розвитку працівників

1. Професійні спілки та їх об'єднання, організації роботодавців та їх об'єднання беруть участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері професійного розвитку працівників, здійсненні заходів, передбачених колективними договорами і угодами; здійснюють громадський контроль за дотриманням вимог нормативно-правових актів у сфері професійного розвитку працівників;
- спільно з органами державної влади беруть участь у моніторингу ринку праці та прогнозуванні його розвитку, формуванні державного замовлення на підготовку фахівців.

Розділ II

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Стаття 6. Організація професійного навчання працівників

1. Організація професійного навчання працівників здійснюється роботодавцями з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства.

2. Професійне навчання працівників здійснюється безпосередньо у роботодавця та на договірній основі у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах або організаціях.

3. Роботодавець може утворити окремий підрозділ з питань професійного навчання працівників або покласти функції з організації такого навчання на відповідних фахівців.

4. Професійне навчання працівників організовується в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади у сфері соціальної політики за погодженням з центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, молоді та спорту, іншими заінтересованими центральними органами виконавчої влади, всеукраїнськими об'єднаннями професійних спілок, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців.

5. Роботодавці можуть здійснювати формальне і неформальне професійне навчання працівників.

6. Формальне професійне навчання працівників робітничим професіям включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників і може здійснюватися безпосередньо у роботодавця або організуватися на договірних умовах у професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах, в установах, організаціях, а працівників, які за класифікацією професій належать до категорій керівників,

професіоналів і фахівців, - перепідготовку, стажування, спеціалізацію та підвищення кваліфікації і може організовуватися на договірних умовах у вищих навчальних закладах.

За результатами формального професійного навчання працівникові видається документ про освіту встановленого зразка.

7. Неформальне професійне навчання працівників здійснюється за їх згодою безпосередньо у роботодавця згідно з рішенням роботодавця за рахунок його коштів з урахуванням потреб власної господарської чи іншої діяльності.

Стаття 7. Форми професійного навчання працівників

1. Професійне навчання працівників здійснюється за денною, вечірньою (змінною), очно-заочною, дистанційною, екстернатною формою, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами.

2. Професійне навчання працівників за робітничими професіями забезпечується шляхом:

курсового навчання, що передбачає формування навчальних груп і здійснюється в навчальних класах (лабораторіях);

індивідуального навчання, що передбачає навчання на робочому місці під керівництвом кваліфікованих робітників - інструкторів виробничого навчання.

Стаття 8. Навчальні плани і програми професійного навчання працівників

1. Професійне навчання працівників робітничим професіям здійснюється за навчальними планами і програмами, розробленими професійно-технічними навчальними закладами або підприємствами, установами, організаціями на підставі типових навчальних планів і програм.

2. У разі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників для виконання робіт з підвищеною небезпекою кількість годин для вивчення предмета "Охорона праці" визначається з урахуванням специфіки професії, умов праці та строку навчання, але не менш як кількість, що передбачена типовим положенням про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, затвердженим центральним органом виконавчої влади з нагляду за охороною праці.

Стаття 9. Кадрове забезпечення професійного навчання працівників безпосередньо у роботодавця

1. Професійне навчання працівників безпосередньо у роботодавця здійснюють викладачі, майстри виробничого навчання, інструктори виробничого навчання, які залучаються на умовах договору з надання освітніх послуг.

2. Викладачі, які залучаються до здійснення професійного навчання безпосередньо у роботодавця, повинні мати повну вищу освіту за відповідним напрямом і стаж роботи за відповідною спеціальністю не менш як три роки.

Майстри виробничого навчання повинні мати вищу освіту та стаж роботи за відповідною спеціальністю не менш як три роки.

Інструктори виробничого навчання із складу кваліфікованих робітників повинні мати стаж роботи за професією не менш як три роки та рівень кваліфікації (розряд, клас, категорію) не нижчий, ніж передбачено навчальними планами і програмами, за якими здійснюється навчання робітників.

Стаття 10. Оплата праці осіб, які здійснюють професійне навчання працівників

1. Розмір оплати праці осіб, які залучаються до здійснення професійного навчання працівників, визначається у договорі про надання освітніх послуг і не може бути меншим, ніж розмір ставок погодинної оплати праці працівників усіх галузей економіки за проведення навчальних занять.

2. Інструктори виробничого навчання можуть бути звільнені від виконання основної роботи із збереженням за ними середньої заробітної плати та місця роботи (посади) у разі проведення занять з робітниками-учнями у групах у складі п'яти і більше осіб.

Розділ III АТЕСТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ

Стаття 11. Атестація працівників

1. Роботодавці можуть проводити атестацію працівників.

2. Категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором.

На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладаються колективні договори, категорії працівників, які підлягають атестації, строки та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації.

3. Атестація працівників проводиться не частіше ніж один раз на три роки.

4. Атестація проводиться за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників не пізніше ніж за два місяці до її проведення.

5. Атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців та представника виборного органу первинної профспілкової організації.

6. Безпосередній керівник працівника, який підлягає атестації, не може бути членом атестаційної комісії.

7. Атестація працівника проводиться тільки в його присутності.

8. На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, що подається атестаційній комісії після ознайомлення з нею працівника, але не пізніше ніж за тиждень до атестації.

9. Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою.

10. Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії.

11. Засідання атестаційної комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу.

12. Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття.

Стаття 12. Категорії працівників, які не підлягають атестації

1. Атестації не підлягають:

працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;

вагітні жінки;

особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом дитинства;

одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років;

неповнолітні;

особи, які працюють за сумісництвом.

Законом чи колективним договором можуть установлюватися інші категорії працівників, які не підлягають атестації.

Стаття 13. Результати атестації

1. Атестаційна комісія приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі.

2. У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві зарахувати його до кадрового резерву, присвоїти чергову категорію, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір, організувати стажування на більш високій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі.

3. У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві перевести працівника за його

згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією. Рекомендації комісії з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівника у письмовій формі.

У разі відмови працівника від переведення на іншу посаду чи роботу, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів роботодавця роботодавець за результатами атестації має право звільнити працівника відповідно до Кодексу законів про працю України.

4. Результати атестації можуть бути оскаржені працівником у порядку, встановленому законодавством.

Стаття 14. Організація підтвердження результатів неформального професійного навчання працівників

1. Для організації підтвердження результатів неформального професійного навчання працівників у складі державної служби зайнятості створюються центри визнання результатів неформального професійного навчання.

2. Центри визнання результатів неформального професійного навчання забезпечують організацію підтвердження професійної кваліфікації працівника за результатами неформального професійного навчання. Для цього центри визнання результатів неформального професійного навчання залучають навчальні заклади державної служби зайнятості, інші професійно-технічні навчальні заклади, підприємства, організації, установи, які мають ліцензію на право здійснення освітньої діяльності за визначеними професіями. Результати неформального професійного навчання підтверджуються документом встановленого зразка про присвоєння або підвищення робітничої кваліфікації.

3. Центри визнання результатів неформального професійного навчання мають право у разі необхідності отримувати від заінтересованих юридичних та фізичних осіб відомості про професійний досвід працівників.

4. Порядок підтвердження результатів неформального професійного навчання працівників визначається центральним органом виконавчої влади у сфері соціальної політики за погодженням із центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, молоді та спорту.

Розділ IV

ФІНАНСУВАННЯ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ

Стаття 15. Фінансування заходів із забезпечення професійного розвитку працівників

1. Фінансування професійного розвитку працівників здійснюється роботодавцем за рахунок власних коштів та інших не заборонених законодавством джерел.

2. Професійне навчання працівника може здійснюватися за його бажанням за рахунок власних коштів або коштів інших фізичних чи юридичних осіб.

Розділ V

ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Цей Закон набирає чинності з дня, наступного за днем його опублікування.

2. Кабінету Міністрів України у тримісячний строк після набрання чинності цим Законом:

подати на розгляд Верховної Ради України пропозиції щодо приведення законодавчих актів України у відповідність із цим Законом;

привести свої нормативно-правові акти у відповідність із цим Законом;

забезпечити приведення міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади своїх нормативно-правових актів у відповідність із цим Законом.

Президент України

В.ЯНУКОВИЧ

м. Київ

12 січня 2012 року

№ 4312-VI

Додаток 3

ЗАТВЕРДЖЕНО
наказом Міністерства праці та соціальної
політики України,
наказом Міністерства освіти і науки України
від 26 березня 2001 р. № 127/151
Зареєстровано
в Міністерстві юстиції України
6 квітня 2001 р. за № 315/5506

ПОЛОЖЕННЯ

про професійне навчання кадрів на виробництві

(У тексті Положення слово «підприємство» у всіх відмінках замінено словами «суб'єкт господарювання» у відповідних відмінках згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 3 березня 2008 року № 92/147)

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Професійне навчання кадрів на виробництві спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників суб'єктів господарювання різної форми власності та підпорядкування (*надалі* — суб'єкт господарювання), формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивної праці і ефективної зайнятості.

1.2. Професійне навчання кадрів на суб'єкті господарювання організовується відповідним підрозділом, що займається цими питаннями, чи службою управління персоналом.

1.3. Професійне навчання кадрів на виробництві здійснюється відповідно до нормативно-правових актів у галузі освіти, праці та інших, що регулюють суспільні відносини у сфері забезпечення суб'єктів господарювання кваліфікованими і конкурентоспроможними на ринку праці кадрами.

1.4. Професійне навчання працівників суб'єкта господарювання носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення їх знань, умінь та навичок відповідно до вимог виробництва.

1.5. Міністерство праці та соціальної політики для координації діяльності суб'єктів господарювання, організацій, установ незалежно від форм власності та підпорядкування щодо забезпечення розвитку, збереження та підвищення якісного рівня кадрового потенціалу може створювати міжвідомчу консультативну раду та інші дорадчі органи.

2. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ КАДРІВ НА ВИРОБНИЦТВІ

2.1. Управління системою професійного навчання кадрів на виробництві здійснюється Міністерством праці та соціальної політики України та Міністерством освіти і науки України, іншими заінтересованими центральними органами виконавчої влади, Міністерством праці та соціального захисту та Міністерством освіти і науки Автономної Республіки Крим, Головними управліннями праці та соціального захисту населення та управліннями освіти і науки обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій відповідно до їх повноважень.

2.2. Міністерство праці та соціальної політики України:

– координує роботу щодо організації професійного навчання кадрів на виробництві, діяльності міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, у підпорядкуванні

яких перебувають суб'єкти господарювання, з питань підвищення якості, професіоналізму та компетентності робочої сили;

- розробляє проекти нормативно-правових актів щодо забезпечення розвитку, збереження та підвищення якісного рівня кадрового потенціалу та погоджує державні стандарти з конкретних професій;

- організовує розробку кваліфікаційних характеристик професій працівників, стандартів компетентності, типових навчальних планів та програм, навчально-методичних посібників, літератури та методичних матеріалів для професійного навчання кадрів на виробництві; *(абзац третій пункту 2.2 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*

- вивчає стан професійного навчання кадрів на виробництві, аналізує статистичні дані та готує пропозиції щодо вдосконалення цього напрямку діяльності суб'єктів господарювання; *(абзац четвертий пункту 2.2 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*

- здійснює контроль за дотриманням вимог нормативно-правових актів щодо організації професійного навчання кадрів на виробництві;

- організовує наукові дослідження та розробляє на цій основі рекомендації щодо підвищення ефективності системи професійного навчання кадрів на виробництві;

- організовує навчання працівників, які займаються питаннями професійного навчання кадрів на виробництві, та здійснює інформаційне забезпечення системи.

2.3. Міністерство освіти і науки України:

- організовує здійснення державної політики в галузі освіти;

- розробляє державні стандарти освіти, затверджує типові навчальні плани та типові навчальні програми, що встановлюють вимоги до змісту, обсягу і рівня професійного навчання кадрів на виробництві;

- проводить ліцензування діяльності суб'єктів господарювання з надання освітніх послуг у сфері професійно-технічної освіти;

- здійснює контроль за дотриманням суб'єктами господарювання нормативно-правових актів з питань освіти, за дотриманням державного стандарту професійно-технічної освіти, здійснює державне інспектування суб'єктів господарювання щодо рівня професійного навчання їх персоналу; *(пункт 2.3 доповнено новим абзацом четвертим згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147, у зв'язку з цим абзаци четвертий та п'ятий вважати відповідно абзацами п'ятим та шостим)*

- організовує підвищення кваліфікації педагогічних працівників, які залучаються до професійного навчання кадрів на виробництві, відповідно до заявленої суб'єктами господарювання потреби *(абзац п'ятий пункту 2.3 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*.

2.4. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади:

забезпечують реалізацію державної політики щодо професійного навчання кадрів на виробництві;

здійснюють науково-методичне та інформаційне забезпечення системи професійного навчання кадрів на виробництві, упроваджують у навчально-виробничий процес досягнення науки, техніки, нові технології та кращий досвід роботи;

визначають перспективи та напрями розвитку професійного навчання кадрів на виробництві на підпорядкованих суб'єктах господарювання;

прогнозують обсяги підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на підпорядкованих суб'єктах господарювання;

сприяють забезпеченню відповідності рівня кваліфікації кадрів галузі вимогам сучасного виробництва, завданням підвищення його ефективності та якості;

ведуть облік обсягів професійного навчання кадрів на підпорядкованих суб'єктах господарювання та здійснюють його кількісний та якісний аналіз;

розробляють у встановленому порядку кваліфікаційні характеристики професій працівників, галузеві стандарти компетентності та проекти типових навчальних планів і програм для професійного навчання кадрів на виробництві.

(абзац восьмий пункту 2.4 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)

2.5. Міністерство праці та соціального захисту Автономної Республіки Крим, Головні управління праці та соціального захисту населення обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій:

– організують здійснення державної політики щодо професійного навчання кадрів на виробництві;

– надають суб'єктам господарювання, незалежно від форм власності та підпорядкування, консультативно-методичну допомогу з питань забезпечення розвитку та збереження кадрового потенціалу;

– організують інформаційне забезпечення в сфері професійного навчання кадрів на виробництві;

– здійснюють контроль за дотриманням суб'єктами господарювання нормативно-правових актів щодо забезпечення організації професійного навчання кадрів на виробництві.

2.6. Міністерство освіти і науки Автономної Республіки Крим, управління освіти і науки обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій:

– здійснюють контроль за дотриманням суб'єктами господарювання вимог державного стандарту професійно-технічної освіти;

– надають суб'єктам господарювання незалежно від форм власності та підпорядкування консультативно-методичну допомогу з питань організації та здійснення навчального процесу, ведення навчальної документації, проведення кваліфікаційної атестації тощо. (абзац другий пункту 2.6 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)

2.7. Суб'єкти господарювання:

– визначають потребу в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів у професійно-кваліфікаційному розрізі;

– створюють навчально-виробничу базу для професійного навчання кадрів на виробництві;

– організують навчальний процес;

– здійснюють підбір педагогічних працівників та забезпечують підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня;

– розробляють відповідно до вимог виробництва робочі навчальні плани з професій та робочі навчальні програми з навчальних предметів на основі типових навчальних планів і типових навчальних програм і державних стандартів з конкретних професій та забезпечують їх виконання в повному обсязі та на належному рівні;

– упроваджують у навчальний процес сучасні технології навчання, у тому числі модульну, відкрите професійне навчання; (абзац шостий пункту 2.7 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)

– забезпечують здійснення заходів з охорони праці під час навчання;

– здійснюють матеріально-технічне забезпечення навчального процесу;

– проводять облік навчальної роботи згідно з вимогами чинних нормативно-правових актів та інструктивно-методичних документів;

- здійснюють статистичний облік професійного навчання кадрів на виробництві;
- проводять аналіз впливу професійного навчання кадрів на ефективність діяльності суб'єктів господарювання;
- виконують інші функції, передбачені чинним законодавством.

3. ВИДИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ КАДРІВ НА ВИРОБНИЦТВІ

3.1. Для професійного навчання кадрів на виробництві застосовуються такі його види:

- первинна професійна підготовка робітників;
- перепідготовка робітників;
- підвищення кваліфікації робітників;
- підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців.

3.2. Первинна професійна підготовка робітників — це професійно-технічне навчання осіб, які раніше не мали робітничої професії, що забезпечує рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності.

Первинна професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється із числа осіб, які зараховані на роботу на суб'єкти господарювання учнями.

Підготовка робітників із числа жінок або неповнолітніх громадян здійснюється лише за професіями, а також для робіт, на яких дозволяється використання їх праці. Роботи, на яких не можна використовувати працю жінок та неповнолітніх громадян, визначаються Переліком важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок, затвердженим наказом Міністерства охорони здоров'я України від 29.12.93 № 256 та зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 30.03.94 за № 51/260, та Переліком важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці неповнолітніх, затвердженим наказом Міністерства охорони здоров'я України від 31.03.94 № 46 та зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 28.07.94 за № 176/385.

Особи, які направляються на навчання, повинні бути попередньо ознайомлені з вимогами до роботи за професією, з умовами та оплатою праці, Правилами внутрішнього трудового розпорядку і охорони праці, санітарними нормами та правилами, виробничими інструкціями, можливістю подальшого підвищення кваліфікації і професійного зростання.

Нормативний термін підготовки кадрів за робітничими професіями визначається навчальними планами та навчальними програмами і не повинен перевищувати 1 року.

Професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється шляхом курсового чи індивідуального навчання.

При курсовому навчанні безпосередньо на суб'єкті господарювання теоретичний курс учні (слухачі) вивчають у навчальних групах загальною чисельністю від 5 до 30 чоловік, а виробниче навчання здійснюється в два етапи:

- на першому етапі навчання проводиться в навчальній групі чисельністю 5–15 осіб під керівництвом викладача теоретичного навчання із числа фахівців суб'єкта господарювання (інструктора) або майстра виробничого навчання, якщо навчання здійснюється на створеній для цього навчально-виробничій базі;

- на другому етапі — на робочих місцях суб'єкта господарювання, що атестовані за умовами праці, індивідуально під керівництвом не звільненого від основної роботи кваліфікованого робітника — інструктора виробничого навчання.

При індивідуальному навчанні робітник вивчає теоретичний курс самостійно та шляхом консультацій у викладачів теоретичного навчання. Виробниче навчання проводиться індивідуально на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання. Робітників, які навчаються індивідуально, доцільно при можливості об'єднувати в групи чисельністю від 5 до 30 чоловік для вивчення спільної частини теоретичного курсу, передбаченої навчальними планами та програмами.

Кожний робітник при індивідуальному навчанні на весь період виробничого навчання, а при курсовому — на другому етапі виробничого навчання забезпечується робочим місцем, оснащеним необхідним обладнанням, інструментами, сировиною та матеріалами.

Первинна професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється за робочими навчальними планами та програмами, що розробляються і затверджуються суб'єктами господарювання на основі типових навчальних планів та типових навчальних програм, державних стандартів з конкретних професій. *(абзац дванадцятий пункту 3.2 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*

У робочих навчальних планах та робочих навчальних програмах відображаються зміни в техніці, технології, організації виробництва тощо у відповідній галузі виробництва чи сфері послуг, вимоги суб'єкта господарювання та конкретного робочого місця.

Первинна професійна підготовка робітників завершується кваліфікаційною атестацією. Особам, які успішно пройшли кваліфікаційну атестацію, присвоюється кваліфікація «кваліфікований робітник» з набутої професії відповідного розряду (класу, категорії, групи) та видається свідоцтво про присвоєння робітничої кваліфікації, зразок якого затверджується Кабінетом Міністрів України. *(абзац чотирнадцятий пункту 3.2 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*

Організація навчально-виробничого процесу, тривалість навчального тижня та навчального дня встановлюються відповідно до Закону України «Про професійно-технічну освіту» та Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві, затвердженого спільним наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 27.12.2006 № 500/861 та зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 17.01.2007 за № 32/13299. *(абзац п'ятнадцятий пункту 3.2 у редакції наказу Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*

Робітники під час прийняття на роботу і в процесі роботи проходять на виробництві за рахунок роботодавців інструктаж, навчання та перевірку знань з питань охорони праці відповідно до Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, затвердженого наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 26.01.2005 № 15 та зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 15.02.2005 за № 231/10511. *(абзац шістнадцятий пункту 3.2 у редакції наказу Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*

3.3. Перепідготовка робітників — це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку.

Перепідготовка здійснюється:

- для навчання робітників, що вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією суб'єкта господарювання тощо;
- для розширення їх професійного профілю, підготовки до роботи в умовах колективної форми організації праці;
- при потребі змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втраті здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Перепідготовка, як і первинна професійна підготовка, здійснюється шляхом курсового та індивідуального навчання.

Розробка та затвердження робочих навчальних планів та програм для перепідготовки робітників здійснюється безпосередньо суб'єктами господарювання на основі типових навчальних планів та програм для підготовки робітників за відповідними професіями і державних стандартів з конкретних професій. При цьому допускається скорочення до 30 відсотків навчальних програм за рахунок виключення матеріалу, вивченого раніше, з урахуванням фактичного рівня професійних знань, навичок та вмінь робітників, які

навчаються. Перепідготовка завершується кваліфікаційною атестацією.*(абзац сьомий пункту 3.3 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*

Особи з вищою освітою, які з певних причин оволодівають робітничими професіями, проходять навчання на загальних підставах.

3.4. Підвищення кваліфікації робітників — це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати раніше здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється за такими формами:

- виробничо-технічні курси;
- курси цільового призначення;
- інші форми підвищення кваліфікації робітників, що визначаються суб'єктами господарювання.

Заняття на курсах проводяться в групах чисельністю від 5 до 30 чоловік або індивідуально.

Виробничо-технічні курси проводяться для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань, навичок та вмінь робітників за наявною у них професією до рівня, що відповідає вимогам виробництва. Успішне закінчення курсів є необхідною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії, групи) та професійного зростання.*(абзац сьомий пункту 3.4 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*

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.

Тривалість навчання на виробничо-технічних курсах визначається навчальними планами та програмами і не повинна перевищувати 1 року.

Форми та методи організації та проведення теоретичного та виробничого навчання, форми підсумкового контролю аналогічні тим, що застосовуються при підготовці та перепідготовці кадрів.

Курси цільового призначення проводяться для вивчення робітниками нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки, законодавчих та нормативно-правових актів тощо.

Комплектування навчальних груп робітниками здійснюється відповідно до тематичної направленості курсів. Заняття проводяться в групах чисельністю від 5 до 30 чоловік або індивідуально.

Тривалість навчання на курсах цільового призначення встановлюється в обсязі не менше 8 навчальних годин.

Навчання на курсах цільового призначення закінчується підсумковим заняттям, якщо інше не передбачено нормативно-правовими актами. Робітникам після закінчення курсу навчання видається посвідчення.

Робочі навчальні плани та програми розробляються та затверджуються для:*(абзац п'ятнадцятий пункту 3.4 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*

виробничо-технічних курсів — суб'єктами господарювання на основі державних стандартів з конкретних професій або типових навчальних планів та програм;*(абзац шістнадцятий пункту 3.4 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*

курсів цільового призначення — суб'єктами господарювання, а в необхідних випадках центральними органами виконавчої влади або відповідними підрозділами місцевих органів виконавчої влади.

Тривалість та зміст підвищення кваліфікації робітників визначаються робочими навчальними планами та програмами.

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

3.5. Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців.

Підвищення кваліфікації керівників та фахівців здійснюється з метою удосконалення знань, умінь та навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо.

Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців здійснюється за такими формами:

- спеціалізація;
- довгострокове підвищення кваліфікації;
- короткострокове підвищення кваліфікації;
- стажування;
- інші форми.

Спеціалізація проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Спеціалізація здійснюється у відповідних навчальних закладах, її тривалість — не менше 500 годин.

Довгострокове підвищення кваліфікації передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь та навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх безпосередніх обов'язків, розширення зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи, вивчення діючих нормативно-правових актів з питань, що є в компетенції суб'єкта господарювання чи його підрозділу, у першу чергу з питань охорони праці, сучасних технологій виробництва, засобів механізації та автоматизації, передових методів організації праці, досвіду роботи кращих вітчизняних та зарубіжних суб'єктів господарювання тощо.

Тривалість довгострокового підвищення кваліфікації встановлюється від 72 до 500 годин. Навчання здійснюється у закладах післядипломної освіти.

Періодичність довгострокового підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців установлюється залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу в п'ять років. Першочерговому направленню на курси довгострокового підвищення кваліфікації підлягають керівні працівники та фахівці, прийняті на роботу, або в разі їх переміщення по службі.

Короткотермінове підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців здійснюється з метою поглибленого вивчення ними певного напрямку діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови суб'єкта господарювання, значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює його діяльність, з питань економіки, ділового мовлення тощо.

Тривалість короткотермінового навчання установлюється суб'єктом господарювання у залежності від мети та змісту навчальної програми, але не більше 72 год. Навчально-програмна документація для короткотермінового підвищення кваліфікації розробляється та затверджується суб'єктом господарювання. У разі організації навчання на договірних умовах програма затверджується суб'єктом господарювання (навчальним закладом), яке здійснює навчальний процес, та погоджується із замовником.

Періодичність короткотермінового підвищення кваліфікації установлюється суб'єктом господарювання у залежності від виробничої потреби.

Режим, форми та методи навчання визначаються суб'єктом господарювання (навчальним закладом), яке здійснює навчальний процес, відповідно до вимог нормативно-правових актів з питань освіти.

Стажування передбачає засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня.

Стажування проводиться на суб'єктах господарювання, в установах, організаціях як в Україні, так і за її межами за індивідуальним планом, який затверджується керівником суб'єкта господарювання чи підрозділу, що направляє працівника на стажування.

Тривалість стажування становить не більше 10 місяців і визначається в залежності від мети та виробничої потреби.

Форми підсумкового контролю визначаються навчальними планами та програмами, затвердженими та погодженими в установленому порядку.

За результатами:

спеціалізації (як форми підвищення кваліфікації) працівникам видається диплом про перепідготовку без присвоєння кваліфікації, зразок якого затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 12.11.97 № 1260 «Про документи про освіту та вчені звання» (із змінами та доповненнями), із зазначенням у додатку до диплома отриманої спеціалізації в межах спеціальності та професії за дипломом;

довгострокового підвищення кваліфікації — відповідне свідоцтво, зразок якого затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 12.11.97 № 1260 «Про документи про освіту та вчені звання» (із змінами та доповненнями);

короткострокового — посвідчення або довідка;

стажування — довідка довільної форми, що видається за місцем проходження стажування.

У разі виробничої потреби суб'єкти господарювання можуть застосовувати інші форми підвищення кваліфікації (семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, «круглі столи» тощо).

Відповідні записи про професійне навчання робітників та підвищення кваліфікації керівних працівників та спеціалістів уносяться в трудову книжку працівника.

4. ПЕДАГОГІЧНІ КАДРИ

4.1. Професійне навчання працівників на виробництві здійснюють:

- викладачі з числа керівників та фахівців суб'єкта господарювання, а також педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів;
- майстри виробничого навчання (за умови курсового навчання);
- інструктори виробничого навчання з числа кваліфікованих робітників суб'єкта господарювання.

Викладачі теоретичного навчання з числа керівних працівників та фахівців повинні мати вищу освіту та стаж роботи за спеціальністю не менше 3 років. До викладання теоретичних дисциплін можуть залучатися викладачі навчальних закладів, керівні працівники та фахівці інших суб'єктів господарювання, установ, організацій.

Інструктори виробничого навчання з числа кваліфікованих робітників повинні мати стаж роботи за професією не менше 3 років та високі виробничі показники.

Склад працівників, які залучаються до професійного навчання робітників на виробництві, щорічно затверджується наказом керівника суб'єкта господарювання за погодженням із профспілковим комітетом.

Кваліфіковані робітники (інструктори), які залучаються до проведення виробничого навчання, за умови об'єднання робітників-учнів у групи не менше 5 осіб, можуть бути звільнені наказом керівника суб'єкта господарювання від основної роботи із збереженням за ними середньої заробітної плати.

5. НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧА БАЗА

5.1. Навчально-виробнича база — це навчальні майстерні, ділянки, цехи, полігони, окремі робочі місця, тренажери, автодроми, трактородроми, навчальні господарства, навчальні приміщення (лабораторії, класи, кабінети), виділені суб'єктом господарювання для професійного навчання і оснащені необхідним обладнанням, інвентарем, технічними засобами навчання та навчально-наочними посібниками.

Навчально-виробнича база, як правило, створюється за рахунок коштів суб'єкта господарювання.

6. ПЛАНУВАННЯ ТА ОБЛІК НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ

6.1. Планування та облік навчальної роботи з професійного навчання кадрів на виробництві проводиться з метою:

- планомірного ведення навчального процесу;
- забезпечення послідовності теоретичного і виробничого навчання;
- установа навчального навантаження педагогічним працівникам;
- обліку проведення занять та їх відвідування;
- здійснення контролю за навчальним процесом;
- визначення навчальних досягнень, нормативів часу та виробітку працівників, які навчаються, проведення кваліфікаційної атестації, присвоєння кваліфікаційних розрядів (класів, категорій, груп) тощо. *(абзац сьомий пункту 6.1 у редакції наказу Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*

6.2. Основними навчально-методичними документами з планування навчально-виробничого процесу при курсовому навчанні робітників є:

- орієнтовний план підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників (на рік), затверджений керівником суб'єкта господарювання;
- робочий навчальний план;
- робочі навчальні програми; *(абзац третій пункту 6.2 у редакції наказу Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*
- розклад занять. *(абзац четвертий пункту 6.2 у редакції наказу Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*

6.3. Основними навчально-методичними документами з планування навчально-виробничого процесу при індивідуальній формі навчання є:

- робочий навчальний план; *(абзац другий пункту 6.3 у редакції наказу Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*
- робочі навчальні програми; *(абзац третій пункту 6.3 у редакції наказу Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 03.03.2008 р. № 92/147)*
- графік консультацій.

6.4. Основними документами обліку навчальної роботи при курсовій формі навчання є:

- журнали теоретичного навчання установленої форми;
- журнали виробничого навчання установленої форми;
- щоденник виробничого навчання, що ведеться учнем (слухачем) безпосередньо на робочому місці суб'єкта господарювання.

6.5. Основними документами обліку навчальної роботи при індивідуальній формі навчання є:

- картка обліку теоретичного навчання для індивідуальних консультацій;
- щоденник виробничого навчання, що ведеться учнем під час виробничого навчання.

6.6. Основними документами з планування навчального процесу при підвищенні кваліфікації керівних працівників та фахівців є:

- навчальний план;
- навчальні програми;
- розклад занять.

6.7. Основним документом планування стажування керівних працівників та спеціалістів є програма стажування працівника.

6.8. Основними документами обліку навчальної роботи при підвищенні кваліфікації керівних працівників та спеціалістів є журнал теоретичного навчання, а при стажуванні — таблиць обліку робочого часу працівника.

7. КВАЛІФІКАЦІЙНА АТЕСТАЦІЯ

7.1. Кваліфікаційна атестація на суб'єктах господарювання проводиться відповідно до Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти України від 31.12.98 № 201/469 та зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 01.03.99 за № 124/3417.

8. ФІНАНСУВАННЯ ВИТРАТ НА ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ КАДРІВ НА ВИРОБНИЦТВІ

8.1. Фінансування професійного навчання кадрів на виробництві здійснюється за рахунок коштів суб'єкта господарювання, а також за рахунок залучення внесків спонсорів, міжнародної технічної допомоги та інших джерел, передбачених чинним законодавством.

Фінансування професійного навчання кадрів на замовлення інших суб'єктів господарювання, організацій, установ здійснюється на договірних умовах за кошти замовника.

**Начальник відділу професійної підготовки
кадрів та альтернативної служби
Міністерства праці та соціальної
політики України**

Л. В. ЩЕРБАК

**Заступник начальника Департаменту
розвитку професійно-технічної освіти
Міністерства освіти і науки України**

В. С. ІГОНІН

Механізм взаємодії організацій, що реалізують державну політику і задіяні в організації професійної освіти і підготовки

Усі, хто дає гроші на професійну освіту і підготовку, збираються разом і визначають політику, шляхи розвитку професійної підготовки з огляду на конкретні цілі. Підписується договір між регіоном, державою, галузевими організаціями з урахуванням пріоритетних напрямків у розвитку галузі, що визначає підготовку, бажаний рівень необхідної кваліфікації, заходи з професійної орієнтації. Ці переговори дозволяють визначити основні аспекти загального бачення проблеми.

Держава спирається на цей договір для посилення професійної підготовки за певними напрямками.

Конкретним ліцеям виділяється цільове фінансування на професію.

Якщо з'являються нові підприємства, то їх відразу залучають до заходів з підготовки кадрів.

Спрацьовує система оцінки потреб, що визначає конкретну підготовку і як результат – використання фінансових механізмів.

Сучасними тенденціями є відхід від вузької профілізації й спеціалізації, територіальна доступність навчальних закладів, надання максимально різноманітних видів підготовки.

Держава не втручається, коли соціальні партнери відповідають за підвищення кваліфікації на підприємстві, перерозподіляючи кредити на підготовку. Законодавство надало більше повноважень і галузям, що співпрацюють з управліннями регіонів.

Представники галузей активно залучаються до проблем визначення обсягів та змісту підготовки, оновлення навчальних програм та програм зайнятості.

Завдання та функції відділу соціального розвитку підприємств, установ, організацій

№	Завдання	Функції
1	Вивчення основних соціальних потреб і проблем працівників підприємства	<p><i>Організація і проведення соціологічної роботи, спрямованої на:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - формування стабільних трудових колективів; - розвиток організаційної культури; - використання соціально-психологічних факторів трудової мотивації працівників; - підвищення соціальної і творчої активності працівників, їхньої задоволеності працею; - розвиток і використання трудового потенціалу кожного працівника; - розробка і реалізація цільових програм і планів соціального розвитку на основі соціальних прогнозів і моделювання соціальних процесів згідно з цілями, стратегією і кадровою політикою підприємства. <p><i>Робота зі стабілізації трудових колективів, удосконалення соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу.</i></p> <p><i>Підготовка пропозицій щодо:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимізації чисельності працівників; - підвищення загальноосвітнього і культурно-технічного рівня працівників; - зміцнення дисципліни й організованості; - створення і підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; - адаптації щойно прийнятих працівників; <p><i>Організація вивчення умов і змісту праці та їхнього впливу на задоволеність працею.</i></p>
2	Прогнозування розвитку соціальних процесів у підрозділах підприємства	<p><i>Розробка заходів щодо:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - поліпшення ергономічних, санітарно-гігієнічних умов роботи; - забезпечення охорони праці та безпеки працівників; - соціально-психологічного забезпечення впровадження нових видів складного устаткування; - скорочення важкої і малокваліфікованої ручної праці; - підвищення привабливості, престижності, культури праці. <p><i>Участь в експертизі проектів будівництва і реконструкції об'єктів виробничого і невиробничого призначення з метою забезпечення обліку в них соціальних вимог і нормативів.</i></p> <p><i>Участь в організації проведення експериментів по соціальних аспектах удосконалення господарського механізму.</i></p> <p><i>Удосконалення системи матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів підвищення трудової і соціальної активності працівників, творчого підходу до справи, колективної й індивідуальної відповідальності за результати спільної діяльності.</i></p> <p><i>Упровадження засобів механізації і комп'ютерних технологій у діяльність соціологічних служб, зміцнення їхньої інформаційної бази.</i></p>

3	<p>Організація роботи з реалізації гарантій матеріально-побутового забезпечення і соціального захисту працівників підприємства</p>	<p><i>Контроль</i> за забезпеченням соціального страхування працівників, дотриманням їхніх соціальних гарантій і цивільних прав.</p> <p><i>Розробка</i> пропозицій щодо заходів соціальної захищеності працівників підприємства в рамках колективно-договірного регулювання трудових відносин.</p> <p><i>Розробка і реалізація заходів</i> для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - збереження здоров'я і підвищення змістовності дозвілля працівників; - підвищення життєвого рівня працівників і членів їхніх родин; - задоволення потреб у житлі і побутовому обладнанні, різноманітних послугах; - соціальної захищеності окремих категорій працівників (пенсіонерів, молоді, жінок). <p><i>Організація консультування</i> працівників з правових і фінансових питань, проблем жіночої праці, розробки пропозицій щодо надання різних соціальних пільг працівникам підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - компенсацій витрат на житло; - утримання дітей; - надання транспорту для поїздок на роботу; - медичного обслуговування.
4	<p>Організація роботи з виконання соціальних програм</p>	<p><i>Проведення</i> лекцій, семінарів для вивчення працівниками підприємства соціально-психологічних методів управління соціальними процесами.</p> <p><i>Надання методичної допомоги</i> підрозділам у розробці заходів щодо соціального розвитку трудових колективів, координація їхньої діяльності.</p>

Витяг з Податкового кодексу України

від 2 грудня 2010 року № 2755-VI

Стаття 140. Особливості визнання витрат подвійного призначення

140.1. При визначенні об'єкта оподаткування враховуються такі витрати подвійного призначення:

140.1.3. витрати платника податку на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників робітничих професій, а також у разі, якщо законодавством передбачено обов'язковість періодичної перепідготовки або підвищення кваліфікації;

витрати на навчання та/або професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації у вітчизняних або закордонних навчальних закладах, якщо наявність сертифіката про освіту в таких закладах є обов'язковою для виконання певних умов ведення господарської діяльності, у тому числі, але не виключно вищих та професійно-технічних навчальних закладах фізичних осіб (незалежно від того, чи перебувають такі особи в трудових відносинах з платником податку), які уклали з ним письмовий договір (контракт) про взяті ними зобов'язання відпрацювати у платника податку після закінчення вищого та/або професійно-технічного навчального закладу та отримання спеціальності (кваліфікації) не менше трьох років;

витрати на організацію навчально-виробничої практики за профілем основної діяльності платника податку або в структурних підрозділах, що забезпечують його господарську діяльність, осіб, які навчаються у вищих та професійно-технічних навчальних закладах.

У разі розірвання письмового договору (контракту), зазначеного в абзаці другому цього підпункту, платник податку зобов'язаний збільшити дохід у сумі фактично здійснених ним витрат на навчання та/або професійну підготовку, які були включені до складу його витрат. Внаслідок такого збільшення доходу нараховується додаткове податкове зобов'язання та пеня в розмірі 120 відсотків

облікової ставки Національного банку України, що діяла на день виникнення податкового зобов'язання з податку, яке мав би сплатити платник податку у встановлений строк у разі, якщо б він не користувався податковою пільгою, встановленою цим підпунктом, обчислені до суми такого податкового зобов'язання та розраховані за кожен день недоплати, закінчуючи днем збільшення доходу. Сума відшкодованих платнику податку збитків за такою угодою (договором, контрактом) не є об'єктом оподаткування в частині, що не перевищує суми, на які збільшено дохід, сплати додаткового податкового зобов'язання та пені, зазначених у цьому абзаці.

У разі виникнення розбіжностей між органом державної податкової служби та платником податку стосовно зв'язку витрат на цілі, обумовлені цим підпунктом, з основною діяльністю платника податку, такий орган державної податкової служби зобов'язаний звернутися до центрального органу виконавчої влади в галузі освіти, експертний висновок якого є підставою для прийняття рішення органом державної податкової служби.

Оскарження рішень органів державної податкової служби, прийнятих на підставі експертних висновків центрального органу виконавчої влади в галузі освіти, здійснюється платниками податку в загальному порядку.

Навчальне видання

**ЗБРИЦЬКА ТЕТЯНА ПЕТРІВНА
САВЧЕНКО ГАЛИНА ОЛЕКСІЇВНА
ТАТАРЕВСЬКА МАРІЯ СЕРГІЇВНА**

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Навчальний посібник

За загальною редакцією

М. С. Татаревської

Коректор Щербак З. М.

Підписано до друку 04.07.2013 р. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Ум.-друк. арк. 24,81. Замовлення № 707
Тираж 300 прим.

Друкарня «Атлант» ВОІ СОІУ
65029, м. Одеса, Ольгіївський узвіз, 8
тел.: 728-45-71
e-mail: ev_atlant@mail.ru
Свідоцтво: 23179617