

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

О.В. ХАРЧИШИНА, І.В. МОСІЙЧУК

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Навчальний посібник

Житомир - 2017

УДК 331.1
ББК 65.050.2
Х 22

*Рекомендовано до друку Вченою Радою Житомирського державного
університету імені Івана Франка
(протокол № 8 від 25.03.2016 р.)*

Посібник підготували:

О.В. Харчишина – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕД підприємств, факультет менеджменту та логістики, Національний авіаційний університет

І.В. Мосійчук – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту і адміністрування, соціально-психологічний факультет, Житомирський державний університет імені Івана Франка

Рецензенти:

Н.В. Валінкевич – доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства Житомирського державного технологічного університету

О.О. Сунцова – доктор економічних наук, професор кафедри економіки Національного авіаційного університету

Харчишина О.В., Мосійчук І.В.

X22 Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / О.В. Харчишина, І.В. Мосійчук. – Житомир: Житомирський державний університет ім. Івана Франка, 2017. – 176 с.

Навчальний посібник розкриває проблеми конкурентоспроможності персоналу та економічні аспекти його розвитку. Ґрунтовно висвітлено прогнозування і планування розвитку персоналу. Розглянута система освіти та професійної підготовки кадрів. Особлива увага приділена проблемам атестації персоналу, плануванню трудової кар'єри і роботі з кадровим резервом. Особливістю посібника є те, що по кожній темі, крім розкриття її змісту, наведений практикум: тести, завдання та кейси.

Розрахований для студентів, слухачів і викладачів вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації, а також усіх, хто цікавиться актуальними питаннями з управління розвитком персоналу.

УДК 331.1
ББК 65.050.2

© О.В. Харчишина, І. В. Мосійчук, 2017

З М І С Т

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління.....	8
<i>1.1. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації.</i>	<i>8</i>
<i>1.2. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організації. Управління конкурентоспроможністю персоналу.....</i>	<i>10</i>
<i>1.3. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів.</i>	<i>13</i>
<i>1.4. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації.....</i>	<i>15</i>
Практикум.....	19
РОЗДІЛ II. Маркетинг персоналу.....	24
<i>2.1. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки.....</i>	<i>25</i>
<i>2.2. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу.....</i>	<i>26</i>
<i>2.3. Система багаторівневої освіти.....</i>	<i>27</i>
<i>2.4. Планування і прогнозування розвитку персоналу.....</i>	<i>33</i>
Практикум.....	36
РОЗДІЛ III. Організаційна культура і лідерство та їх роль у забезпеченні розвитку персоналу.....	43
<i>3.1. Поняття організаційної культури та її роль у забезпеченні ефективного управління розвитком персоналу.....</i>	<i>44</i>
<i>3.2. Організаційна культура як система. Елементи організаційної культури.....</i>	<i>46</i>
<i>3.3. Властивості і функції організаційної культури.....</i>	<i>50</i>
<i>3.4. Діагностика організаційної культури. Типологія організаційної культури.....</i>	<i>56</i>
<i>3.5. Формування організаційної культури.....</i>	<i>62</i>
<i>3.6. Поняття та значення лідерства. Формування у персоналу лідерських якостей.....</i>	<i>66</i>
Практикум.....	68

РОЗДІЛ IV. Регламентация посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу. Атестація персоналу.....	73
<i>4.1. Поняття і зміст внутрішніх нормативних документів, які регламентують вимоги до посадових обов'язків персоналу.....</i>	<i>73</i>
<i>4.2. Поняття, завдання та методи ділової оцінки персоналу.....</i>	<i>75</i>
<i>4.3. Форми та види адаптації персоналу до умов середовища.....</i>	<i>78</i>
<i>4.4. Атестація: призначення, порядок проведення і використання результатів в управлінні розвитком персоналу.....</i>	<i>80</i>
Практикум.....	83
 РОЗДІЛ V. Планування й організація професійного навчання робітників організації, підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців.....	 89
<i>5.1. Типи, форми і мета професійного навчання робітників.....</i>	<i>89</i>
<i>5.2. Роль держави і організації у підготовці кадрів на виробництві.....</i>	<i>92</i>
<i>5.3. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і фахівців.....</i>	<i>96</i>
<i>5.4. Самостійне навчання керівників і фахівців організації.....</i>	<i>98</i>
<i>5.5. Короткострокове і довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців організації.....</i>	<i>101</i>
Практикум.....	106
 РОЗДІЛ VI. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом. Планування та організація соціального розвитку персоналу	111
<i>6.1. Трудова кар'єра та її планування в організації.....</i>	<i>111</i>
<i>6.2. Планування і розвиток кар'єри робітників.....</i>	<i>114</i>
<i>6.3. Планування і розвиток кар'єри фахівців і керівників.....</i>	<i>117</i>
<i>6.4. Формування резерву керівників.....</i>	<i>120</i>
<i>6.5. Роль і місце соціального управління у планування та організації розвитку персоналу.....</i>	<i>122</i>
<i>6.6. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників.....</i>	<i>123</i>
Практикум.....	125
 РОЗДІЛ VII. Стимулювання розвитку персоналу.....	129
<i>7.1. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу.....</i>	<i>129</i>
<i>7.2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.....</i>	<i>132</i>
<i>7.3. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій.....</i>	<i>134</i>

Практикум.....	135
РОЗДІЛ VIII. Економічні аспекти розвитку персоналу.....	140
8.1. Інвестиції в персонал та класифікація витрат на розвиток персоналу	141
8.2. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу.....	142
8.3. Оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.....	146
8.4. Підготовка резерву керівників та оцінювання його ефективності.....	147
Практикум.....	149
РОЗДІЛ IX. Організація роботи корпоративного навчального центру	155
9.1. Поняття, призначення і функції корпоративного навчального центру...	155
9.2. Особливості створення і функціонування корпоративного навчального центру в умов підприємств харчової промисловості.....	160
Практикум.....	166
ЛІТЕРАТУРА.....	172

ВСТУП

Ринкові перетворення і посилення глобалізаційних тенденцій у економіці України передбачає розробку і впровадження нових підходів до розуміння суті і призначення політики управління розвитком персоналу, її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Сучасні фахівці з управління персоналом повинні володіти достатніми знаннями і навичками для здійснення організаційно-управлінської, планово-економічної, аналітичної, науково-дослідницької та навчально-методичної діяльності із використання новітніх підходів і технологій. Дисципліна формує знання для забезпечення ефективного управління процесом розвитку персоналу на усіх його стадіях, використання проектного підходу у системі розвитку персоналу, організації роботи корпоративного навчального центру, розвитку організаційної культури і лідерства як вагомих інструментів формування інтелектуального капіталу підприємства.

В останні десятиліття швидкими 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.

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, уміння та навички можливо за умови створення навчального посібника з дисципліни «Управління розвитком персоналу».

Головна мета посібника – надати майбутнім фахівцям опанувати сучасні знання в галузі розвитку персоналу, державного регулювання процесу навчання і розвитку персоналу, маркетингу персоналу та маркетингу освітніх послуг, ролі організаційної культури та формування лідерських якостей у процесі розвитку персоналу підприємства.

Змістовна частина конспекту лекцій побудована за окремими темами:

- Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління
- Маркетинг персоналу
- Організаційна культура і лідерство та їх роль у забезпеченні розвитку персоналу
- Регламентація посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу. Атестація персоналу.
- Планування й організація професійного навчання робітників організації, підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців
- Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом. Планування та організація соціального розвитку персоналу.
- Стимулювання розвитку персоналу
- Економічні аспекти розвитку персоналу
- Організація роботи корпоративного навчального центру

Зв'язок з іншими дисциплінами. «Управління розвитком персоналу» базується на вивченні економічних і соціальних дисциплін: «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Соціальна економіка», «Демографія», «Ринок праці», «Організація праці», «Державне і регіональне управління», «Управління персоналом», «Соціальна політика», «Стратегічне управління трудовими ресурсами», «Управління конфліктами».

За своєю структурою посібник включає виклад сутності і значення управління розвитком персоналу; основні складові процесу розвитку персоналу; нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу; засоби стимулювання розвитку персоналу; методи планування потреби у персоналі; методи оцінки ділових якостей персоналу.

РОЗДІЛ І

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета: студент повинен засвоїти основний процес професійного навчання персоналу, визначення категорій та принципів управління проектом розвитку персоналу

Професійне спрямування: формування структурно-логічної схеми управління розвитком персоналу

ПЛАН

- 1.1. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації.
- 1.2. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організації. Управління конкурентоспроможністю персоналу.
- 1.3. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів.
- 1.4. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації.

☑ **Ключові слова і поняття:** управління розвитком персоналу, особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості, розвиток персоналу, професійний розвиток персоналу, освіта, професійне навчання, первинна професійна підготовка робітників, перепідготовка персоналу, проект, проектний менеджмент, проектне управління розвитком персоналу, адаптивне управління, види проектів.

1.1. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації.

Ринкові перетворення і посилення глобалізаційних тенденцій у економіці України передбачає розробку і впровадження нових підходів до

розуміння суті і призначення політики управління розвитком персоналу, її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Сучасні фахівці з управління персоналом повинні володіти достатніми знаннями і навичками для здійснення організаційно-управлінської, планово-економічної, аналітичної, науково-дослідницької та навчально-методичної діяльності із використання новітніх підходів і технологій. Дисципліна формує знання для забезпечення ефективного управління процесом розвитку персоналу на усіх його стадіях, використання проектного підходу у системі розвитку персоналу, організації роботи корпоративного навчального центру, розвитку організаційної культури і лідерства як вагомих інструментів формування інтелектуального капіталу підприємства.

Предмет дисципліни – є закономірності й процеси політики управління розвитком персоналу як важливої складової стратегічного управління підприємством.

Мета дисципліни – надати можливість майбутнім фахівцям опанувати сучасні знання в галузі розвитку персоналу, державного регулювання процесу навчання і розвитку персоналу, маркетингу персоналу та маркетингу освітніх послуг, ролі організаційної культури та формування лідерських якостей у процесі розвитку персоналу підприємства.

Ступінь розвитку персоналу визначає ефективність функціонування будь-якої організації. Тому в умовах турбулентності зовнішнього середовища, швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку. Адже знання фахівців з вищою освітою на початку XX століття знецінювались через 30 років, в кінці століття – через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись кожні 3-5 років.

Розвиток персоналу — багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем і ґрунтується на таких базових поняттях як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості [2].

Особистість — це усталена система соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда і формуються в процесах соціалізації індивідуумів і їх цілеспрямованого виховання, опанування ними соціальних

норм і функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності [5].

Гармонійний розвиток особистості — це різнобічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності.

Професійний розвиток особистості — це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття є складовою поняття «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей.

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. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо [2].

До процесу розвитку персоналу організації включають такі складові: професійне навчання персоналу, виробнича адаптація персоналу, оцінювання і атестація персоналу, планування трудової кар'єри персоналу, професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців, формування резерву керівників, службово-професійне просування керівників.

1.2. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організацією. Управління конкурентоспроможністю персоналу.

Зміна загальної парадигми управління наприкінці XX століття призвела до перегляду ролі персоналу у досягненні ефективності організації. Основними положеннями сучасної парадигми менеджменту є: 1) успіх організації залежить не тільки від ринкової позиції і наявності ресурсів, визначальною є роль людського фактору; 2) організація розглядається як відкрита динамічна система, основу якої складають спільні цінності індивідів; 3) зміщуються

головні акценти у системі управління: з точки зору сучасного менеджменту ціль виконує вторинну роль у порівнянні із цінностями, а організація розглядається як самостійне культурне утворення; 4) необхідність постійної адаптації організації до умов турбулентного зовнішнього середовища зменшує значення постійного жорсткого контролю, вимагає змін у підходах до управління персоналом і акцентує увагу на самоменеджменті і саморозвитку індивіда, формуванні і поширенні знань, комплексному використанні нормативно-ціннісного, системного і ситуаційного підходів в управлінні; 5) посилення конкуренції вимагає від підприємств здійснювати діяльність з урахуванням довгострокової перспективи, тобто на основі принципів стратегічного управління; 6) перенасичення ринку товарами, посилення тенденції швидкого морального старіння товару вимагає широкого використання в процесі управління принципів маркетингу; 7) зміни у суспільному світогляді сприяють підвищенню ролі морально-етичних цінностей в усіх сферах життєдіяльності людини, внаслідок чого сформувалась і набула широкого розвитку концепція соціальної відповідальності бізнесу [1, с.70-71; 6, с.31-35; 87]. Отже, у складі сучасної парадигми менеджменту персонал почали розглядати як основний ресурс фірми, що визначає ефективність діяльності організації, забезпечує її конкурентоспроможність в умовах глобалізації економіки. Ці зміни посилили увагу до стратегічних питань управління розвитком персоналу на всіх рівнях управління.

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємозв'язана зі стратегією управління персоналом. В свою чергу ці стратегії є складовою стратегії управління організації. Під *стратегічним управлінням* розуміють управління, що спирається на трудовий потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, котрі відповідають виклику оточення і дають змогу досягти конкурентних переваг [4].

Рівень конкурентоспроможності громадян на ринку праці значною мірою залежить від ступеня оволодіння ними тією професією, що користується попитом на регіональному ринку праці і необхідна організаціям для реалізації їхніх цілей, одержання прибутку тощо. *Професійна придатність працівника* — це відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей особи вимогам професії (спеціальності, робочого місця, посади), відповідність

людини цим вимогам з погляду стану її здоров'я і фізичного розвитку, ступінь відповідності оволодіння громадянином загальними, професійними знаннями, уміннями і навичками, належну психологічну, моральну та економічну готовність працівника (особистості) до продуктивної праці в організації.

В умовах посилення конкуренції на ринку великого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як освіта, професійні знання, уміння та практичні навички; відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії. Одне із завдань управління розвитком персоналу — забезпечення організації тими працівниками, які здатні реалізувати стратегію управління компанії, мають для цього необхідні здібності та компетенцію.

Управління конкурентоспроможністю персоналу в організації — це процес порівняння потреб підприємства у персоналі з наявним трудовим потенціалом і вибір форм впливу для приведення їх у відповідність. Під потребою організації у конкурентоспроможному персоналі тут розуміють необхідний кількісний та якісний склад персоналу, який визначається відповідно до обраної стратегії управління компанії.

Наявний трудовий потенціал — це працівники організації з фактично досягнутими рівнями освіти, професійної підготовки, здібностями, інтересами, мотиваціями, домаганнями, станом здоров'я та ін. Результатом порівняння потреб та фактичного трудового потенціалу організації може виявитися переміщення персоналу, його професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву керівників, набір професійно придатних або звільнення професійно непридатних працівників, професійна перепідготовка або підвищення кваліфікації персоналу.

Визначаючи пріоритети стратегії управління розвитком персоналу з метою забезпечення його конкурентоспроможності, необхідно брати до уваги ті складові конкурентоспроможності, що можуть сприяти організації в одержанні стійких переваг над конкурентами, зокрема у збільшенні обсягів продажу товарів чи наданні послуг, розширенні кола споживачів, зниженні собівартості продукції або витрат, зростанні обсягів прибутку тощо. Необхідність визначення пріоритетів у розвитку персоналу обумовлена тим, що в організації, як правило, є доволі багато сфер невідповідності між потребами у конкурентоспроможному персоналі та наявним трудовим потенціалом, які організація внаслідок обмежених фінансових і матеріальних ресурсів не може

усунути відразу. Тому встановлення пріоритетів у розвитку персоналу дає змогу зосередити зусилля на першочергових завданнях формування конкурентоспроможного персоналу компанії.

1.3. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів.

Проект розвитку персоналу — це тимчасова дія, що виконується для створення унікальною продукту чи послуги, спрямованих на розвиток персоналу. Тимчасовість означає, що кожний проект розвитку персоналу має свій визначений початок та кінець. Унікальність означає, що продукт або послуга з розвитку персоналу відрізняється від інших аналогічних послуг чи продуктів.

Проект розвитку персоналу вбирає в себе задум, засоби реалізації задуму, цілі виконання задуму. Проекти здійснюються на всіх рівнях управління. Вони можуть охоплювати один підрозділ організації чи виходити за межі організації, залучаючи спільні підприємства, професійно-технічні чи вищі навчальні заклади, центри зайнятості або органи державної виконавчої влади тощо. Проекти розвитку персоналу є суттєвими компонентами стратегії управління організації.

У процесі виконання проекту розвитку персоналу організації розробляються такі продукти або послуги, які раніше не виготовлялися. Це обумовлює їх унікальний характер. Наприклад, на підприємствах, у навчальних закладах розробляється багато тисяч програм з підвищення кваліфікації персоналу, але кожна навчальна програма унікальна — вона має свого автора чи групу авторів, свого замовника, розрахована на конкретний контингент працівників певного підприємства, передбачає свої специфічні форми та методи навчання. Наявність в одному проекті розвитку персоналу елементів, які є в іншому проекті, не позбавляє обидва проекти їх унікальності.

Оскільки продукт чи послуга кожного проекту розвитку персоналу є унікальними, то і властивості, що відрізняють продукт чи послугу, розробляються поетапно. Унікальні властивості продукту або послуги проекту розвитку персоналу повинні детально визначатися у проекті. Чим раніше вони будуть більш ґрунтовно та всебічно охарактеризовані, тим адекватніше їх

розумітимуть виконавці проекту, тим вищою буде ймовірність його успішного виконання в організації.

У процесі управління проектом розвитку персоналу враховують чотири основні фактори, що визначають його конкретний зміст: масштаб проекту, терміни реалізації, якість, обмеженість ресурсів.

На основі зазначених факторів виділяють такі види проектів розвитку персоналу:

- за масштабами: малі та великі проекти;
- за термінами виконання: короткострокові, середньострокові і довгострокові проекти;
- за якістю: бездефектні проекти;
- за ресурсами: мультипроекти, проекти розвитку персоналу, що виконуються в особливих умовах, тощо [2].

Схеми управління різними проектами розвитку персоналу можуть належати до трьох таких видів:

- основна система (менеджер проекту координує роботи, ризик покладається на організацію);
- розширене управління проектом (менеджер проекту веде роботи у межах розрахованої вартості проекту, ризик реалізації покладається на замовника);
- прискорена реалізація проекту (організація виконує всі роботи щодо проекту розвитку персоналу до одержання кінцевого результату) [2].

Високі результати управління проектами розвитку персоналу визначаються такими факторами:

- чіткими цілями;
- адекватним плануванням робіт;
- кваліфікацією членів команди проекту;
- системою контролю термінів та результатів робіт;
- якістю виконання окремих елементів;
- заходами щодо подолання опору до змін.

Оцінювання ефективності проектів розвитку персоналу передбачає обґрунтування необхідності і доцільності розроблення та впровадження заходів з розвитку системи управління персоналом. Під час розрахунку економічної ефективності проекту слід користуватися методичними рекомендаціями з оцінювання інвестиційних проектів та їх відбору для фінансування. Виділяють

три види ефективності проектів розвитку персоналу: *комерційна* (фінансова) *ефективність*, що враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників; *бюджетна ефективність* проекту відображає фінансові наслідки проекту для державного і місцевих бюджетів; *макроекономічна ефективність* проекту враховує витрати та результати, пов'язані з реалізацією проекту розвитку персоналу, що виходять далеко за межі прямих фінансових інтересів організації, учасників проекту.

Стратегія адаптації розвитку персоналу організації і проектного управління дає змогу підвищити стійкість управління персоналом та забезпечити подальший розвиток організації. На основі проектів розвитку персоналу забезпечуються швидкі зміни в управлінні персоналом відповідно до стратегії управління організацією.

1.4. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації.

Визначення потреби в підготовці персоналу — це встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей, та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, котрі персонал має сьогодні. Визначення потреби у професійному розвитку працівника здійснюється на всіх рівнях управління: організації в цілому, структурного підрозділу, окремого працівника.

Форми навчання персоналу — це види організації взаємодії учнів та слухачів у навчальних групах, окремих учнів або слухачів між собою, з викладачами у рамках тих чи інших видів занять. Вони мають логічно завершену організацію педагогічного процесу, якому властива систематичність та цілісність, саморозвиток, особистісно-діяльнісний характер, постійність складу учасників, наявність певного режиму проведення.

Форми професійного навчання персоналу організації можуть бути об'єднані у такі дві групи: навчання безпосередньо на робочому місці (інструктаж, учнівство, ротація, наставництво, метод ускладнених завдань) та навчання поза робочим місцем (лекція, кейс-метод, ділові ігри, моделювання,

тренінг сенситивності, рольові ігри, дистанційне навчання, самостійне навчання).

Інструктаж — це роз'яснення і демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися як працівником, котрий кваліфіковано виконує дані функції, так і інструктором виробничого навчання. Для інструктажу характерний нетривалий термін навчання, він спрямований на оволодіння конкретних операцій чи прийомів, що входять до професійних обов'язків учня або слухача.

Учнівство (копіювання) — це традиційна форма професійного навчання працівників, які, працюючи поряд з майстром, кваліфікованим фахівцем, опановують професію за допомогою копіювання дій. Ця форма застосовується і нині, причому не тільки для підготовки робітників, а й фахівців (лікарів, управлінців тощо).

Ротація — це форма самостійного навчання, за якого працівник тимчасово переводиться на нову роботу або посаду з метою оволодіння новими знаннями, уміннями та навичками, розширення кругозору. Для ротації характерний нетривалий термін навчання, вона використовується для підготовки працівників широкого профілю, які володіють кількома професіями.

Наставництво — це заняття досвідченого працівника з молодим робітником або фахівцем у процесі щоденної роботи. Наставник допомагає своїм вихованцям оволодівати секретами професійної майстерності, передовими методами праці, залучає молодь до технічної творчості.

Ускладнені завдання — це спеціальна програма робочих дій, що побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності. На завершальній стадії навчання учень чи слухач здатні вже самостійно виконувати виробниче завдання.

Професійне навчання на виробництві більш ефективне для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства. Економічно виправданим навчання на виробництві є й тоді, коли організація має достатню кількість працівників з однаковими потребами у підготовці, кваліфікованих викладачів, майстрів чи інструкторів виробничого навчання.

Однак навчання безпосередньо на робочому місці в багатьох випадках неефективне для розвитку принципово нових знань, оскільки воно не дає

можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та вийти за межі сталої трудової поведінки. Крім того, навчання поза робочим місцем може здійснюватися на навчальному методичному забезпеченні, котрого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі. За таких умов більш придатні форми навчання поза робочим місцем.

Лекція — це традиційна форма навчання, в процесі якої відбувається монолог між викладачем і аудиторією, що сприймає навчальний матеріал на слух. У сучасних умовах лекція може бути записана на відео та показана багатьом групам слухачів. Це дає змогу зменшити витрати і підвищити ефективність навчального процесу. Лекція є ефективним засобом викладання великого обсягу теоретичного навчального матеріалу за відносно короткий термін навчання. Вона дає можливість сформулювати і запропонувати протягом одного заняття декілька нових ідей, зробити акценти на актуальних проблемах.

Разом з тим лекції мають обмежені можливості внаслідок того, що слухачі на ній є пасивними учасниками навчального процесу. Лекція не передбачає активних дій з боку слухачів, їх роль обмежується головним чином сприйняттям і самотійним оволодінням навчального матеріалу. Тому лекції притаманна відсутність ефективного зворотного зв'язку між викладачем та аудиторією. Це знижує рівень засвоєності навчального матеріалу, не дає можливості лектору своєчасно вносити корективи у навчальний процес. Проведення проблемних лекцій і розгляд практичних ситуацій певною мірою дають змогу подолати слабкі сторони лекційного викладання навчального матеріалу.

Кейс-метод — це форма навчання, у процесі якої відбувається аналіз та групове обговорення конкретних виробничих ситуацій (кейсів), що можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму тощо. Під час розгляду практичних ситуацій відбувається дискусія чи групове обговорення виробничої проблеми, в якій слухачі відіграють активну роль, а викладач регулює і контролює навчальний процес. Розгляд практичних ситуацій дає можливість слухачам ознайомитися з досвідом роботи інших організацій (зміст конкретної ситуації), а також сформувати уміння та практичні навички прийняття управлінських рішень, розроблення стратегії управління тощо.

Ефективне використання методу розгляду практичних ситуацій вимагає у слухачів певного рівня професіоналізму і теоретичних знань. Вони мають бути розвинуті на робочому місці або за допомогою інших методів навчання [5].

Ділові ігри — це колективна гра з використанням комп'ютерів, що передбачає розбір навчального матеріалу. У процесі навчання учасники гри одержують ролі у діловій ситуації та розглядають наслідки прийнятих управлінських рішень. Зазначений метод навчання найбільш наближений до реальної виробничої діяльності слухачів.

Перевага ділових ігор полягає в тому, що вони є моделлю реальної організації, дають змогу значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати слухачам, які кінцеві результати можуть мати їхні рішення та дії. Серед ділових ігор виділяють як глобальні (управління організацією), так і локальні (проведення ділових переговорів, підготовка бізнес-плану). Вони ефективні з погляду формування умінь та практичних навичок (розроблення планів, організація нарад, переговорів тощо), а також при закріпленні таких поведінкових навичок, як задоволення потреб клієнтів, орієнтація на співробітництво [5].

Разом з тим ділові ігри менш ефективні у тих випадках, коли слухачам необхідно опановувати теоретичні знання або оволодівати новими спеціальностями. Ділові ігри вимагають витрат великих коштів на розроблення, значного обсягу навчального часу для проведення самої гри. Результативне здійснення ділової гри вимагає й наявності спеціально підготовлених для цих цілей викладачів.

Моделювання — це форма навчання, що передбачає відтворення реальних умов на робочому місці з допомогою тренажерів, макетів і т. п.

Тренінг сенситивності — це форма навчання, що обумовлює участь слухача у групі з метою підвищення людської сприйнятливості та вдосконалення умінь взаємодії з іншими людьми. Заняття за вказаною формою навчання проводиться за участі практичного психолога.

Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) передбачають, що слухач ставить себе на чие-небудь місце з метою одержання практичного досвіду роботи (здебільшого у міжособистісному спілкуванні) й одержує підтвердження щодо правильності своєї поведінки [3].

Самостійне навчання є найбільш доступним методом навчання для персоналу організації. Для його здійснення не потрібні ні викладачі, ні навчальні приміщення, ні визначений час навчання, оскільки слухач вчиться там і тоді, коли йому зручно. Між тим підприємства можуть одержати суттєву користь від самостійного навчання персоналу за умови розроблення та надання слухачам сучасних навчальних засобів: аудіо- і відеокасет, підручників, навчальних посібників тощо.

Дистанційне навчання — найбільш динамічно розвинутий вид професійного навчання. Це навчання на відстані з використанням ефективних інформаційно-комунікативних засобів доставки до слухачів навчального матеріалу. Воно вирізняється характером пізнавальної діяльності слухачів, здійснюється на основі самонавчання. Дистанційне навчання зорієнтоване на забезпечення максимальної доступності і зручності, проводиться з урахуванням інтересів слухачів. Його розвиток дає змогу слухачам мати доступ до міжнародних професійних та кваліфікаційних стандартів.

ПРАКТИКУМ

❖ Питання для самоперевірки:

- ☞ *Яка роль розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їх організацій?*
- ☞ *Як підприємство здійснює прогнозування своїх потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників?*
- ☞ *Визначте місце і роль моральної та психологічної готовності особистості до професійної діяльності, відповідності її робочому місцю чи посаді, яку обіймає, у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу.*
- ☞ *Розкрийте особливості організації професійного навчання персоналу на великому, середньому та малому підприємствах.*
- ☞ *Що являє собою процес професійного навчання персоналу в організації? Перелічіть етапи професійного навчання.*
- ☞ *У чому полягає відмінність різних форм професійного навчання персоналу?*

ЗАВДАННЯ 1: Доповнити таблицю «Види проектів розвитку персоналу організації».

ТАБЛИЦЯ

ВИДИ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Вид проекту	Направленість	Спосіб реалізації
Навчально-методичний		
Технологічний		
Кадровий		
Науково-дослідний		
Мотиваційний		
Соціальний		
Корпоративний		

ЗАВДАННЯ 2:

Ви — менеджер з персоналу підприємства.

Ви здійснюєте відбір кандидатів на вакантну посаду у Ваше підприємство. При розмові з деякими з них Ви з'ясовуєте, що вони не мають своєю метою одержання роботи саме у Вашому підприємстві.

Яких кандидатів Ви відберете для роботи: тих, хто прагне до роботи саме у Вашому підприємстві, або будете керуватися якими-небудь іншими критеріями?

ТЕСТИ:

1. Що розумієте під «трудовими ресурсами»:

1. частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;
2. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва;
3. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту;
4. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками.

2. Поняття «кадри організації» включає:

1. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;
2. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва;
3. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту.

3. Персонал – це:

1. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками;
2. частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;
3. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва;
4. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту.

4. Що із викладеного не входить до завдання управління персоналом в організації:

1. підвищення кваліфікації кадрів;
2. покращення житлових умов працюючих;
3. проведення профорієнтаційної роботи за межами підприємства.
4. формування резерву керівних кадрів організації.

5. Механізм управління трудовими ресурсами – це:

1. система заходів по залученню, переміщенню та підвищенню кваліфікації кадрів в організації;
2. сукупність форм, методів та способів впливу на процеси формування, розподілу, розвитку та використання працівників в процесі реалізації програм розвитку та досягнення цілей організації;
3. сукупність форм, методів та способів впливу на процес використання працівників в процесі реалізації програм розвитку та досягнення цілей організації.

6. Розвиток персоналу – це:

1. система здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації;
2. управління професійним навчанням робітників, фахівців і керівників в організації, планування та здійснення короткострокового й тривалого періодичного підвищення кваліфікації персоналу.
3. багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем;
4. процес роботи служби управління персоналом в організації.

7. До складових процесу розвитку персоналу організації входять:

1. професійне навчання, оцінювання та атестація, виробнича адаптація;
2. професійно-кваліфікаційне просування робітників, формування резерву, планування трудової кар'єри, виробнича адаптація;
3. формування резерву, планування трудової кар'єри, виробнича адаптація, оцінювання та атестація;
4. виробнича адаптація, професійне навчання, оцінювання та атестація, планування трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційне просування робітників, формування резерву, службово-професійне просування.

8. Управління конкурентоспроможністю персоналу в організації – це:

1. процес зіставлення фактичного трудового потенціалу компанії з її потребами у персоналі;
2. процес оцінювання трудового потенціалу, зокрема рівня знань, умінь та практичних навичок;
3. процес порівняння потреб підприємства у персоналі з наявним трудовим потенціалом і вибір форм впливу для проведення їх у відповідність;
4. процес формування стратегії розвитку персоналу організації.

9. Управління конкурентоспроможністю персоналу може здійснюватися:

1. на рівні організації;

2. на рівні особистості працівника;
3. на основі стратегії розвитку, на рівні організації;
4. на рівні організації, на рівні особистості працівника.

10. У процесі розроблення стратегії розвитку організації доцільно поєднувати два підходи:

1. «зверху-вниз» та «знизу-вверх»;
2. системний та організаційно-технічний;
3. структурний та стратегічний;
4. організаційний та системний.

Література:

1. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник / М. М. Мартиненко. — К. : Каравела, 2005. — 496 с.]
2. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
3. Том Н. Развитие персонала как инструмент управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. — 1993. — № 2.
4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
5. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — VIII.
6. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2005. — 608 с.

РОЗДІЛ II

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ

Мета: *ознайомити студентів з поняттям маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки, система багаторівневої освіти, планування і прогнозування розвитку персоналу.*

Професійне спрямування: *виробити навички та вміння при здійсненні управлінської, організаційної, методичної, діагностичної, інноваційної діяльності у процесі планування і прогнозування розвитку персоналу.*

ПЛАН

- 2.1. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки.
- 2.2. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу.
- 2.3. Система багаторівневої освіти.
- 2.4. Планування і прогнозування розвитку персоналу.

☒ **Ключові слова і поняття:** маркетинг персоналу, виявлення та покриття потреби у персоналі, маркетингова діяльність у сфері персоналу, зовнішні і внутрішні фактори маркетингу персоналу, система освіти, державні і недержавні навчальні заклади, загальна середня освіта, загальноосвітній навчальний заклад, професійно-технічна освіта, професійно-технічний навчальний заклад, вищий навчальний заклад, поточна та перспективна потреби організації в персоналі, перший і другий підходи до визначення потреби, галузево-професійна матриця, балансові розрахунки додаткової потреби організації у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення, підходи і методи визначення професійно-кваліфікаційної структури робітників.

2.1. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки.

Сучасна парадигма менеджменту сприяла розвитку підприємницько-ринкового підходу в управлінні людськими ресурсами, за якого праця, її умови, робочі місця та розвиток персоналу розглядаються як продукти маркетингу. *Маркетинг персоналу* – це така філософія і стратегія управління людськими ресурсами, які, орієнтуючись на життєві та трудові запити працівників, одночасно відповідають інтересам політики підприємства, що охоплюють також цілі товарного і фінансового маркетингу [5].

Широке тлумачення маркетингу персоналу розглядає його як одну з важливих складових кадрової політики організації, що здійснюється через вирішення комплексу завдань служби управління персоналом (розроблення цільової системи, планування потреби в працівниках, професійне навчання, розстановка й адаптація працівника у трудовому колективі, атестація персоналу та планування його трудової кар'єри тощо). У даному разі маркетинг персоналу ототожнюється з менеджментом персоналу. У вузькому розумінні маркетинг персоналу охоплює специфічну сферу діяльності служби управління персоналом і є важливою складовою розвитку персоналу.

Маркетинг персоналу базується на методологічних принципах, що розроблені та науково обґрунтовані у межах продуктового і споживацького маркетингу для типових умов ринкового господарства. Тому на маркетинг персоналу можна поширити найважливіші характеристики маркетингу в цілому: орієнтація на партнера та поведінкові фактори, активний вплив на ситуацію, систематичний збір і обробка інформації, диференційоване дослідження ринку, врахування динаміки соціальних цінностей тощо [5].

Застосування інструментарію маркетингу персоналу має відповідати таким вимогам: орієнтація на загальнофірмові цілі та цінності; направленість на цілі конкретної кадрової політики організації; відповідність інтересам окремих категорій персоналу організації; орієнтація на мотивацію персоналу, виявлення його здібностей, професійна підготовка, професійно-кваліфікаційне просування; інтегроване і координоване використання персоналу організації; готовність до модифікації та безперервного розвитку.

Загальна схема маркетингової діяльності у сфері персоналу організації містить такі складові: відбір і аналіз джерел інформації з маркетингу персоналу; аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають напрями маркетингу

персоналу; розробка заходів за напрямками маркетингу персоналу; формування плану персонал-маркетингу і його використання в організації [6].

Головними завданнями маркетингу персоналу є такі: дослідження ринків, зокрема ринку праці та ринку освітніх послуг, з метою визначення поточних і перспективних потреб організації в персоналі у професійному й кваліфікаційному розрізах; вивчення перспектив розвитку виробництва та надання послуг споживачам для встановлення кількості введення в дію нових робочих місць і їхніх вимог до рівня професійної підготовки персоналу у навчальних закладах чи безпосередньо на виробництві; пошук та визначення витрат на придбання і використання персоналу, характеристики якого відповідають потребам організації.

2.2. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів дає можливість забезпечити службу управління персоналом вихідною інформацією для визначення напрямів маркетингу персоналу організації, формування плану персонал-маркетингу та заходів щодо його виконання. Проведення зазначеного аналізу обумовлене необхідністю визначення поточної та перспективної потреби підприємств у персоналі. Під *зовнішніми факторами*, що визначають напрями маркетингу персоналу, розуміють умови, котрі організація як суб'єкт управління зазвичай не може змінити, але вона повинна їх враховувати для обґрунтованого визначення загальної потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах й оптимальних джерел покриття додаткової потреби у персоналі.

Під *внутрішніми факторами*, що визначають напрями маркетингу персоналу організації, розуміють такі, котрі значною мірою піддаються управлінському впливу з боку організації.

Для аналізу факторів, що впливають на формування напрямів маркетингу персоналу організації, працівникові служби управління персоналом потрібна така інформація, від якості та повноти якої залежить стан визначення ситуації на ринку праці і ринку освітніх послуг. Джерелами інформації для персонал-маркетингу можуть бути такі:

- аналітичні матеріали, що публікуються Міністерством праці та соціальної політики, Державним комітетом статистики України й іншими органами виконавчої влади, Міжнародної організації праці;
- навчальні плани та програми підготовки робітників і фахівців у професійно-технічних і вищих навчальних закладах;
- навчальні плани та програми професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників у навчальних закладах післядипломної освіти;
- інформаційні повідомлення центрів зайнятості державної служби зайнятості, молодіжних центрів зайнятості, кадрових агентств;
- спеціалізовані газети, журнали і довідники (наприклад, журнал «Україна: аспекти праці», газети «Урядовий кур'єр» і «Праця і зарплата», Інформаційний бюлетень «Людина і праця», Career Forum та ін.);
- тематичні аналітичні огляди науково-технічних бібліотек з питань маркетингу персоналу, маркетингу ринку освітніх послуг, ринку праці;
- матеріали науково-практичних конференцій, семінарів, круглих столів з маркетингу персоналу, ринку праці тощо;
- рекламні матеріали професійно-технічних та вищих навчальних закладів, кадрових агентств та інших організацій, зокрема організацій-конкурентів з найму і розвитку персоналу;
- презентація компаній у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, організація навчальними закладами «днів відкритих дверей», проведення центрами зайнятості «ярмарків професій» тощо.

2.3. Система багаторівневої освіти.

Система освіти в Україні складається із закладів освіти, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування у галузі освіти. Класифікація навчальних закладів здійснюється за такими ознаками:

- форма власності (державні і недержавні навчальні заклади);
- загальноосвітні навчальні програми (дошкільна освіта, загальна середня освіта; позашкільна освіта);

- професійні навчальні програми (професійно-технічна освіта, вища освіта, післядипломна освіта, аспірантура, докторантура, самоосвіта).

В основу класифікації навчальних закладів покладені положення Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту», «Про позашкільну освіту» та інші нормативно-правові акти держави.

Законом України «Про професійно-технічну освіту» визначено, що *професійно-технічна освіта* є складовою системи освіти. Вона спрямована на формування у громадян професійних знань, умінь, навичок, розвиток духовності, культури, відповідного технічного, технологічного й екологічного мислення з метою створення умов для їх професійної діяльності [1]. Професійно-технічна освіта здобувається в професійно-технічних навчальних закладах.

Курсове професійно-технічне навчання — складова професійно-технічної освіти. Воно передбачає прискорене формування у громадян професійних умінь і практичних навичок, необхідних для ефективного виконання певної роботи чи групи робіт, і може здійснюватися у професійно-технічних навчальних закладах, а також через індивідуальне чи курсове навчання на виробництві, у сфері послуг.

Система професійно-технічної освіти складається з професійно-технічних навчальних закладів незалежно від форм власності та підпорядкування, навчально-методичних, наукових, навчально-виробничих, навчально-комерційних, видавничо-поліграфічних, культурно-освітніх, фізкультурно-оздоровчих, обчислювальних та інших організацій і органів управління ними, що здійснюють або забезпечують підготовку кваліфікованих робітників.

Професійно-технічний навчальний заклад — це заклад освіти, що забезпечує реалізацію потреб громадян у професійно-технічній освіті, оволодінні робітничими професіями, спеціальностями, кваліфікацією відповідно до їхніх здібностей, інтересів, стану здоров'я. До професійно-технічних навчальних закладів належать:

- професійно-технічне училище відповідного профілю;
- професійне училище соціальної реабілітації;
- вище професійне училище;
- професійно-художнє училище;
- художнє професійно-технічне училище;

- вище художнє професійно-технічне училище;
- училище-агрофірма;
- вище училище-агрофірма;
- училище-завод;
- центр професійно-технічної освіти;
- навчально-виробничий центр;
- центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів;
- навчально-курсний комбінат;
- навчальний центр;
- інші типи навчальних закладів, що надають професійно-технічну

освіту громадянам.

Державний перелік професій з підготовки кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах є нормативно-правовим актом про організацію професійно-технічної освіти. Він розробляється спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері професійно-технічної освіти і затверджується Кабінетом Міністрів України [1].

Вища освіта — рівень освіти, який здобуває особа у навчальному закладі в результаті послідовного, системного та цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання і який ґрунтується на повній загальній середній освіті й завершується здобуттям певної кваліфікації за підсумками державної атестації [2].

Освітній рівень вищої освіти — характеристика вищої освіти за ознаками ступеня сформованості інтелектуальних якостей особи, достатніх для здобуття кваліфікації, яка відповідає певному освітньо-кваліфікаційному рівню. Під *освітньо-кваліфікаційним рівнем* вищої освіти розуміється характеристика вищої освіти за ознаками ступеня сформованості знань, умінь та навичок особи, що забезпечують її здатність виконувати завдання та обов'язки (роботи) певного рівня професійної діяльності.

Вищий навчальний заклад — це освітній, освітньо-науковий заклад, який заснований і діє згідно з законодавством про освіту, реалізує відповідно до наданої ліцензії освітньо-професійні програми вищої освіти за певними освітніми та освітньо-кваліфікаційними рівнями, забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей та нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність.

Підготовка фахівців у вищих навчальних закладах може здійснюватися з відривом (очна), без відриву від виробництва (вечірня, заочна), поєднанням цих форм, а з окремих спеціальностей — екстерном. Прийняття громадян до вищих закладів освіти проводиться на конкурсній основі відповідно до здібностей незалежно від форми власності закладу освіти та джерел оплати за навчання. Особливо обдарованим студентам забезпечується навчання і стажування за індивідуальними планами, устанавлюються спеціальні державні стипендії, створюються умови для навчання за кордоном.

Неповна вища освіта — освітній рівень вищої освіти особи, який характеризує сформованість її інтелектуальних якостей, що визначають розвиток особи як особистості і є достатніми для здобуття нею кваліфікацій за освітньо-кваліфікаційним рівнем молодшого спеціаліста.

Базова вища освіта — освітній рівень вищої освіти особи, який характеризує сформованість її інтелектуальних якостей, що визначають розвиток особи як особистості і є достатніми для здобуття нею кваліфікації за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра.

Повна вища освіта — освітній рівень вищої освіти особи, який характеризує сформованість її інтелектуальних якостей, що визначають розвиток особи як особистості і є достатніми для здобуття нею кваліфікації за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра.

Університет — багатoproфiльний вищий навчальний заклад, який проводить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації широкого спектра природничих, гуманітарних, технічних, економічних та інших напрямів науки, техніки, культури і мистецтв, здійснює фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є провідним науково-методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, відповідний рівень кадрового і матеріально-технічного забезпечення, сприяє поширенню наукових знань та веде культурно-просвітницьку діяльність.

Можуть створюватися технічні, технологічні, економічні, педагогічні, медичні, аграрні, мистецькі, культурологічні та інші університети [2].

Академія — вищий навчальний заклад, який здійснює освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації у певній галузі науки, виробництва, культури і мистецтва, проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є провідним науково-методичним центром у

сфері своєї діяльності і має відповідний рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення.

Інститут — самостійний вищий навчальний заклад третього або четвертого рівня акредитації або структурний підрозділ університету, академії, який здійснює освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації у певній галузі науки, виробництва, освіти, культури і мистецтва, проводить наукову, науково-методичну та науково-виробничу діяльність і має відповідний рівень кадрового і матеріально-технічного забезпечення.

Консерваторія (музична академія) — вищий навчальний заклад, який проводить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації у галузі культури і мистецтва — музичних виконавців, композиторів, музикознавців, викладачів музичних дисциплін, здійснює наукові дослідження, є провідним центром у сфері своєї діяльності і має відповідний рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення.

Коледж — вищий навчальний заклад другого рівня акредитації або структурний підрозділ вищого навчального закладу третього чи четвертого рівня акредитації, який проводить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації у споріднених напрямках підготовки (якщо є структурним підрозділом вищого навчального закладу третього або четвертого рівня акредитації або входить до навчального чи навчально-науково-виробничого комплексу) або за кількома спорідненими спеціальностями, і має відповідний рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення.

Технікум (училище) — самостійний вищий навчальний заклад або структурний підрозділ вищого навчального закладу третього або четвертого рівня акредитації, який проводить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації за кількома спорідненими спеціальностями, і має відповідний рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення.

Відповідно до статті 30 Закону України «Про освіту» підготовка кваліфікованих робітників, а також молодших спеціалістів, бакалаврів, спеціалістів та магістрів здійснюється за освітньо-кваліфікаційними рівнями (ступеневою освітою) згідно з відповідними освітньо-професійними програмами. Підвищення кваліфікації, перепідготовки кваліфікованих робітників і фахівців з вищою освітою проводиться за відповідними освітньо-професійними програмами післядипломної підготовки [3].

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

Освітньо-кваліфікаційні характеристики фахівців з вищою освітою відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів — це державні документи, що визначають цілі освіти у вигляді системи виробничих функцій, типових завдань діяльності та умінь, необхідних для вирішення цих завдань. Зміст навчання — це науково обґрунтований методичний і навчальний матеріал, засвоєння якого забезпечує здобуття освіти і кваліфікації згідно з освітньо-кваліфікаційним рівнем.

Кваліфікований робітник — це освітньо-кваліфікаційний рівень робітника, який на основі повної або базової загальної середньої освіти здобув спеціальні уміння та знання, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певній галузі економіки.

Професійно-технічна освіта має три ступені. Кожний ступінь навчання визначається теоретичною та практичною завершеністю і підтверджується присвоєнням випускникам робітничої кваліфікації згідно з набутими професійними знаннями, уміннями та навичками. Навчальні плани і навчальні програми кожного ступеня професійно-технічної освіти складаються у такий спосіб, щоб випускники першого ступеня мали можливість продовжувати навчання на другому ступені, а випускники другого ступеня — на третьому. Відповідно до ступенів професійно-технічної освіти встановлюється три атестаційні рівні професійно-технічних навчальних закладів [4].

Молодший спеціаліст — це 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, передбачених для первинних посад у певному виді економічної діяльності [2].

Бакалавр — це 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 обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

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

Магістр — це освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні вміння 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.

Післядипломна освіта є системою фахового удосконалення громадян, що забезпечує поглиблення, розширення й оновлення професійних знань, умінь та навичок, одержання нової кваліфікації, нової професії й спеціальності на основі здобутого раніше рівня освітньої і професійної підготовки та набутого практичного досвіду роботи. Метою системи післядипломної освіти є створення умов безперервності, єдності і наступності освіти громадян, здобуття ними вищого рівня кваліфікації чи одержання нової професії або спеціальності в навчальних закладах.

2.4. Планування і прогнозування розвитку персоналу.

В умовах ринкової економіки планування розвитку персоналу, визначення обсягів професійного навчання працівників здійснюється підприємством самостійно на основі низки економічних методів. Окремо потреба у персоналі визначається органи державного управління у процесі визначення потреби в робітниках та фахівцях з вищою освітою. З цією метою органами державного управління використовуються два такі підходи [6].

Перший підхід передбачає визначення потреби у робітниках і фахівцях на макрорівні за допомогою багатоваріантних розрахунків з метою визначення найбільш імовірного варіанта, а саме: за передбаченим валовим внутрішнім продуктом на прогнозований період; за прогнозованим валовим внутрішнім продуктом по галузях економіки; за прогнозами продуктивності праці і зайнятості по галузях, розподілу зайнятих за професіями в галузях; освітньою структурою робочої сили за професіями в галузях економіки.

Другий підхід до визначення потреби в робітниках та фахівцях за професіями і спеціальностями передбачає здійснення розрахунку цієї потреби підсумовуванням працівниками системи Міністерства праці та соціальної політики України відповідних потреб у персоналі, визначених територіальними управліннями (відділами) праці та соціального захисту населення, центрами зайнятості, починаючи з рівня адміністративного району в містах, сільських районів та міст, у цілому по усіх регіонах держави на основі тісної співпраці з управліннями (відділами) економіки, освіти, виконавчої влади, роботодавцями і навчальними закладами.

Розрахунок потреби в робітниках та фахівцях має здійснюватися з урахуванням оцінки поточних, середньострокових і перспективних прогнозів демографічного складу населення адміністративного району, міста, області, Автономної Республіки Крим та України в цілому; чисельності молоді, яка закінчує базову та повну загальноосвітню школу; прогнозів чисельності вивільнених робітників, фахівців і безробітних; чисельності інших груп незайнятих громадян. Опитування працівниками управлінь (відділів) праці та соціального захисту населення, економіки, центрів зайнятості, працівників служб управління персоналом великих і середніх підприємств з метою визначення поточної та середньострокової потреби організацій у робітниках та фахівцях за професіями, спеціальностями та рівнями кваліфікації рекомендується проводити на основі розроблення балансових розрахунків додаткової потреби організації в робітниках і фахівцях з вищою освітою за професіями, спеціальностями й рівнями кваліфікації та джерелами її забезпечення.

Прогнозування професійної і кваліфікаційної структури робітників в організації ґрунтується на даних прогнозів загальної чисельності персоналу, фінансових можливостей щодо забезпечення подальшого розвитку персоналу, конкурентоспроможності організації, обсягів інвестування заходів НТП, реконструкції, упровадження нової техніки і технології.

Для визначення чисельності персоналу в організаціях часто використовують такі методи [6]:

метод планування «від досягнутого рівня», відповідно до якого чисельність робітників у плановому періоді розраховується з урахуванням індексу зростання обсягів виробництва та індексу зростання продуктивності праці;

метод, побудований на основі використання даних про тривалість трудового процесу, який дає змогу розрахувати чисельність робітників на основі даних про час, необхідний для виконання виробничої програми, корисний фонд часу одного робітника, коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову;

метод розрахунку за нормами обслуговування, який дає змогу розрахувати чисельність працівників залежно від кількості машин, агрегатів та інших об'єктів, що обслуговуються персоналом;

метод розрахунку за робочими місцями та нормативами чисельності працівників, який дає можливість розрахувати чисельність робітників за робочими місцями з урахуванням завантаженості робочих місць та коефіцієнта перерахунку явочної чисельності працівників в облікову;

Для розрахунку чисельності персоналу використовують і деякі *статистичні методи*. Їх умовно ділять на дві основні групи: *стохастичні методи* і *методи експертних оцінок*. Найчастіше застосовуються такі стохастичні методи: розрахунок числових характеристик, регресійний аналіз та кореляційний аналіз.

Застосування методів експертних оцінок здійснюється на основі використання досвіду фахівців і керівників. Ці методи підрозділяються на просте оцінювання; розширене оцінювання, що включає одноразову та багаторазову експертну оцінку. За простого оцінювання потреба у робітниках оцінюється керівником структурного підрозділу. Розширене експертне оцінювання проводиться групою компетентних працівників (експертів). Для забезпечення об'єктивності групової оцінки здійснюється багаторазове експертне оцінювання, відоме на практиці як метод Дельфі.

Після розрахунку загальної чисельності робітників визначають професійний і кваліфікаційний склад працівників. В організації для планування професійно-кваліфікаційної структури робітників використовують два підходи [6]. *Перший підхід* передбачає визначення загальної чисельності робітників цеху, а потім вона розподіляється відповідно до існуючої чи прогнозованої структури за професіями і рівнями кваліфікації. Підсумовуванням чисельності робітників за професіями та рівнями кваліфікації по всіх цехах розраховується чисельність працівників за професіями і рівнями кваліфікації й відповідна їм професійно-кваліфікаційна структура робітників підприємства.

За цим підходом точність розрахунку залежить від правильності визначення професійно-кваліфікаційної структури в плановому періоді.

Другий підхід передбачає розрахунок чисельності робітників з кожної професії та рівня кваліфікації, а потім підсумовуванням визначається чисельність робітників цеху, загальна чисельність і професійно-кваліфікаційна структура працівників підприємства. Однак тут є небезпека того, що сумарна чисельність робітників за професіями та рівнями кваліфікації (розрахована по кожній з них на основі свого методу), не відповідатиме загальній чисельності робітників цеху, підприємства, котрі розраховуються укрупненим способом, причому розбіжності можуть бути досить значними.

ПРАКТИКУМ

❖ Питання для самоперевірки:

- ☞ Яка роль Класифікатора професій і Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників в управлінні розвитком персоналу організацій?
- ☞ Назвіть і дайте характеристику тих законів України, що забезпечують розвиток персоналу організацій та сприяють йому.
- ☞ Як Ви розумієте сутність поняття «система освіти»?
- ☞ Що Ви розумієте під нестачею та надлишком персоналу в організації? За яких умов вони можуть виникнути?
- ☞ На основі чого проводиться прогнозування і планування обсягів та напрямів професійного навчання кадрів?

ЗАВДАННЯ 1: заповнити таблицю 1.

ТАБЛИЦЯ 1

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НАПРЯМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Найменування фактору	Характеристика фактору

ЗАВДАННЯ 2: заповнити таблицю 2.

**ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ
НАПРЯМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Найменування фактору	Характеристика фактору

ЗАВДАННЯ 3: Яке буде Ваше відношення як керівника до кандидата на вакантне місце, якщо його супровідний лист друкований на папері для заміток, без логічної структури написання? Яке буде Ваше перше враження про кандидата, і чи погодитеся Ви запросити його на особисту бесіду, тому що він відповідає потрібним професійним якостям фахівця?

ЗАВДАННЯ 4: Як ви поставитеся до того, що резюме одного з претендентів на посаду начальника відділу маркетингу в розділі «Досвід роботи» містить величезну інформацію про різні місця роботи даного фахівця (до того ж, не більше півроку на одному робочому місці)?

Як Ви побудуєте співбесіду з цим кандидатом?

К Е Й С

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 352 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?

ТЕСТИ:

1. Маркетинг персоналу – це:

- 1) активна форма соціального обмінного процесу між підприємством та ринком робочої сили;
- 2) форми та методи роботи з персоналом;
- 3) політичні та соціально-психологічні фактори служби управління персоналом;
- 4) сукупність форм та методів впливу на використання працівників в процесі реалізації програм розвитку організації.

2. Маркетинг персоналу базується на:

- 1) динамічних факторах;
- 2) системних та диференційованих принципах;
- 3) методологічних принципах;
- 4) функціональних факторах.

3. Головними завданнями маркетингу персоналу є такі:

- 1) дослідження ринків, вивчення перспектив розвитку виробництва;
- 2) дослідження ринку праці та надання послуг споживачам;

3) дослідження ринку освітніх послуг та вивчення перспектив розвитку виробництва;

4) дослідження ринків, вивчення перспектив розвитку виробництва та надання послуг споживачам.

4. Яка з функцій не виконується підрозділом «маркетинг персоналу»:

- 1) проведення маркетингових досліджень;
- 2) розроблення обґрунтованих рекомендацій і методів вирішення конкретних проблем;
- 3) управління конкурентоспроможністю персоналу;
- 4) володіння ситуацією на ринку праці та ринку освітніх послуг.

5. Маркетинг освітніх послуг повинен дати можливість визначити:

- 1) загальний обсяг і структуру підготовки кадрів за професіями (спеціальностями);
- 2) перспективи розвитку навчального закладу;
- 3) потенціал існуючих та майбутніх конкурентів;
- 4) потенційні можливості клієнтів щодо споживання освітніх послуг навчального закладу.

6. Вихідною інформацією для визначення напрямів маркетингу персоналу організації, формування плану персонал-маркетингу та заходів щодо його виконання є аналіз:

- 1) зовнішніх факторів;
- 2) внутрішніх факторів;
- 3) зовнішніх та внутрішніх факторів;
- 4) жодних.

7. Зовнішні фактори, що визначають напрям маркетингу персоналу організації такі:

- 1) розвиток техніки і технології, ситуація на ринку освітніх послуг, кадрова політика організацій-конкурентів;
- 2) особливості потреб населення, розвиток законодавчої та нормативної бази;

3) ситуація на ринку освітніх послуг, розвиток техніки і технологій, особливості потреб населення, розвиток законодавчої та нормативної бази, кадрова політика організацій-конкурентів;

4) жодних.

8. Для управління професійним розвитком персоналу особливе значення має розділ «Кваліфікаційні вимоги». У ньому визначено:

- 1) Рівень спеціальної підготовки працівника;
- 2) Рівень професійно-кваліфікаційного просування;
- 3) Рівень навчально-виховного процесу.
- 4) Рівень присвоєння кваліфікаційних розрядів.

9. Основними напрямками дій у сфері маркетингу освітніх послуг є:

- 1) одержання інформації;
- 2) аналіз ситуації та аналіз конкуренції;
- 3) одержання внутрішньої інформації;
- 4) одержання зовнішньої інформації.

10. Загальна потреба у фахівцях - це:

- 1) додаткова потреба у фахівцях;
- 2) вся чисельність фахівців організації, яка необхідна для виконання передбаченого обсягу робіт;
- 3) потреба у фахівцях на основі залежності від основних техніко-економічних виробничих показників;
- 4) методи розрахунку за нормами обслуговування.

11. Професійне навчання персоналу – це:

- а) процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів;
- б) процес визначення потреби у робітниках і фахівцях, їх знань, умінь та навичок;
- в) процес здійснення планування професійної і кваліфікаційної структури робітників.

12. Перепідготовка працівників – це:

- а) розширення професійного профілю;
- б) професійно-технічне навчання;
- в) навчання суміжним та другим професіям.

13. За характером професійного навчання розрізняють підготовку робітників:

- а) первинну та вторинну;
- б) з відривом від виробництва та без відриву від виробництва;
- в) професійну та кваліфікаційну.

14. Основні методи навчання поза робочим місцем:

- а) практичні ситуації, лекції, самостійне навчання, ділові ігри;
- б) лекції, експерименти, комп'ютеризоване навчання;
- в) заняття іншими видами діяльності, лекції, ділові ігри.

15. Цілі професійного навчання мають бути:

- а) гнучкими, локальними, вимірними;
- б) конкретними, вимірними, орієнтованими на отримання практичних навиків;
- в) чіткими, специфічними, довгостроковими.

16. До внутрішніх факторів впливу на визначення потреб організації в робочій силі належить:

- а) реалізація тактичних і стратегічних завдань;
- б) макроекономічні параметри середовища; політична ситуація; рівень технологічного розвитку; стан конкурентного середовища та ринків збуту;
- в) реалізація тактичних і стратегічних завдань; стан конкурентного середовища та ринків збуту;

17. До зовнішніх чинників належать:

- а) реалізація тактичних і стратегічних завдань; стан конкурентного середовища та ринків збуту;
- б) реалізація тактичних і стратегічних завдань;

в) макроекономічні параметри середовища; політична ситуація; рівень технологічного розвитку; стан конкурентного середовища та ринків збуту.

18. Основні питання в стратегії трудових ресурсів:

а) Залучення працівників, мотивація через компенсацію, професійний аналіз;

б) передбачення потреб людських ресурсів та їх наявність, просування по службі;

в) забезпечення роботою, рівноправні можливості.

19. Відбір кадрів складається з таких кроків:

а) заява-анкета, закрите інтерв'ю, тестування;

б) довідкова перевірка рекомендацій, поглиблене інтерв'ю, фізичне випробування, приймання на роботу;

в) а, б.

 Література:

1. Кодекс законів про працю України: Офіц. видання. — К.: Видавничий дім «Ін Юре», 2001.
2. Закон України «Про загальну середню освіту» // Урядовий кур'єр. Орієнтир. Інформаційний додаток. — 1999. — № 125—126.
3. Закон України «Про вищу освіту» // Освіта України. — 2002. — № 17.
4. Указ Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» // Урядовий кур'єр. — 1999. — № 155—156.
5. Вундерер Рольф. Маркетинг персонала — искусство создания благоприятных условий труда // Проблемы теории и практики управления. — 1992. — № 5.
6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

РОЗДІЛ III

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І ЛІДЕРСТВО ТА ЇХ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Мета: надати можливість опанувати майбутнім фахівцям сучасні знання в галузі розвитку персоналу щодо формування організаційної культури, її діагностики та типології

Професійне спрямування: сформувати та систематизувати практичні навички щодо діагностики організаційної культури, її елементів та лідерства

ПЛАН

- 3.1. Поняття організаційної культури та її роль у забезпеченні ефективного управління розвитком персоналу.
- 3.2. Організаційна культура як система. Елементи організаційної культури.
- 3.3. Властивості і функції організаційної культури.
- 3.4. Діагностика організаційної культури. Типологія організаційної культури.
- 3.5. Формування організаційної культури.
- 3.6. Поняття та значення лідерства. Формування у персоналу лідерських якостей

☑ **Ключові слова і поняття:** організаційна культура, сучасна парадигма менеджменту, корпоративна соціальна відповідальність, властивості організаційної культури, функції організаційної культури, підсистеми організаційної культури: ціннісна, нормативна, символічна, управлінсько-комунікативна, ідентифікаційна, діагностика організаційної культури Діагностика організаційної культури лідер, стилі лідерства, лідерські якості, економічний характер організаційної культури, адаптивність, неоднорідність, ситуаційний підхід.

3.1. Поняття організаційної культури та її роль у забезпеченні ефективного управління розвитком персоналу.

Ціннісно-нормативні та культурно-мотиваційні компоненти економічного життя є об'єктом досліджень з часів зародження перших теорій менеджменту, проте в суспільстві ще довгий час панувало уявлення про ці компоненти як несуттєві і вторинні фактори впливу на ефективність виробництва. Проте саме концепція організаційної культури дає можливість пояснити відмінності у рівні ефективності господарської діяльності підприємств, які діють в межах певного сегменту ринку: в умовах одного і того ж зовнішнього середовища, використовуючи однакові фактори виробництва очевидні переваги має те підприємство, характеристики організаційної культури якого є більш досконалими. З точки зору досягнення кращих економічних результатів, забезпечення сталого розвитку важливим є такі характеристики організаційної культури: адаптивність як здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, сила як міра прийняття персоналом загально організаційних цінностей, а також рівень відповідності організаційних цінностей загальнолюдським і національним нормам.

Організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові.

В останні два десятиліття концепція організаційної культури набуває в США та європейських країнах великої популярності: виконується значна кількість досліджень, до навчальних програм вводяться спеціалізовані курси. Наприклад, американський щотижневик «Бізнес вік» у 1992 р. та в 1993 р. визнавав бізнес-школу Келлога найкращою у США саме за викладання у складі навчальних програм курсів культури та етики підприємництва. На проведення досліджень з проблем організаційної культури та розробки навчальних програм благодійні фонди та бізнесмени виділяють значні суми коштів: наприклад, Гарвардський університет отримав від американського бізнесмена Д. Шеда

20 млн. дол. для розробки і запровадження у навчальний процес курсів з організаційної культури та етики бізнесу [4, с.3].

Концепція організаційної культури спростовує поширену тезу про те, що людина завжди діє раціонально, керуючись тільки інтересами власної вигоди. Насправді морально-етичні аспекти поведінки індивіда (в т. ч. трудової поведінки) є надзвичайно важливими. Причинами успішного соціально-економічного розвитку країн Європейського союзу, Японії, США є наповнення праці глибоким морально-етичним змістом. Ставлення до праці як суспільного обов'язку, отримання задоволення від праці, відповідальне ставлення до споживачів і зовнішнього середовища є не тільки характеристиками ментальності чи результатом релігійного виховання пересічного європейця, але й необхідними умовами досягнення високих результатів роботи. На необхідності використання високих етичних стандартів в організації праці наголошують не тільки духовні лідери (наприклад, Павло Іоанн II), на цьому базисі ґрунтується один із сучасних наукових напрямів у менеджменті – праксеологія. Відповідальне ставлення персоналу до результатів праці і таке ж відповідальне ставлення роботодавців до потреб і умов праці найманого персоналу є не просто вимогами часу, а важливою складовою світогляду цивілізованої людини і необхідною умовою ефективної роботи підприємства в умовах турбулентного середовища. І навпаки, відсутність морально-етичного підґрунтя у веденні бізнесу є беззаперечним свідченням недостатнього розвитку країни, низького рівня економічної культури, відсталості світогляду менеджерів і найманих працівників.

Питання значення, формування і оцінки організаційної культури є актуальними темами як спеціалізованих наукових видань, так і періодичних видань з питань економіки та бізнесу. Численні опитування фахівців і керівників свідчать про усвідомлення ними важливості організаційно-культурного підходу у менеджменті. Як свідчать результати одного з таких інтерв'ю, проведеного журналом «Fortune», «більшість із них (директорів компаній – *прим. автора*) розглядають організаційну культуру як найбільш важливий механізм залучення, мотивації та утримання талановитих працівників. Ці якості, на думку респондентів, є найкращими показниками організаційної переваги» [1, с.133].

Усі складові сучасної парадигми менеджменту об'єднані спільною ідеєю: забезпечення виживання організації в довгостроковому періоді за рахунок

ефективного використання людських ресурсів, формування і вдосконалення знань, стимулювання творчості та інновацій, сприяє зростанню ролі знань, навичок та вмінь персоналу. Вважаємо, що ступінь прагнення персоналу до здобуття нових знань, характер поведінки в нестандартних ситуаціях, ставлення до праці і споживачів в значній мірі обумовлюють параметрами організаційної культури. Власне, успішна реалізація п'яти основних концепцій сучасного менеджменту (управління знаннями та інтелектуальним потенціалом, стратегічне управління, менеджмент якості, стратегічний маркетинг та соціальна відповідальність бізнесу) без змістового наповнення основними положеннями теорії організаційної культури втратили б важливу частину своєї економічної суті. А практична реалізація зазначених концепцій сучасної парадигми менеджменту без врахування організаційної культури здатна нівелювати усі затрачені зусилля керівництва.

Отже, поява в науці управління такого напрямку як організаційна культура є закономірним етапом розвитку наукової думки, еволюції теорії та загальної парадигми менеджменту, світоглядної концепції сучасного суспільства. Характерними ознаками концепції організаційної культури є використання у практиці управління загальнолюдських морально-етичних норм і цінностей, системний вплив на ефективність управління на основі узгодження індивідуальних і організаційних цінностей, забезпечення кооперації праці та приведення усіх елементів системи управління у відповідність із ціннісними орієнтирами компанії. Концепція організаційної культури, створюючи основу для узгодження інтересів роботодавця і найманих працівників, обґрунтовує необхідність інвестицій у розвиток персоналу.

3.2. Організаційна культура як система. Елементи організаційної культури.

З методологічної та практичної точок зору більш виправданим є функціональний підхід до визначення структури організаційної культури підприємства, тобто у складі культури слід виділити функціонально відокремлені частини (підсистеми), кожна з яких містить як імпліцитні, так і експліцитні елементи та виконує у системі управління особливу, притаманну їй роль. Організаційна культура є системою, яка включає такі підсистеми,

пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру: 1) ціннісна: цінності, місія і філософія компанії; 2) символічна: герої, легенди, ритуали, символи; 3) нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структури; 4) комунікативно-управлінська: стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом; 5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд. Базовою підсистемою організаційної культури є ціннісна, інші чотири перебувають у тісній залежності від неї.

Основу організаційної культури складає ціннісна підсистема. До складу ціннісної підсистеми входять такі елементи: організаційні цінності, місія, філософія компанії. Базовою складовою цієї підсистеми є організаційні цінності, які утворюються в результаті взаємодії цінностей керівників, власників та працівників підприємства.

Система цінностей є важливим елементом культури у широкому сенсі і організаційної культури, зокрема. Радугін А. стверджує, що «здатність підприємства створити ключові цінності, які об'єднують зусилля усіх структур того чи іншого підприємства, є одним із найбільш глибоких джерел успішної діяльності підприємства» [6, с. 54]. З огляду на трудову поведінку, система цінностей виступає мотивують фактором, тобто впливає на ставлення людини до праці і до цілей підприємства. Цінності виступають як еталонне уявлення про систему світосприйняття, критерій вибору в процесі трудової діяльності, вони описують елементи, явища життя суспільства, трудового колективу з точки зору їх соціального значення.

На основі цінностей формується місія, яка у стислому вигляді відображає сенс існування компанії. Місія описує, яку роль підприємство хоче відігравати у суспільстві, а тому вона виступає засобом позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі. У формулюванні місії, як правило, враховують інтереси усіх контактних груп відносно даної організації. Місія має зовнішнє та внутрішнє спрямування. Зовнішнє спрямування полягає у транслюванні споживачам, партнерам, суспільству в цілому інформації про цілі і філософію компанії, стратегію підприємства, засоби і тактику, які воно використовує для досягнення поставлених цілей. Внутрішнє спрямування місії полягає у забезпеченні єдності серед працівників, узгодженні організаційних та індивідуальних цілей. Місія покликана формувати сприятливий соціально-

психологічний клімат в колективі, створювати основу для розробки системи розвитку персоналу і мотивації праці.

Символічна підсистема відіграє важливу роль у процесі закріплення організаційної культури, сприяє адаптації, соціалізації нових співробітників, виступає вагомою складовою системи мотивації праці. До складу символічної підсистеми включають такі елементи як герої, легенди, символи, ритуали. Герой – це людина, яка є втіленням філософії компанії, зразком для наслідування. Така людина може бути реальною особою, але найчастіше це узагальнений або вигаданий образ керівника або рядового працівника підприємства, історія про діяльність якого є ілюстрацією до певних цінностей або принципів, записаних у декларації про філософію. Історії про героїв (реальні або вигадані) приймають форму легенд, які мають суттєвий виховний вплив на персонал. Легенди відображають історію підприємства, описують певний позитивний або негативний досвід, в образній, емоційній формі передають цінності організації.

Ритуали - це сукупність певних дій, які послідовно повторюються за певних обставин. Якщо такі елементи як герої та легенди існують неформально, в усній формі, то ритуали є прикладом елементу організаційної культури, який чітко регламентується. Ритуали є дієвим відображенням цінностей і принципів, закріплених у філософії компанії, а їх важливість і необхідність для формування організаційної культури пояснюється сильним емоційним впливом на свідомість працівників. Ритуали та традиції знімають протиріччя між індивідуальним і колективним у психіці людини, дають можливість індивіду забезпечити власні потреби в процесі ідентифікації себе з певним колективом людей. Ідентифікація особи із трудовим колективом є важливою функцією символічної підсистеми організаційної культури та ритуалів і традицій, зокрема, що забезпечує зв'язок індивіда та об'єктивної реальності. Ритуали супроводжують усі значимі події, які відбуваються на підприємстві, і покликані надати цим подіям особливого значення. Символи є матеріальним виразом цінностей і принципів компанії. В загальному вигляді під символом розуміють умовне позначення якогось предмету, поняття або явища, в т. ч. назву фірми, знаки та торговельні зразки, які є важливою ознакою образу компанії.

Нормативна підсистема виступає практичним інструментом реалізації організаційною культурою функції регулювання і контролю. До складу цієї підсистеми включають: норми, правила, процеси, процедури, критерії. Норми

утворюються на базі традицій компанії. За способом утворення норми можна поділити на пасивні (формуються хаотично, неусвідомлено під впливом позитивного сприйняття компанії працівниками) і активні (формуються свідомо на основі цінностей і місії підприємства), за характером впливу на результати діяльності компанії – позитивні і негативні, за формою – формальні і неформальні. Норми відіграють в організаційній культурі стабілізуючу роль, так як дозволяють передбачати поведінку персоналу як у звичайних, так і надзвичайних ситуаціях; вирішують проблему невизначеності, що сприяє кращій взаємодії працівників між собою і зовнішнім середовищем, а також виконують функцію контролю.

Комунікативно-управлінська підсистема покликана оптимізувати систему взаємодії в організації та підвищити ефективність управління. До її складу входять такі елементи як стиль управління, система внутрішніх комунікацій, система управління персоналом. Стиль управління складається в кожній компанії під впливом багатьох факторів, це може бути і стихійним, і усвідомленим процесом. Система внутрішніх комунікацій покликана забезпечувати ефективний обмін інформацією між окремим працівниками, підрозділами, рівнями управління. Налагодження прямого і зворотного зв'язку є важливою умовою формування високої організаційної культури, а отже, забезпечення конкурентоспроможності усього підприємства. В компаніях з високою організаційною культурою велика увага приділяється системі управління персоналом. На таких підприємствах діють суворі критерії відбору кадрів, мають місце чіткі програми адаптації нових співробітників, кар'єрного зростання і формування кадрового резерву, ефективна система розвитку персоналу, прозора і дієва система мотивації персоналу. З точки зору організаційної культури відбір кадрів розглядається як процес пошуку співробітників, які є не тільки хорошими фахівцями, але і здатні до розвитку і навчання; мають систему індивідуальних цінностей, яка відповідає задекларованій системі цінностей компанії. В процесі відбору кандидатів перевіряється не лише відповідність між роботою і людиною, але й відповідність між організацією і певною особистістю. Таким чином відбувається пошук і відбір осіб, які не просто здатні виконувати роботу, а здатні виконувати роботу так, як це потрібно фірмі.

Ідентифікаційна система покликана забезпечити позитивне сприйняття компанії як суб'єктами зовнішнього середовища, так і власними

співробітниками. До складу ідентифікаційної підсистеми входять: фірмовий імідж, фірмовий стиль, товарний бренд, бренд роботодавця. Фірмовий стиль є важливим візуальним елементом організаційної культури, який за допомогою графічних, кольорових, мовних та інших прийомів забезпечує: 1) ідентифікацію компанії споживачем, 2) диференціацію компанії з іншими виробниками аналогічних товарів і послуг. Фірмовий стиль є важливою умовою успішної взаємодії організації із усіма контактними аудиторіями. До складових фірмового стилю відносять: 1) фірмову назву, товарний знак, фірмовий колір, шрифти; 2) зміст і оформлення елементів діловодства, документів і посвідчень; 3) архітектуру, зовнішнє і внутрішнє оформлення приміщень; 4) фірмовий одяг або фірмові елементи одягу. На основі фірмового стилю формується імідж фірми та її бренд.

Імідж та бренд є елементами культури, які мають зовнішнє спрямування, саме вони є аргументами на користь того, що формування організаційної культури не є самоціллю, вона спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Імідж підприємства, його бренд як роботодавця і товаровиробника є одночасно продуктом організаційної культури і засобом реалізації її мотиваційної функції. Імідж і бренд компанії тісно пов'язані із цілями, цінностями, місією фірми та фактично транслиують їх за допомогою певної знакової системи як у внутрішнє, так і у зовнішнє середовище. Саме бренд дає можливість персоналу і споживачам відчувати свою значущість, одержати підтвердження важливості і правильності власної системи сприйняття дійсності. Створення сильного бренду на основі ефективної корпоративної культури дає можливість підприємству не лише мотивувати персонал для значних досягнень, а й спрощує процедуру підбору персоналу [10].

3.3. Властивості і функції організаційної культури.

Властивості організаційної культури дають уявлення про її загальні характеристики. Виділяють 10 властивостей організаційної культури підприємства: системність, економічний характер, соціальність, багатогранність, об'єктивність, динамічність, унікальність, неоднорідність, адаптивність та об'єднувальна властивість.

Системність як властивість вказує на те, що в контексті сучасної парадигми управління організаційну культуру розглядають як систему, яка є цілісною і складається з ієрархічно підпорядкованих елементів, поєднаних прямими і зворотними зв'язками.

Економічний характер організаційної культури пояснює її природу і цілі. Організаційна культура як втілення певних норм, правил, традицій є об'єктом уваги керівництва не тільки тому, що сприяє створенню здорового психологічного клімату та зменшенню рівня невизначеності. Організація не є клубом за інтересами, а тому створенню комфортних умов для персоналу не може бути самоціллю. Управління організаційною культурою має перед собою, перш за все, прагматичну економічну мету – одержання доходу або прибутку, але досягнення цієї мети здійснюється з широким використанням соціальних методів управління. Саме тому організаційну культуру вважають одним із найважливіших інструментів стратегічного управління підприємствами.

Соціальність як властивість організаційної культури вказує на те, що вона є соціальною за своїми походженням, тобто є продуктом діяльності і намірів людини. Будь-яка група людей, які постійно взаємодіють з метою досягнення певної мети, свідомо чи несвідомо створюють певну культуру, яка буде визначати прийнятні, ефективні норми поведінки, засоби досягнення мети та інш. Соціальний характер організаційної культури передбачає широке використання соціальних методів з метою її дослідження.

Багатогранність організаційної культури проявляється в процесі вивчення і порівняння з культурами іншими підприємств. Тобто організаційна культура має багато проявів, характеристик, вона є одночасно і результатом, і процесом, а тому її неможливо пізнати з допомогою одного певного методу. Глибоке вивчення організаційної культури і розробка пропозицій щодо її вдосконалення можливі лише за умови застосування цілого комплексу методів економічних досліджень.

Об'єктивність як властивість організаційної культури означає, що вона існує незалежно від її усвідомлення власниками, керівниками, працівниками підприємства. Організація як об'єднання осіб із спільними цілями автоматично в процесі свого розвитку продукує певну культуру. Якщо лідери організації не розуміють цього процесу, свідомо не впливають на формування типу культури, який буде найкращим чином відповідати зовнішнім умовам і цілям підприємства, то це суттєво знизить шанси підприємства на перемогу у

конкурентній боротьбі. Натомість цілеспрямоване формування організаційної культури, приведення її у відповідність до стратегії підприємства і умов постійно змінюваного зовнішнього середовища дає компанії додаткові конкурентні переваги. Зокрема, професор Ульріх Д. з цього приводу зазначає: «Коли компанії досягають одного технологічного рівня і можуть копіювати виробництво одне у одного; коли компанії досягають одного рівня якості і можуть копіювати властивості продукції; коли компанії досягають однакового фінансового рівня і мають рівні можливості залучення капіталу – культура і традиції корпорації стають ключовим елементом диференціації» [7, с. 200].

Динамічність є властивістю будь-якої культури, в тому числі і організаційної. Ця властивість означає поступовий розвиток, в процесі якого культури проходить певний життєвий цикл (цикли): зародження, становлення, розвиток, спад. Зародження організаційної культури відбувається під час створення підприємства, визначальну роль у формування її типу і сили відіграють власники і керівники. Стадії становлення і розвитку відбуваються під дією багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Розвиток культури відбувається незалежно від того, чи здійснюється на неї той чи інший свідомий цілеспрямований вплив, але у випадку відсутності такого впливу напрям розвитку, сумісність типу культури із цілями підприємства, якісні характеристики впливу культури на ефективність діяльності підприємства важко передбачити. Стихійне становлення і розвиток організаційної культури можуть створити ситуацію, коли саме культура почне гальмувати процес зростання компаній, стане основною перешкодою на шляху посилення її конкурентоспроможності. Стихійність процесу розвитку пришвидшує стадію спаду, яка в свою чергу може призвести до занепаду всього підприємства. Необхідність врахування властивості динамічності організаційної культури в системі стратегічного менеджменту підприємства полягає в тому, що: 1) динамічний поступальний розвиток організаційної культури може відбуватись як стихійно, так під дією цілеспрямованого впливу керівників (власників); 2) стихійний розвиток створює високу вірогідність негативного впливу культури на результати діяльності підприємства; 3) цілеспрямований вплив на організаційну культуру дає можливість управляти процесом розвитку, віддалити у часі стадію занепаду, вживати необхідних заходів щодо внесення змін в організаційну культуру з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Унікальність як властивість організаційної культури означає її неповторність, неможливість повністю її відтворити в умовах іншого підприємства. Професор Ульріх Д. пише: «Культура кожної компанії унікальна, як відбитки пальців кожної людини. Фірми, які намагаються мімікрувати і переймати традиції компаній-конкурентів, в кінцевому рахунку програють і, в кращому випадку, виявляються всього лише послідовниками» [7, с. 199].

Неоднорідність організаційної культури означає, що вона є не монолітним утворенням, а включає у себе певну кількість локальних культур (субкультур), які відображають колективний досвід окремих структурних підрозділів та груп працівників. Слід зазначити, що для забезпечення цілісності і позитивної спрямованості організаційної культури підприємства є оптимальним, коли субкультури є слабшими, ніж культура підприємства в цілому, а також коли субкультури не містять в собі певних контрхарактеристик.

Адаптивність як властивість організаційної культури означає, що культура підприємства має здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому відносну сталість. Ця властивість може проявлятися з різною силою, тому організаційні культури прийнято поділяти на адаптивні і неадаптивні. Адаптивність є надзвичайно важливою характеристикою організаційної культури, адже саме ця властивість дає можливість підприємству пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому важливі організаційно-культурні характеристики, також ця властивість є основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єднувальна властивість пояснює вплив організаційної культури на свідомість працівників, внутрішні процедури і результати діяльності. Базуючись на глибинних цінностях і переконаннях, культура, по-перше, виступає фільтром на шляху до прийняття на роботу тих осіб, цінності і принципи яких є протилежними тим, що сповідаються на даному підприємстві. По-друге, організаційна культура виступає вагомим мотиваційним механізмом, об'єднуючим фактором для працівників компанії. В кінцевому результаті організаційна культура сприяє зростанню лояльності персоналу і підвищенню продуктивності праці.

Роль і значення організаційної культури в концентрованому вигляді проявляється в її функціях, які можна поділити на зовнішні і внутрішні.

До внутрішніх функцій відносять такі:

1) ціннісна функція, яка впливає з самого визначення організаційної культури, як системи цінностей і норм, які поділяються більшістю персоналу підприємства. Ціннісна функція є основною і обумовлює всі інші; саме ціннісна функція дає можливість визначити пріоритети у розвитку організації, формує цілі, місію і стратегію підприємства;

2) інтеграційна функція, яка забезпечує співпрацю, згоду в колективі. Культура об'єднує персонал організації на підставі: спільних моральних цінностей і норм, спільних вірувань і почуттів, спільної участі в економічному і неекономічному житті підприємства. Інтеграційна функція формує почуття причетності до загальної справи, лояльність та гордість персоналу;

3) пізнавально-інформаційна функція, завдяки якій комунікації між членами організації відбуваються відповідно до ефективних, перевірених досвідом і часом норм. Відповідно сильні організаційні культури сприяють ефективному обміну інформацією, навчанню персоналу, поширенню знань і підвищенню рівня компетенції, демонстрації кращих прикладів трудової діяльності і розвитку трудової кар'єри;

4) мотиваційна функція проявляється в тому, що організаційна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює креативне мислення і прояв лідерських здібностей персоналу. Мотиваційна функція ґрунтується на тому, що такі обов'язкові елементи організаційної культури як цінності, місія, різноманітні символи та норми є важливими джерелами нематеріальних стимулів для найманого персоналу;

5) інноваційна функція, яка завдяки формуванню системи цінностей, уявлень, визначенню бажаних типів поведінки організаційної культури стимулює пошук нових моделей професійної діяльності, зростання ефективності організації праці, вдосконалення методів управління, з метою найбільш повної відповідності сучасним умовам зовнішнього середовища; сприяє трансформації інтелектуальної власності в інноваційний продукт, поширенню її впливу на зміну виробничої системи або створення виробничої системи нового покоління. Інноваційну функцію слід вважати однією з основних, адже саме вона дає можливість зменшити опір змінам, нововведенням і сприяє розвитку потенціалу підприємства;

6) контрольно-регулятивна функція полягає у тому, що норми і цінності організаційної культури обумовлюють створення методів і критеріїв оцінки діяльності персоналу, забезпечують вибір і закріплення прийнятних для

даної організації форм поведінки, типів комунікації, способів вирішення конфліктів та інше. В рамках цієї функції також регулюється склад персоналу за щодо його відповідності певним важливим для фірми ознакам, в тому числі за критерієм лояльності до організації. Контрольно-регулятивна функція сприяє покращенню дисципліни праці, збільшенню її продуктивності, зростанню якості продукції;

7) економічна функція, яка полягає в тому, що організаційна культура як складова системи менеджменту сприяє досягненню цілей організації, підвищує її конкурентоспроможність і адаптивність, забезпечує довгострокову економічну ефективність і сталий розвиток. Організаційна культура тісно пов'язана з механізмом втілення управлінських рішень, отже, саме завдяки цій функції забезпечується вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації. Економічна функція найбільш повно відображає практичну цінність концепції організаційної культури, так як вказує на можливість досягнення конкретного економічного результату, отже створює умови для кількісного вимірювання рівня ефективності організаційної культури, рівня окупності витрат на її формування і зміну

До зовнішніх функцій слід віднести:

1) адаптаційну функцію, яка забезпечує організації можливість виживання у постійно змінюваному зовнішньому середовищі як за рахунок забезпечення внутрішньої стійкості, так і за рахунок створення певних бар'єрів, які зменшують вірогідність і силу негативних зовнішніх впливів;

2) іміджеву функцію, яка проявляється в тому, що тільки на основі ефективної організаційної культури може бути сформовано привабливий імідж підприємства у споживачів і у суспільстві, який буде відрізняти дане підприємство від будь-яких інших; також організаційна культура сприяє укріпленню позитивної ділової репутації у партнерів і контрагентів;

3) маркетингову функцію, яка проявляється в тому, що розвинена організаційна культура та її окремі елементи дають можливість підвищити ефективність маркетингової діяльності підприємства. Завдяки організаційній культурі підприємство транслює у зовнішнє середовище певну систему цінностей і змінює його, створюючи нові потреби і ринки; організаційна культура є основою для створення успішного бренду товару (послуги), сприяє успішній реалізації комунікаційної політики підприємства. Усі засоби комунікаційної політики підприємства, а також маркетингова стратегія у

цілому є тісно пов'язаними із організаційною культурою і широко використовують елементи ціннісної, символічної та ідентифікаційної систем.

3.4. Діагностика організаційної культури. Типологія організаційної культури.

Управління організаційною культурою неможливе без здійснення всебічної оцінки її фактичного стану на конкретному підприємстві. З огляду на багатогранність організаційної культури як складової системи менеджменту розробка адекватних методик та процес проведення такої оцінки є надзвичайно складними завданнями.

Проведення діагностики ускладнюють наступні фактори:

- 1) багатоплановість явища організаційної культури та її окремих складових;
- 2) складність кількісної оцінки певних якісних елементів організаційної культури;
- 3) особливості процесу формування організаційної культури окремо взятого підприємства;
- 4) відсутність прямої залежності фінансових результатів діяльності підприємства від характеристик організаційної культури.

Крім того, проблемним є існування значного часового лагу між фінансовими вкладеннями у розвиток організаційної культури та одержанням економічного ефекту. Також недостатньо вивченим є кількісний зв'язок між якісними характеристиками організаційної культури та економічним результатом діяльності підприємств, між обсягом витрат на формування організаційної культури із бажаними параметрами та показниками результативності функціонування підприємства. Існує значна кількість підходів до оцінки організаційної культури підприємства. Ці методики є надзвичайно різноманітними і ілюструють широке розмаїття наукових і практичних поглядів на природу і значення такого складного і багатопланового явища як організаційна культура.

Стратегії, за допомогою яких здійснюється вивчення організаційної культури, можна умовно поділити на три групи:

1) холістична, яка передбачає глибоке занурення дослідника у культуру організації, дослідник при цьому діє як причетний спостерігач, намагається відчувати себе в якості працівника досліджуваної компанії;

2) мовна (або метафорична), яка передбачає вивчення організаційної культури на основі контент-аналізу документації, звітності, а також вивчення особливостей мови і, так званого, організаційного фольклору;

3) кількісна, в рамках якої використовуються різноманітні методи економічних досліджень, в тому числі соціологічний [2, с. 205-206; 8, с. 17-18].

Якісна оцінка організаційної культури підприємства повинна дати відповідь на питання: наскільки її окремі характеристики та вся культура в цілому відповідає існуючим потребам, очікуванням і цінностям.

З цією метою враховуються очікування, вимоги і цінності в розрізі таких груп осіб:

а) суб'єктів зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, контактні групи, суспільство в цілому) щодо відповідності діяльності підприємства встановленими морально-етичним, екологічним нормам, якості товарів і послуг, політики ціноутворення, ціннісно-сміслового наповнення бренду;

б) найманого персоналу підприємства щодо задоволення в процесі праці індивідуальних ієрархічних потреб;

в) власників і вищого керівництва щодо формування бажаних зразків поведінки і системи цінностей, оптимізації витрат на оплату праці, зменшення плинності кадрів і залучення до роботи висококваліфікованого персоналу, зростання лояльності персоналу, активізації інноваційної діяльності підприємства, покращання іміджу підприємства, і, як результат зростання ринкової вартості бренду та забезпечення довгострокової ефективності підприємства [10].

Важливе значення для забезпечення процесу діагностики має вибір методів дослідження. Для оцінки організаційної культури використовують такі методи наукових досліджень: 1) системний; 2) контент-аналіз; 3) соціологічний; 4) економіко-статистичні методи. Ці методи можуть використовуватись як відокремлено, так і поєднуватись з метою більш повного вивчення явищ та процесів.

Системний метод базується на системному аналізі і використовується в процесі дослідження чи проектування цілісних і складних об'єктів.

Необхідність використання цього методу викликана самою суттю організаційної культури, яку більшість дослідників описують як систему. Системний метод дає можливість одержати уявлення не тільки про зв'язки між елементами у складі організаційної культури, а й описати взаємодію корпоративної культури із іншими підсистемами організації, визначити вплив культури на певні зовнішні параметри підприємства. Результатом застосування системного методу є побудова математичних моделей, які описують організаційну культуру та її зв'язки із зовнішнім середовищем, перевірка і відбір рішень щодо формування організаційної культури та ін.

Контент-аналіз використовується в процесі дослідження документів, в яких закріплено цінності, норми, правила, принципи організаційної культури. Також у процесі контент-аналізу вивчають, наскільки практична управлінська діяльність, відображена у внутрішніх нормативних документах підприємства, відповідає задекларованим цінностям і принципам. Однією з цілей контент-аналізу може бути вивчення мови, спеціальних термінів і позначень, які використовуються працівниками даної фірми. Проведення глибокого дослідження організаційної культури передбачає вивчення в процесі контент-аналізу таких документів: статуту фірми, колективного договору, етичного кодексу, положення про корпоративну культуру, положення про місію фірми, положення про розпорядок робочого дня, положення про порядок вирішення трудових спорів.

Соціологічні методи використовуються в дослідженнях організаційної культури досить широко. Це можуть бути такі методи: опитування (анкетування, інтерв'ю, фокус-групи), спостереження, тестування. Необхідність використання соціологічних методів досліджень викликана тим, що організаційна культура має характеристики, у яких відсутні кількісні оцінки.

Важливе місце у дослідженнях організаційної культури як складової системи менеджменту повинно бути відведене економіко-статистичним методам досліджень, зокрема таким його прийомам як групування, порівняння, побудова таблиць та графіків, кластерному, факторному та кореляційному аналізу. Застосування економіко-статистичних методів дає можливість визначити фактори, які впливають на організаційну культуру, тісноту взаємозв'язку із показниками організаційної культури та ефективності діяльності підприємства, визначити групи підприємств із спільними ознаками організаційної культури та ін. На основі проведення розрахунків із

використанням прийомів економіко-статистичного методу може бути здійснені теоретичні узагальнення.

Важливим напрямом діагностики організаційної культури є її типології, які будуються на абстрактних уявленнях про взаємозв'язок між організаційною культурою і факторами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також між окремими складовими культури. Визначення типу організаційної культури дає досліднику можливість досягнути таких практичних цілей: а) на основі знання про особливості певного типу організаційної культури можна будувати прогнози щодо поведінки окремих індивідів, підрозділів, керівництва та організації в цілому, передбачати реакцію персоналу на рішення керівництва та фактори зовнішнього середовища; б) співставлення результатів дослідження організаційної культури підприємства із середньо галузевими результатами, результатами кращих підприємств галузі дає можливість визначити напрями вдосконалення організаційної культури [10].

Огляд сучасних типологій організаційних культур дає нам підстави класифікувати їх на 4 групи: 1) типології за особливостями національно-етнічного менталітету; 2) типології на основі економічних параметрів зовнішнього середовища та його взаємозв'язку із підприємством; 3) типології на основі особливостей організації внутрішнього середовища компанії, розподілу влади, етапі життєвого циклу організації, а також відмінностей у ціннісних орієнтаціях працівників та керівників підприємства; 4) типології, які ґрунтуються на особливостях соціально-психологічного клімату у колективі [10].

На початковому етапі дослідження організаційної культури визначальним фактором її формування визнавався національно-етнічний. Першим подібне припущення висловив французький дослідник Лоран Е., який, ґрунтуючись на вивченні особливостей поведінки менеджерів у різних країнах світу (дев'яти країн Західної Європи, США, Японії, Індонезії), виявив залежність поведінки працівників управління від національного фактора [5].

Існування вагомого впливу національного менталітету на якісні параметри організаційної культури було доведено професором Хофстеде Г. на основі масштабних досліджень у 40 країнах світу, які проводили наприкінці 90-х рр. минулого століття і в процесі яких учений здійснив опитування більш ніж 116 тис. респондентів. В процесі досліджень було доведено, що національна

культура є для індивіда джерелом цілої низки установок і цінностей, які відіграють важливу роль не лише в особистому житті, а й у виробничих відносинах. Це дослідження продовжується далі з метою вивчення національних особливостей організаційної культури більшого числа країн світу. Типологія Хофстеда Г. базується на національних особливостях менталітету і розглядає тип культури в залежності від п'яти факторів: 1) значення індивідуалістичного начала, як характеристики тісноти зв'язку окремого індивіда і суспільства (індивідуалізм - колективізм); 2) дистанція влади, як фактор, що визначає ставлення до проблеми нерівності між людьми (висока – низька дистанція влади); 3) ступінь неприйняття невизначеності, як показника, який дає оцінку ступеня прагнень індивідів до уникнення невизначеності, що задовольняється за допомогою законів, правил, процедур, традицій (високий – низький ступінь неприйняття невизначеності) 4) рівень мужності, як характеристики розподілу соціальних ролей між статями (чоловіча культура із жорстким закріпленням ролей – жіноча культура із слабким); 5) ступінь орієнтованості на майбутнє, як фактора, який визначає роль стратегічної спрямованості компанії (високий – низький рівень орієнтованості на майбутнє). Модель Хофстеда Г. дає можливість визначити індекси, які характеризують ступінь прояву кожного з факторів з метою опису найбільш типової організаційної культури для певної країни [9].

Спираючись на свій досвід спостереження за організаційною культурою в багатьох країнах, Льюїс Р. класифікував культури в залежності від національних особливостей ставлення до часу і одержання інформації на такі групи: 1) моноактивні – культури, які спираються на логіку та формалізовані інформаційні системи; в таких культурах переважають офіційні відносини, розмежування особистого і професійного, цінується пунктуальність і послідовність в організації своїх дій (англосаксонські країни); 2) поліактивні – культури, які базуються на емоційності персоналу і привабливості лідерів; для таких культур характерними є змішування професійних і особистих відносин, принцип «жити сьогоднішнім днем», важливе значення має отримання задоволення від роботи (південноєвропейські, арабські та латиноамериканські країни); 3) реактивні – культури, основні принципи яких базуються на чесності, повазі, ввічливості, поєднання професійного і особистого (азійські та північноєвропейські країни) [5, с. 719].

Друга група типологій базується на врахуванні особливостей зовнішнього середовища та його зв'язку із підприємством. Як правило, типології цієї групи побудовані із використанням певних полярних характеристик, які у своєму поєднанні утворюють чотири типи організаційної культури.

Типологія організаційної культури Діла – Кенеді (а також розроблена на її основі типологія Рютингера Р.) є спробою пояснити взаємозв'язок типу культури та специфіки виду діяльності підприємства. З цією метою автори виділяють два фактори, на основі яких описують 4 типи організаційної культури: 1) ступінь ризику певних видів діяльності (високий, низький), 2) швидкість зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем (повільна, швидка). Згідно цієї типології виділяють такі типи культур: 1) культура інтенсивної гри (у Рютингера Р. – культура торгівлі); 2) культура «жорстких хлопців» (спекулятивна культура); 3) культура процесів (адміністративна культура); 4) культура ризикованих заходів (інвестиційна культура).

Типологія Камерона – Куїна, має найбільшу цінність з точки зору використання в процесі економічної діагностики організаційної культури. Згідно цієї моделі типологія здійснюється на основі визначення напряму орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус та диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість та дискретність) [2, с. 68-79]. Вчені Камерон К. та Куїнн Р. виділяють такі типи організаційної культури: кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура. На основі цієї моделі в даний час побудовано вдосконалені методики діагностики організаційної культури, зокрема, відомими є методики, розроблені російськими вченими Соломанідіною Т., Красовським Ю.

Третя група типологій зосереджена на особливостях внутрішнього середовища організації. В таких типологіях акцент робиться на різноманітних характеристиках, таких як: розподіл влади, етап життєвого циклу організації, особливості врегулювання взаємовідносин, відмінності у ціннісних орієнтаціях працівників та керівників підприємства.

Однією із найбільш відомих типологій цієї групи є класифікація Хенді Ч. Американський вчений Хенді Ч. здійснив дослідження цілої низки крупних американських компаній і на цій основі запропонував класифікацію організаційних культур, яка базується на розподілі влади та визначенні ціннісних орієнтацій особистості, які обумовлюють внутрішню організаційні

взаємовідносини, організаційну структуру і характер діяльності компанії на різних етапах її життєвого циклу [3; 8]. За цими ознаками було виділено чотири типи культури: 1) владна культура, 2) рольова (бюрократична) культура, 3) цільова культура, 4) особистісна культура. Важливим висновком Хенді Ч. є те, що корпоративна культура не є статичною, а постійно видозмінюється в процесі розвитку підприємства. Стадії зародження і становлення відповідає владна культура, стадії розвитку – культура ролі, стадії розквіту – цільова та особистісна культура.

Четверта група типологій організаційної культури акцентує увагу на соціально-психологічних особливостях внутрішнього середовища організації. Автори типологій цієї групи зосереджують увагу на таких факторах організаційної культури як морально-психологічний клімат, гендерні відносини у трудовому колективі, солідарність та ін. Типи культур цієї групи мають, як правило, метафоричні назви. Безумовно, подібні класифікації мають певне практичне значення, проте можливості їх використанні у науці і практиці управління є значно меншими, ніж типології попередніх трьох груп. З точки зору менеджменту менш придатними для практичного використання є типології, які акцентують увагу лише на особливостях внутрішнього середовища та організації взаємодії у колективі (Медок С. і Паркін Д., Вріє М. – Міллер Д.).

Отже, сучасні типології організаційної культури представлені широким розмаїттям підходів до її класифікації. З точки зору придатності до використання у наукових дослідження та практиці управління персоналом є найбільш перспективними типології другої групи, так як саме вони акцентують увагу на найбільш важливих аспектах діяльності і характеристиках організацій.

3.5. Формування організаційної культури.

Важливе значення організаційної культури як складової системи управління і розвитку персоналу ставить перед вченими і практиками завдання пошуку шляхів управління нею з метою забезпечення ефективної діяльності підприємств.

Робота з формування організаційної культури може здійснюватись як за допомогою залучених консультантів, так і на основі створення у складі

підприємства спеціалізованого підрозділу, а також на основі поєднання цих підходів. Тільки проведення постійної, планомірної роботи з формування культури дає підприємству можливість одержати справжні конкурентні переваги, перетворює організаційну культуру у важливий стратегічний фактор. В процесі свідомого формування культури відбувається повна ідентифікація працівника із організацією, в результаті чого він не тільки розуміє цілі підприємства і наслідує бажані моделі поведінки, а й повністю поділяє цінності підприємства, позитивно сприймає створені на їх основі процедури і артефакти.

Формування організаційної культури включає в себе два види діяльності, які мають певні відмінності: 1) первинне формування організаційної культури в процесі створення підприємства; 2) вдосконалення, розвиток організаційної культури. Ці процеси мають суттєві відмінності і потребують застосування різних підходів і методів.

Організаційна культура за своєю суттю є складним і багатоплановим явищем, на яке справляє вплив ціла низка різних з своєю суттю факторів, серед яких варто виділити такі як державний устрій, національна культура та національний управлінський стереотип, галузеві особливості, динаміка зовнішнього середовища та цінності, принципи засновників і керівників підприємства.

Підтримка організаційної культури може здійснюватись на основі застосування таких методів як відбір персоналу, транслювання цінностей компанії через дії вищого керівництва та соціалізація. Відбір персоналу дозволяє обрати серед прийнятних за рівнем компетенції таких кандидатів, ціннісні установки яких найкращим чином будуть відповідати організаційній культурі підприємства. Необхідність постійної передачі цінностей компанії через поведінку і реакцію на події вищого керівництва полягає у тому, що дії керівників, їх ставлення до працівників і практичних ситуацій, які виникають у щоденній роботі більш красномовно і переконливо говорять працівникам про систему цінностей підприємства, ніж офіційно затверджені місія, принципи і лозунги.

Соціалізація є процесом адаптації нового співробітника до умов роботи в рамках існуючої корпоративної культури, в процесі якої новий працівник знайомиться з історією фірми, її цінностями і принципами, вимогами до роботи і організації взаємовідносин. При здійсненні соціалізації необхідно враховувати обсяг попереднього професійного досвіду нового співробітника (первинна і

вторинна соціалізація). Соціальна адаптація включає в себе змістові блоки, які є тісно взаємопов'язаними: організаційна, професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна та соціально-економічна адаптація.

При здійсненні роботи з формування організаційної культури слід враховувати, що вплив на неї завжди має подвійний характер: з одного боку, в результаті успішного вирішення організацією проблем, пов'язаних із зовнішньою адаптацією і внутрішньою інтеграцією (особливо, якщо позитивний досвід має тенденцію до багаторазового повторення), та, з іншого боку, як наслідок цілеспрямованого владного впливу з боку керівників і власників компанії. Вважається, що організаційна культура є достатньо інерційним об'єктом управління, адже досягнення кінцевої мети – підвищення ефективності на основі приведення ціннісних установок індивіда у відповідність до системи цінностей компанії – передбачає не просто поверхневий вплив на діяльність працівника [10]. Такий вплив повинен бути достатньо сильним, проникати вглиб внутрішнього світу індивіда. Враховуючи, що такий тотальний вплив (а, по суті, перевиховання) є неможливим, і організації, з соціологічної точки зору, є малими або середніми групами, склад яких можна змінювати, то в процесі формування організаційної культури на перше місце виходять: 1) виключення із складу працівників тих осіб, які є носіями небажаної системи цінностей і важко піддаються соціалізації; 2) залучення до роботи фахівців, які за своїми ціннісними установками можуть успішно інтегруватись до існуючого типу культури; 3) проведення активної роботи щодо соціалізації персоналу, перш за все, щойно найнятого; 4) розробка, впровадження, розвиток бажаних елементів організаційної культури.

Процес формування організаційної культури доцільно розглядати як комплекс трьох взаємодоповнюючих видів діяльності: а) оцінка поточного стану організаційної культури, її впливу на економічні результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, вплив організаційної культури на мотивацію та продуктивність праці персоналу, вплив організаційної культури на здійснення організаційних змін; б) формування системи заходів, направлених на зміну, вдосконалення існуючих характеристик організаційної культури; в) оцінка ефективності заходів, направлених на вдосконалення організаційної культури.

У процесі формування організаційної культури важливе місце посідає вибір методів менеджменту, які будуть використовуватись. Вибір конкретного

методу або їх комбінації залежить від фактичного стану організаційної культури, рівня розвитку її підсистем, ціннісних установок керівництва, фінансово-економічних можливостей підприємства, особливостей розвитку підприємства та галузі в цілому. Зокрема, можуть бути використані такі методи як організаційні (формування системи цінностей та місії, розробка внутрішніх нормативних документів, забезпечення системи поширення знань, запровадження посади менеджера, відповідального за формування і діагностику організаційної культури, вдосконалення організації праці та системи комунікацій); економічні (система матеріальної мотивації праці і трудової поведінки, матеріальна мотивація працівників, які підвищують професійний рівень), соціально-психологічні (нематеріальна мотивація праці, управління конфліктами, створення сприятливого психологічного клімату, демократизація стилю управління) [10].

При формуванні організаційної культури керівництву підприємства слід зосередити увагу на: 1) відборі потенційно лояльного персоналу, 2) навчанні персоналу необхідним навикам, 3) делегуванні повноважень і розширенні сфери відповідальності; 4) розвитку лідерства, як необхідної умови формуванні організаційної культури, 5) створенні адекватної системи оцінки результатів роботи персоналу і системи винагород. Для підвищення ефективності процесу формування організаційної культури обов'язковою умовою є його узгодження із довгостроковими цілями та стратегією підприємства.

Для формування організаційної культури, закріплення бажаних її параметрів важливе значення має розробка правил, які будуть в доступній формі визначати, що слід та що не слід робити співробітниками підприємства. Кодекс організаційної культури фактично є формою втілення корпоративних норм, які, в свою чергу, є правилами поведінки, які встановлені в організації з метою регулювання взаємовідносин і спрямовані на досягнення цілей. Корпоративні норми закріплюються у статуті, положеннях, рішеннях, а також у кодексі організаційної культури.

В структурі кодексу організаційної культури розрізняють дві змістові частини: ідеологічну та нормативну. Ідеологічна частина має загальний характер, в ній висвітлюються відомості про місію, основні цілі, принципи діяльності компанії, подається короткий огляд історії підприємства, очікування роботодавця щодо працівника, а також подається короткий опис політики підприємства. Головною метою ідеологічної частини є виклад етичних засад

діяльності підприємства, формування певного позитивного іміджу підприємства в уяві потенційних користувачів корпоративного кодексу.

Нормативна частина містить в собі два розділи: 1) зобов'язання організації щодо внутрішнього середовища та 2) зовнішні зобов'язання. У першому з цих розділів викладається інформація про вимоги і зобов'язання щодо працівників (правила поведінки, зовнішній вигляд, навчання і розвиток персоналу, оплата праці, гарантії та компенсації), правила внутрішніх комунікацій, ритуали і традиція підприємства, правила безпеки, відповідальність за порушення корпоративного кодексу. В другому розділі описуються зобов'язання підприємства перед споживачами, навколишнім середовищем, суспільством.

3.6. Поняття та значення лідерства. Формування у персоналу лідерських якостей

Лідер - це особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку із своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Лідерство — це тип управлінської взаємодії (не впливу, як при використанні функції "керівництво"), який заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. З цього й іншого визначень лідерства випливає, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних.

Відмінності між функціями лідера і керівника зумовлена відмінностями їх ролей. Керівник здійснює управління на основі одноосібного прийняття рішень і контролю за процесом праці. Основне завдання лідера — допомога працівникам у вирішенні проблем, у формулюванні цілей і завдань колективної праці.

Лідерство виникає там, де є потреба в ініціативних діях. Особа, яка добровільно бере на себе більшу відповідальність, ніж передбачено посадою, стає неформальним лідером. Лідер також є керівником, але характер його дій особливий. Він не управляє, а веде за собою людей, які є не його підлеглими, а послідовниками.

Теорія лідерства в пошуках відповіді на питання, як має поводитися керівник, які лідерські якості найефективніші і чому, розробила три підходи до

визначення лідерства — підхід із позицій особистих якостей, поведінковий підхід і ситуаційний підхід.

Підхід із позицій особистих якостей розглядає проблему лідерства як *теорію великих людей*. Керівники-лідери, за цією теорією, повинні мати певний набір особистих якостей.

Поведінковий підхід проблему лідерства розглядає з позицій поведінки керівника. Ефективність лідерського стилю визначається не особистими якостями керівника, а скоріше, його манерою поведінки стосовно підлеглих. Проте результати досліджень засвідчили, що ця теорія не спрацьовує, а ефективність стилю керівництва залежить від характеру конкретної ситуації.

Ситуаційний підхід доводить, що керівник-лідер повинен уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях. Залежно від конкретної ситуації керівник має обирати різні стилі керівництва.

Одним з найважливіших досягнень сучасної теорії лідерства є розуміння того факту, що універсально ефективний стиль лідерства — утопія. Лідерство в наші дні принципово ситуаційне. Це зайвий раз підтверджує той факт, що лідерство не є функцією керівника. Лідерство не має часових параметрів, якими володіє функція управління. Воно залежить від ситуації, і проблема полягає лише в тому, які параметри ситуації в той чи інший момент є ключовими.

Найбільше практичне використання одержала ситуаційну теорію лідерства «теорія життєвого циклу» Херсі – Бланшарда. Відповідно до цієї теорії, найефективніші стилі лідерства залежать від ступеня "зрілості" виконавців. Зрілість не треба визначати в категорії віку. Зрілість окремих осіб і груп означає здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також освіту і досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати. Згідно Херсі і Бланшарда, поняття зрілості не є постійною якістю особи чи групи, а характеристикою конкретної ситуації.

Іншими словами, в залежності від виконуваного завдання, окремі особи і групи виявляють різний рівень "зрілості". Відповідно, керівник може змінювати і свою поведінку в залежності від відносної зрілості особи чи групи. Керівник визначає цю зрілість, оцінюючи прагнення до досягнення, здатність нести відповідальність за поведінку, а також рівень утворення і досвід минулої роботи над дорученими завданнями. На підставі цієї суб'єктивної оцінки керівник і визначає відповідний стиль лідерства, який буде найбільш ефективним.

ПРАКТИКУМ

❖ Питання для самоперевірки:

- ☞ *У чому полягає взаємозв'язок організаційної культури та системи розвитку персоналу організації?*
- ☞ *Яка роль менеджера з персоналу у формування організаційної культури?*
- ☞ *Які існують методики діагностики організаційної культури, у чому полягають їх переваги і недоліки?*
- ☞ *У чому полягає необхідність формування лідерських якостей у персоналу організації?*

К Е Й С

Важливе завдання менеджера — забезпечити такий рівень згуртованості, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи колективу. Для цього у менеджера є наступний діапазон дій:

1. Пропонувати працівникам роботу, що сприяє їх спілкуванню.
2. Забезпечувати взаємодію між підрозділами підприємства (наприклад, формулювання завдання, що передбачає спільну роботу працівників різних функціональних підрозділів).
3. Зберігати неформальні групи в колективі, що не заважають його функціонуванню.
4. Створювати умови для соціальної активності працівників.
5. Забезпечувати працівникам зворотний зв'язок.
6. Оцінювати і заохочувати усі позитивні колективні досягнення.
7. Залучати працівників до формулювання цілей підприємства і розробки рішень.

Дайте відповідь на наступні питання:

1. Які дії менеджера щодо формування згуртованості колективу слід вважати головними і чому?
2. Які ще заходи, з Вашої точки зору, повинен здійснювати менеджер, щоб досягти зростання рівня згуртованості трудового колективу?

3. Чи в усіх випадках високий рівень згуртованості забезпечує ефективність роботи колективу? Наведіть приклади, що підтверджують Вашу відповідь.

ТЕСТИ:

1. Влада, що передбачає використання людиною як основного інструменту впливу на інших свої особисті риси – це:

- 1) еталонна влада
- 2) законна влада
- 3) експертна влада
- 4) харизматична влада

2. Вкажіть, яка з названих теорій не належить до ситуаційних:

- 1) Теорія Фідлера
- 2) теорія Т. Мітчела і Р. Хауса
- 3) теорія Р. Блейка і Дж. Моутон
- 4) теорія В. Врума та Ф. Йеттона

3. Поведінський підхід до управління ґрунтується на:

1. Дослідженні манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих.
2. Дослідженні манери поведінки менеджерів щодо підлеглих.
3. Дослідженні манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих.
4. Дослідженні поведінки менеджерів щодо досвідчених спеціалістів.

4. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на:

1. Виявленні факторів, які впливають на керівників середньої ланки, які безпосередньо виконують тактичні завдання.
2. Виявленні факторів, які впливають на керівників вищої та середньої ланки, які розробляють стратегію і тактику управління.
3. Виявленні факторів, які впливають на поведінку менеджерів і підлеглих у різних ситуаціях.
4. Виявленні факторів, які впливають на керівників вищої ланки.

5. Згідно з підходом "шлях-цілі", розробленим Т. Мітчелом і Р. Хаусом, стиль керівництва організацією слід вибирати залежно від:

1. Ситуації, яка склалася.
2. Ситуації та розробленої стратегії організації.
3. Ситуації та рівня професіоналізму менеджерів і спеціалістів.
4. Фінансового стану організації.

6. Стиль управління - це:

1. Установлений характер діяльності керівника.
2. Сукупність методів, що постійно використовуються в управлінні.
3. Якості (властивості) працівника, які необхідні для управлінської діяльності.
4. Методи впливу керівника на підлеглих.

7. На чому ґрунтується еталонна влада?

1. На засадах особистого авторитету та манері поведінки менеджера.
2. На засадах тільки ораторських здібностей.
3. На засадах особистих здібностей.
4. На засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера.

8. На чому ґрунтується законна влада?

1. На праві менеджера давати певні вказівки підлеглим щодо виконання окремих видів робіт.
2. На переконанні підлеглого у праві менеджера віддавати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати.
3. На праві менеджера організовувати виконання певних завдань організації.
4. На праві менеджера розпоряджатися та використовувати всі ресурси організації.

9. Влада примусу – це:

1. Застосування критики на виробничих нарадах.
2. Застосування різних форм стягнень до осіб, що допускають певні

порушення.

3.Застосування економічних стягнень до осіб, що допускають порушення.

4.Всі відповіді правильні.

10. Влада – це:

1.Можливість втручатися в будь-який процес.

2.Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.

3.Здатність захищати себе від зовнішніх впливів.

4.Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

Література:

1. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; [пер. с англ.]. – [6-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 864 с.

2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

3. Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности „Менеджмент организации” / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.

4. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса / Е. Д. Малинин. – М. : Изд-во Московского психолого-социального института ; Воронеж : Изд-во НПО ”МОДЭК”, 2004. – 368 с.

5. Маршев В. И. История управленческой мысли / В. И. Маршев. – М. : Инфра-М, 2005. – 731 с.

6. Радугин А. А. Организационная культура / А. А. Радугин // Организационное поведение : хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом „Бахрах-М”, 2006. – С. 50–72.

7. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих ; [пер. с англ.]. – М. : ООО ”И. Д. Вильямс”, 2007. – 304 с.

8. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М. : ООО „Журнал „Управление персоналом”, 2003. – 456 с.
9. Хофстеде Г. Организационная культура. Управление человеческими ресурсами / Г. Хофстеде; [Под ред. М. Пула, М. Уоррена]. – СПб.: Питер, 2002. – 430 с.
10. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст] : [монографія] / О. В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.

РОЗДІЛ IV

РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ПОСАДОВИХ ОBOB'ЯЗКІВ І ВИЗНАЧЕННЯ ВИМОГ ДО ПЕРСОНАЛУ. АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.

Мета: навчити студентів самотійно аналізувати перспективи та можливості розвитку персоналу, студенти повинні мати поняття про адаптацію персоналу до умов середовища

Професійне спрямування: сформувані професійні знання та навички при оцінці ділових якостей персоналу організації, оволодіти навичками проведення атестації персоналу

ПЛАН

- 4.1. Поняття і зміст внутрішніх нормативних документів, які регламентують вимоги до посадових обов'язків персоналу.
- 4.2. Поняття, завдання та методи ділової оцінки персоналу.
- 4.3. Форми та види адаптації персоналу до умов середовища.
- 4.4. Атестація: призначення, порядок проведення і використання результатів в управлінні розвитком персоналу.

☑ **Ключові слова і поняття:** посадова інструкція, кваліфікаційна карта, карта компетенції, професіограма, оцінка персоналу, адаптація, соціальна адаптація, виробнича адаптація, професійна адаптація, соціально-психологічна адаптація, організаційна адаптація, адаптація до сфери дозвілля, адаптація до матеріально-побутової сфери, атестація персоналу, принципи атестації, явні та латентні функції, види атестації, атестаційна співбесіда, особистий план, індивідуальний план розвитку, особисті цілі.

4.1. Поняття і зміст внутрішніх нормативних документів, які регламентують вимоги до посадових обов'язків персоналу.

Регламентація посадових обов'язків і визначення вимог щодо персоналу в організації здійснюється на підставі посадових інструкцій, кваліфікаційних

карт, карт компетенції, професіограм і психограм. Підґрунтям для розроблення посадових інструкцій керівників і фахівців, опису конкретних робочих місць робітників є Класифікатор професій, Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Посадові інструкції готуються службою управління персоналом у тісній співпраці з керівниками структурних підрозділів організації [5].

Посадова інструкція — це документ, який містить загальні положення про працівника, його обов'язки, відповідальність, що він повинен знати і кваліфікаційні вимоги до фахівця чи керівника. Для управління розвитком персоналу особливе значення мають розділи посадової інструкції: повинен знати, кваліфікаційні вимоги. Саме на їх основі розробляються заходи щодо планування й організації підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців, планування трудової кар'єри персоналу та роботи з кадровим резервом.

Кваліфікаційна карта — це набір кваліфікаційних характеристик (загальна освіта, рівень професійної підготовки, спеціальні вміння і навички — знання іноземної мови, володіння роботою на комп'ютері, управління легковим автомобілем і т. п.), якими з погляду організації повинен володіти «ідеальний працівник», що буде обіймати цю посаду. Кваліфікаційна карта може бути використана для планування підвищення кваліфікації чи перепідготовки персоналу. Проте кваліфікаційна карта залишає поза увагою індивідуальні характеристики та потенціал професійного розвитку працівника.

Карта компетенції (портрет ідеального працівника організації) дає змогу подолати вказані недоліки кваліфікаційної карти і полегшує роботу працівників служби управління персоналом, що приймають працівників на роботу, організовують атестацію, планування професійного навчання персоналу та його професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву керівників.

Компетенція являє собою особистісну характеристику людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей, наприклад уміння орієнтуватися на інтереси клієнта, працювати в групі, настирливість, оригінальність мислення [7].

Вимоги до персоналу відображаються також у професіограмах та психограмах. *Професіограма* — це опис об'єктивних характеристик конкретної професії, функцій і процесів трудової діяльності працівника, аналіз яких дає

змогу визначити систему професійно важливих якостей, що називається психограмою.

У професіограмі відображаються взаємозв'язки між необхідними для ефективної трудової діяльності якостями, а також ступінь їх стійкості, зазначаються можливості формування кожної з них у процесі професійного навчання чи безпосередньо на робочому місці, а також нормативні показники професійної придатності кандидата на вакантну посаду чи працівника під час здійснення атестації кадрів.

Об'єктивні особливості трудового процесу працівника (технічні, технологічні, організаційні, соціальні та інші характеристики) виражаються у фізіологічних, психологічних і соціально-психологічних поняттях, відповідними нормативами. Завдяки цьому створюється єдина основа для зіставлення особливих вимог професії до людини, з одного боку, та психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини, з іншого боку [3]. Психограми використовуються насамперед під час професійного відбору претендентів.

Проведення відбору кандидатів з ряду професій, що висувають підвищені вимоги до психофізіологічних характеристик працівника, обумовлено тим, що в цих випадках індивідуальні особливості людини стають чинником, який лімітує надійність та якість роботи. Професіограми і психограми використовуються не тільки для проведення професійного відбору кандидатів на вакантні посади. Вони необхідні для вдосконалення змісту і методів професійного навчання кадрів, проведення атестації персоналу, професійно-кваліфікаційного просування робітників та фахівців, формування резерву керівників організації.

4.2. Поняття, завдання та методи ділової оцінки персоналу.

Оцінювання персоналу — це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам. Ділова оцінка робітників, фахівців і керівників використовується у практиці підбору кандидатів на вакантні посади і робочі місця, розстановка працівників, управління розвитком персоналу та стимулювання його праці.

Оцінці підлягають не тільки потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, а й реалізація цих можливостей у процесі виконання дорученої роботи, відповідність процесу виконання цієї роботи ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці — нормативним, запланованим показникам, поставленим цілям [2]. Ділова оцінка дає можливість встановити відповідність працівника вимогам, що висувуються до нього кваліфікаційними характеристиками, посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенції і професіограмами. При цьому дуже важливо забезпечити зворотний зв'язок: працівник повинен знати, як оцінюються результати його трудової діяльності, ділові та особисті якості.

Принципи ділової оцінки персоналу:

- **об'єктивність:** передбачає використання в процесі оцінювання достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, складності й результатів його праці;
- **оперативність та періодичність:** забезпечує своєчасність і регулярність оцінювання протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів і складності праці працівника;
- **конфіденційність:** вимагає надання результатів оцінювання тільки самому працівникові, його керівникові та службі управління персоналом з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- **усебічність:** сприяє залученню до оцінювання працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих, для оцінювання всіх сторін діяльності та особистості людини;
- **єдність вимог і загальність:** передбачає оцінювання всіх працівників, які обіймають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінювання;
- **економічність, чіткість і доступність:** вимагає врахування фінансових та матеріальних ресурсів під час оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом;
- **результативність:** забезпечує вжиття за результатами оцінювання своєчасних заходів щодо раціонального прийняття і розстановки кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання.

Ділова оцінка персоналу є складною процедурою, так як усі існуючі методики є значною мірою суб'єктивними. Проте відсутність ідеальних

методик не знижує значущості практики оцінювання персоналу. Враховуючи те, що організації функціонують у різних економічних і соціальних умовах, існування універсальної методики його оцінювання персоналу є неможливим.

Найбільш складною є проблема оцінювання керівників і фахівців. Об'єктивні труднощі оцінювання цих категорій персоналу пов'язані з такими факторами:

1) складність формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності;

2) значна взаємозалежність управлінських функцій і складність визначення внеску кожного керівника та фахівця у досягнення кінцевого результату;

3) наявність значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці;

4) необхідністю одночасного оцінювання і особистих якостей, і результатів роботи структурного підрозділу, і організації в цілому [1].

Розроблення програми оцінювання персоналу охоплює такі етапи: визначення змісту оцінювання, розроблення його методів та обґрунтування процедури.

Належним чином організоване та проведене оцінювання ділових якостей персоналу істотно впливає на ефективність виробництва, значною мірою визначає рівень управління персоналом. На основі результатів такого оцінювання працівників здійснюються:

— удосконалення підбору і розстановки персоналу завдяки найму найбільш професійно придатних претендентів на вакантні посади та робочі місця;

— підвищення ефективності використання працівників шляхом визначення ступеня завантаженості робітників, удосконалення організації праці фахівців і керівників;

— визначення вкладу працівників у досягнуті результати роботи та забезпечення на цій основі тіснішого взаємозв'язку оплати праці з результатами праці, посилення матеріальних і моральних стимулів персоналу;

— поліпшення організаційної структури управління організацією, оптимізація чисельності працівників унаслідок уточнення норм виробітку, нормативів чисельності персоналу, перегляду посадових інструкцій, кваліфікаційних карт, карт компетенції;

— удосконалення стилю та методів керівництва трудовим колективом з боку керівників організації, підвищення відповідальності працівників за доручену ділянку роботи, поліпшення соціально-психологічного клімату в трудових колективах;

— установлення основних напрямів удосконалення планування й організації розвитку персоналу та ін. [5].

4.3. Форми та види адаптації персоналу до умов середовища.

Адаптація (лат. *adapto* — пристосовую) — процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища [2]. Поняття «адаптація» широко застосовується в біології, медицині, психології, соціології, менеджменті персоналу та інших сферах науки. Виділяють такі форми адаптації: соціальну і виробничу.

Соціальна адаптація стосується широкого кола питань пристосування людини до суспільних відносин. *Виробнича адаптація* містить біологічні, медичні, технічні та соціальні аспекти пристосування працівників до вимог обраної професії, виробничої діяльності.

Виробничу адаптацію поділяють на види за такими ознаками:

- 1) за видами пристосування: професійна, соціально-психологічна, організаційна, адаптація до сфери дозвілля, адаптація до матеріально-побутової сфери;
- 2) за напрямками пристосування: первинна, вторинна;
- 3) за активністю пристосування: активна, пасивна.

Професійна адаптація - це комплексна система заходів, яка покликана перевірити правильність вибору конкретної професії, сприяти процесу пристосування особи до психологічних, фізіологічних та організаційно-технічних особливостей професійної діяльності на виробництві, успішному професійно-трудовому самовизначенню особистості. *Соціально-психологічна адаптація* відбувається через входження працівника до системи взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У процесі цієї адаптації працівник одержує інформацію про характер ділових та особистих взаємовідносин у трудовому колективі та в окремих формальних і неформальних групах, про соціальний статус окремих членів трудового

колективу. У процесі *організаційної адаптації* працівник знайомиться з особливостями організаційно-економічного механізму управління фірмою, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей та в організаційній структурі, що сприяє формуванню розуміння працівником власної ролі в загальному виробничому процесі.

За напрямками пристосування працівника виробнича адаптація підрозділяється на: *первинну адаптацію* молодих працівників та *вторинну адаптацію* працівників з певним виробничим стажем роботи в інших організаціях або в інших структурних підрозділах даної організації. Вторинна виробнича адаптація може мати місце у разі професійно-кваліфікаційного просування працівника, призначення особи, яка перебувала в резерві керівників, керівником структурного підрозділу.

Виділяють *активну адаптацію*, коли індивід намагається вплинути на середовище, з тим щоб змінити його (у тому числі й ті норми, цінності, форми взаємодії та діяльності, якими він повинен опанувати), і *пасивну*, коли працівник не прагне до такого впливу та змін.

Управління виробничою адаптацією — це цілеспрямований вплив на фактори, що визначають успішність її проходження, оптимізацію термінів оволодіння працівником професійною майстерністю та входження його в трудовий колектив організації.

Програми адаптації нових працівників впроваджуються з метою прискорення процесу соціалізації, що дає можливість новому працівникові швидше познайомитись із філософією діяльності компанії, правилами внутрішнього розпорядку, загальними процедурами та ін.

Великі компанії з високим рівнем організаційної культури до програми адаптації включають:

1) відвідування музею фірми, де в оригінальній формі новачок може познайомитись з історією підприємства, дізнатись про видатних керівників, цінності і принципи організації;

2) проведення тренінгів (циклу тренінгів) з метою ознайомлення із філософією компанії і розвитку навиків та здібностей, закріплення ціннісних установок, важливих для організації;

3) надання інформаційної підтримки у вигляді довідника для новачка.

У такий довідник доцільно включити наступні розділи:

а) список найбільш важливих для роботи внутрішніх і зовнішніх телефонів;

б) перелік працівників і підрозділів, які відповідають за відправлення і обробку документів, обслуговування оргтехніки та ін., а також графіки їх роботи;

в) перелік і зразки форм найбільш важливих документів, характеристика їх цільового призначення, строків подання і адресатів;

г) правила внутрішнього розпорядку;

д) глосарій, який містить перелік спеціальних термінів і скорочень, які використовуються в практиці роботи фірми;

е) загальна інформація про організацію: опис філософії компанії та її стратегічних цілей, тенденції розвитку підприємства, відомості про вище керівництво;

ж) інформація про діяльність організації: коротка характеристика основних виконуваних проектів і робіт, цільових ринків і груп споживачів;

з) правила: перелік усіх основних норм, вимог, правил, процедур, яких повинен дотримуватись співробітник [6].

4.4. Атестація: призначення, порядок проведення і використання результатів в управлінні розвитком персоналу.

Атестація персоналу — це формалізоване оцінювання кадрів, що проводиться у певний час, за встановленою формою і спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування до кадрового резерву, їх професійного навчання чи звільнення. На практиці найбільшого поширення набула атестація керівників та фахівців.

Проведення атестації персоналу ґрунтується на таких принципах:

- гласність;
- повнота системи показників діяльності та поведінки працівника;
- взаємозв'язок поточної та підсумкової в кінці міжатестаційного періоду оцінок працівника;
- індивідуальний підхід і врахування громадської думки;
- об'єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії;

- обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника [5].

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції [1]. До явних належить установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він обіймає. Виходячи з цього мета атестації — це прийняття офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого.

Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належать: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень; усунення кругової поруки та взаємної невимогливості в колективі; посилення відповідальності атестаційної комісії за розстановку кадрів; підвищення відповідальності керівників і фахівців; одержання обґрунтованих підстав для звільнення працівників, котрі не відповідають вимогам посади, яку обіймають, планування трудової кар'єри персоналу, зарахування працівників до резерву на керівні посади і т. п.

У вітчизняній та зарубіжній практиці виділяють такі види атестації персоналу організації:

1) *неперіодична атестація* (здійснюється у разі необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, упровадження нових умов оплати праці працівників);

2) *періодична поточна атестація* (здійснюється за спрощеною процедурою, як правило, один раз на рік, з метою поточної оцінки підсумків роботи керівників і фахівців);

3) *періодична підсумкова атестація* (проводиться у визначений час, за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз в три—п'ять років).

Важливим результатом атестації є затвердження особистого плану підлеглого працівника на наступний атестаційний період. Головне призначення цього плану — це розроблення конкретних заходів щодо підвищення ефективності роботи працівника, забезпечення подальшого його професійного розвитку. Існує кілька форм таких планів, хоча найбільш поширеними є індивідуальний план розвитку [7]. Заходи та завдання, що намічаються працівником в індивідуальному плані розвитку, обговорюються ним з керівником структурного підрозділу. Після їх погодження з керівником,

індивідуальний план розвитку стає тим документом, яким працівник керується протягом наступного атестаційного періоду. Заходи і завдання, що включаються до індивідуального плану розвитку, повинні мати терміни та методи оцінки їх виконання.

У процесі атестації персоналу широко застосовуються такі кількісні методи оцінки якостей працівників: метод бальної оцінки, метод ранжованої бальної оцінки за оцінними характеристиками, система класифікації за порядком, система графічного профілю, вільна коефіцієнтна оцінка та ін. Вони доповнюють якісні методи оцінки персоналу в процесі здійснення атестації, що в основному мають описовий характер.

Окрему групу методів оцінювання працівників складають комбіновані методи. Вони охоплюють тестування, анкетування, метод підсумкових оцінок за частотою виявлення якостей, система заданого групування працівників, ділові ігри [4].

Законодавчо-нормативна база України з питань атестації включає такі документи як: Закони України «Про державну службу», «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності», «Про загальну середню освіту», «Про службу в органах місцевого самоврядування», Постановою КМУ «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців», Постановою КМУ «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування», Постановою КМУ «Про затвердження Положення про атестацію наукових працівників», Постановою КМУ «Про затвердження Положення про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств», Наказ МОНУ «Про Типове положення про атестацію педагогічних працівників».

Результати атестації персоналу насамперед використовуються під час формування резерву керівних кадрів організації. Цьому сприяє включення до складу атестаційних комісій осіб, які приймають рішення щодо формування резерву керівників на підприємстві. Атестаційні комісії повинні мати інформацію про наявність усіх вакансій в організації. Це сприятиме призначенню кращих працівників на нові вищі посади.

Підвищення ефективності атестації персоналу забезпечує використання результатів ділової оцінки працівників під час розроблення заходів щодо професійної перепідготовки і підвищення рівня кваліфікації фахівців та керівників структурних підрозділів організації. Атестаційна комісія, аналізуючи

рівень знань, умінь і практичних навичок працівників, виявляє прогалини в їх професійно-кваліфікаційному рівні та на цій основі визначає найбільш раціональні форми і методи подальшого навчання фахівців і керівників.

ПРАКТИКУМ

❖ Питання для самоперевірки:

- ☞ *Як результати оцінювання ділових якостей персоналу організації впливають на стан виробничої адаптації працівників і атестації кадрів?*
- ☞ *Розкрийте вплив ділової оцінки персоналу на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників.*
- ☞ *Розкрийте взаємозв'язок атестації зі стратегією управління розвитком персоналу організації.*
- ☞ *Які недоліки притаманні сучасним вітчизняним системам атестації персоналу?*

ЗАВДАННЯ 1. *Які показники оцінювання результатів виробничої адаптації молодих робітників на підприємстві відносяться до суб'єктивних, а які до об'єктивних:*

1. Рівень виконання норм виробітку
2. Якість виробленої продукції чи наданих послуг
3. Рівень технологічної дисципліни, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної або поточної лінії
4. Рівень задоволеності обраною професією та працею
5. Наявність скарг клієнтів чи покупців
6. Професійно-кваліфікаційне просування робітника
7. Пристосування до умов праці та традицій трудового колективу
8. Характер відносин з колегами по роботі, бригадиром, майстром
9. Рівень трудової дисципліни
10. Рівень плинності кадрів, професійної усталеності

11. Участь у підвищенні свого рівня кваліфікації, раціоналізаторській діяльності

ЗАВДАННЯ 2. Заповніть особисто індивідуальний план розвитку.

Індивідуальний план розвитку фахівця чи керівника містить оцінку працівника атестаційною комісією, самооцінку працівника відповідно до посади, яку він обіймає, його бачення того, як він міг би поліпшити результати своєї професійної діяльності і заходи, що повинні допомогти працівникові в його подальшому розвитку.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

П. І. Б. _____

Назва організації, структурного підрозділу _____

Посада _____

1. Результати атестації _____

2. Самооцінка відповідно до посади, яку обіймає:

2.1. Професійно-кваліфікаційний рівень _____

2.2. Ділові якості _____

2.3. Особисті якості _____

2.4. Складність праці _____

2.5. Результати праці _____

2.6. Сфери професійної діяльності, що потребують удосконалення _____

3. Індивідуальний план розвитку на наступний атестаційний період:

3.1. Заходи щодо підвищення ефективності праці на посаді, яку обіймає _____

3.2. Професійне навчання _____

3.3. Підвищення рівня заробітної плати _____

3.4. Зміна посади в межах тієї, яку обіймає, чи еквівалентного рівня _____

3.5. Зарахування до резерву керівників _____

3.6. Призначення на вищу посаду _____

К Е Й С

Відділ кадрів Європейської штаб-квартири багатонаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясування їх

ставлення до процедури атестації, що проводиться в штаб-квартирі за класичною схемою - щорічна атестаційна співбесіда з керівником, заповнення спеціальних форм оцінки і плану розвитку, підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінки. Зібрати думку співробітників було достатньо складно, оскільки більшість з них проводить левову частку робочого часу в регіональних філіалах і лише іноді з'являється в центральному офісі. Всього було повернено 70 з 154 розісланих співробітникам анкет.

Проведене опитування дало наступні результати:

1) 65 % всіх співробітників корпорації не задоволені атестацією як методом оцінки їх роботи; 15 % - вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити їх роботу, оскільки не мають в своєму розпорядженні необхідної для цього інформації;

2) 45% всіх співробітників корпорації вважають атестаційну співбесіду формальним віддзеркаленням наперед прийнятого рішення; 12 % - стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати наперед заповнену форму;

3) 68% всіх співробітників підприємства не відчують, що результати атестації використовуються для чого-небудь, крім підвищення окладу;

4) 75 % всіх керівників корпорації, що проводили атестацію, поскаржилися на недолік часу для її підготовки і проведення;

5) 25 % всіх керівників корпорації призналися, що мають труднощі у випадках, коли необхідно критикувати робітників, і регулярно завищують атестаційні оцінки.

Питання для розв'язування ситуації:

1. Про що свідчать результати проведеного опитування?
2. У чому причини ситуації, що склалася в колективі?
3. Які заходи по удосконаленню системи оцінки персоналу ви б запропонували зробити відділу кадрів штаб-квартири корпорації?

ТЕСТИ:

1. Процес оцінювання і інформування про наявні відхилення дійсних значень від заданих або їхній збіг називається:

- а) атестація;

- б) контроль;
- в) співбесіда.

2. Кадровий резерв формується:

- а) з числа співробітників організації;
- б) тільки з керівництва організації;
- в) з числа працівників, які працюють за сумісництвом.

3. Який з видів атестації не існує:

- а) неперіодична атестація;
- б) періодична поточна атестація;
- в) періодична підсумкова атестація;
- г) періодична оціночна атестація.

4. Латентна функція атестації - це:

- а) прихована;
- б) періодична;
- в) обов'язкова;
- г) неперіодична.

5. Елемент суб'єктивної оцінки, коли керівник приписує підлеглому здібності чи риси, які ним були помічені в іншій людині, котра чимось схожа на цю - це:

- а) очікування;
- б) проекція;
- в) атрибуція;
- г) луна.

6. Процес атестації можна поділити на певну кількість етапів. Їх є:

- а) 4;
- б) 3;
- в) 6;
- г) 2.

7. Методи проведення атестації:

- а) метод порівнянь, метод стандартних оцінок, метод управління шляхом постановки завдань;
- б) метод порівнянь, метод екстраполяції, експертний метод;
- в) метод стандартних оцінок, метод екстраполяції, метод аналогії.

8. Функції контролю:

- а) попереджувальні, розпізнавальні, запобігання недолікам, розкриття недоліків;
- б) попередження, запобігання недолікам, документування недоліків, розкриття недоліків;
- в) попередження, розкриття недоліків, розпізнавальні, документування недоліків.

9. Обмежений набір основних для працівника завдань на наступний між атестаційний період називають:

- а) процедура проведення атестації персоналу;
- б) особисті цілі працівника;
- в) атестаційний період;
- г) поточний контроль.

10. Посадова інструкція – це:

- а) документ, який містить загальні положення про організацію, її статут;
- б) документ, який містить загальні положення про працівника, його обов'язки, відповідальність, що він повинен знати і кваліфікаційні вимоги до фахівця чи керівника;
- в) документ, який містить положення про оцінку кадрів.



Література:

1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998.
2. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2000.

3. Методические рекомендации. Профотбор лиц, поступающих на прецизионные работы. — К.: Киев. НИИ гигиены труда и профзаболеваний, 1987.
4. Организация и проведение аттестации государственных служащих (Методические основы): Учеб.-метод. пособие / Ин-т труда Минтруда Российской Федерации; под общ. ред. Е. Д. Катульского, Ю. М. Забродина, А. Ф. Зубковой. — М., 1997.
5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
6. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст] : [монографія] / О. В. Харчишина. — Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. — 290 с.
7. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.

РОЗДІЛ V

ПЛАНУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ РОБІТНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ І ФАХІВЦІВ

Мета: *сформувати знання щодо професійного навчання робітників, самостійного навчання керівників і фахівців організації*

Професійне спрямування: *показати та сформувати навички щодо організації системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і фахівців*

ПЛАН

- 5.1. Типи, форми і мета професійного навчання робітників.
- 5.2. Роль держави і організації у підготовці кадрів на виробництві.
- 5.3. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і фахівців.
- 5.4. Самостійне навчання керівників і фахівців організації.
- 5.5. Короткострокове і довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців організації.

☑ **Ключові слова і поняття:** типи, види, форми професійного навчання робітників, сертифікація персоналу, курсове та індивідуальне навчання, дуальна система підготовки, кваліфікаційна атестація, навчально-виробнича база, перепідготовка робітників, заклади післядипломної освіти, спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації, самостійне навчання, стажування, перепідготовка осіб з вищою освітою, післядипломна підготовка фахівців, інтернатура.

5.1. Типи, форми і мета професійного навчання робітників.

Сучасний стан розвитку економіки ставить нові підвищені вимоги до якості робочої сили на виробництві, її конкурентоспроможності. Професійне навчання персоналу — один з найважливіших заходів активної політики

зайнятості населення, що сприяє досягненню стабільного економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття з-поміж зайнятих працівників, забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства.

Професійне навчання робітників може проводитися на виробництві на власній навчально-виробничій базі своїми педагогічними кадрами. Також організація може проводити навчання поза межами підприємства. Підготовка робітників за межами організації вимагає від фахівців служби управління персоналом визначення вимог не тільки до кількості робітників, які будуть навчені за межами організації, а й установлення професійної спрямованості та якості підготовки.

Метою професійного навчання робітників є:

- забезпечення належного рівня підготовки робітників відповідно до вимог робочого місця;
- створення умов для професійної мобільності робітника, як передумови до підвищення ефективності використання персоналу, професійно-кваліфікаційного просування працівників;
- підвищення рівня продуктивності праці, якості продукції та систематичне оновлення номенклатури випуску продукції і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності організації на ринку.

Професійне навчання робітників класифікують за такими ознаками:

- 1) за типами професійного навчання: навчання безпосередньо в організації, за межами організації, самостійна підготовка;
- 2) за видами професійного навчання: первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації;
- 3) за характером професійного навчання: з відривом від виробництва, без відриву від виробництва;
- 4) за формами професійного навчання: навчання безпосередньо на робочому місці, навчання поза робочим місцем [4].

На час навчання працівники забезпечуються гуртожитком готельного типу. У разі відсутності гуртожитку відшкодування витрат, пов'язаних з найманням житлового приміщення, провадиться в порядку, встановленому законодавством для службових відряджень. Оплата проїзду працівників, які направляються на навчання з відривом від виробництва, до місця навчання і назад, виплата добових за час перебування у дорозі та за час навчання,

стипендії, відшкодування витрат, пов'язаних з найманням житлового приміщення, проводяться за місцем основної роботи [1].

Спрямованість первинної підготовки робітників залежить як від об'єктивних, так і від суб'єктивних чинників. Це, насамперед, напрям стратегії управління організацією, рівень наукоємності виробництва, тип виробництва, глибина операційного поділу праці, фінансовий стан, рівень професійної компетентності першого керівника організації та служби управління персоналом тощо. Підготовка кадрів кваліфікованих робітників проводиться відповідно до переліку професій, що наведені в Класифікаторі професій. Первинна професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється з числа осіб, які зараховані на роботу на підприємства учнями [3]. Навчання робітників з числа жінок або неповнолітніх громадян проводиться лише за професіями, а також для робіт, на яких дозволяється використання їхньої праці. Роботи, на яких не можна використовувати працю жінок та неповнолітніх громадян, визначаються Переліком важких робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок та Переліком важких робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці неповнолітніх.

Особи, які направляються на навчання, повинні бути ознайомлені з вимогами до роботи за професією, з умовами та оплатою праці, санітарними нормами і правилами, виробничими інструкціями, можливістю подальшого підвищення свого рівня кваліфікації та професійного зростання. Нормативний термін підготовки кадрів на виробництві за робітничими професіями визначається навчальними планами та навчальними програмами і не повинен перевищувати одного року.

Професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється у формі *курсowego* чи *індивідуального навчання*. Якщо курсове навчання організовано безпосередньо на виробництві, теоретичний курс учні (слухачі) вивчають у навчальних групах загальною чисельністю від 5 до 30 осіб, а виробниче навчання проводиться в два етапи:

— на першому етапі навчання організується в навчальній групі чисельністю 5—15 осіб під керівництвом викладача теоретичного навчання з числа фахівців підприємства (інструктора) або майстра виробничого навчання, якщо навчання здійснюється на створеній для цього навчально-виробничій базі;

— на другому етапі — на робочих місцях підприємства, що атестовані за умовами праці, індивідуально під керівництвом не звільненого від основної роботи кваліфікованого робітника-інструктора виробничого навчання.

За індивідуального навчання робітник вивчає теоретичний курс самостійно та з допомогою консультацій у викладачів теоретичного навчання. Виробниче навчання проводиться індивідуально на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання. Кожний робітник, що навчається індивідуально, на весь період виробничого навчання, а при курсовому — на другому етапі виробничого навчання забезпечується робочим місцем, оснащеним необхідним обладнанням, інструментами, сировиною і матеріалами [1; 3].

Первинна професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється за робочими навчальними планами і програмами, що розробляються та затверджуються організаціями на основі типових навчальних програм. У робочих навчальних планах і робочих навчальних програмах відображаються зміни в техніці, технології, організації виробництва у відповідній галузі виробництва чи сфері послуг, вимоги підприємства та конкретного робочого місця.

Завершується первинна професійна підготовка робітників в організації *кваліфікаційною атестацією*, яка проводиться згідно чинного законодавства України. Особам, які успішно пройшли кваліфікаційну атестацію, присвоюється кваліфікація «кваліфікований робітник» з набутої професії відповідного розряду (категорії) та видається свідоцтво про присвоєння робітничої кваліфікації, зразок якого затверджується Кабінетом Міністрів України. Відповідні записи про професійне навчання робітників заносяться до трудової книжки працівника.

5.2. Роль держави і організації у підготовці кадрів на виробництві

Управління системою професійного навчання кадрів на виробництві здійснюється Міністерством соціальної політики України, Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України та іншими центральними і місцевими органами виконавчої влади відповідно до їхніх повноважень.

Міністерство соціальної політики України виконує наступні функції у напрямі навчання і розвитку персоналу:

— координує роботу щодо організації професійного навчання кадрів на виробництві, діяльність міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, у підпорядкуванні яких перебувають підприємства, 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 професійно-технічної освіти;

— організовує розроблення кваліфікаційних характеристик, стандартів компетентності, навчальних планів і програм, навчально-методичних посібників, літератури та методичних матеріалів для професійного навчання кадрів на виробництві;

— вивчає стан професійного навчання кадрів на виробництві, аналізує статистичні дані і готує пропозиції з удосконалення цього напрямку діяльності організацій;

— здійснює контроль за дотриманням вимог нормативно-правових активів 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 відають питаннями професійного навчання кадрів на виробництві, і здійснює інформаційне забезпечення системи.

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України виконує наступні функції у напрямі навчання і розвитку персоналу:

— 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;

— контролює дотримання організаціями нормативно-правових активів з питань освіти, дотримання державних стандартів освіти, здійснює державне інспектування підприємств щодо рівня професійного навчання їх персоналу;

— організовує підвищення кваліфікації педагогічних працівників, які залучаються до професійного навчання кадрів на виробництві, відповідно до заявленої організаціями потреби.

Міжвідомча консультативна рада здійснює аналіз стану професійного навчання кадрів на виробництві та розробляє пропозиції щодо подальшого розвитку і вдосконалення цієї системи, сприяє взаємодії заінтересованих центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, організацій у сфері професійного навчання кадрів на виробництві. До важливого завдання Міжвідомчої консультативної ради також належить вироблення та надання центральним і місцевим органам виконавчої влади пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення й підвищення ефективності системи професійного навчання персоналу.

Завданнями *організації у сфері професійного навчання кадрів* є:

- аналіз професійного навчання персоналу;
- обґрунтування стратегії щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення додаткової потреби в кадрах у розрізі професій і організація на цій основі навчання персоналу;
- забезпечення вибору найраціональніших форм та методів професійного навчання персоналу з урахуванням наявних ресурсів організації.

На організацію покладаються такі функції з професійного навчання кадрів на виробництві:

- визначення потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів у професійно-кваліфікаційному розрізі;
- створення навчально-виробничої бази для професійного навчання кадрів на виробництві;
- організація навчального процесу учнів і слухачів;
- здійснення підбору педагогічних працівників та забезпечення підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня;
- розробка відповідно до вимог виробництва робочих навчальних планів з професій та робочих навчальних програм з навчальних предметів на основі типових навчальних планів і типових навчальних програм та забезпечення їх виконання в повному обсязі й на належному рівні;
- упровадження в навчальний процес сучасних технологій навчання, у тому числі модульного та відкритого професійного навчання;
- забезпечення здійснення заходів з охорони праці під час професійного навчання персоналу;

- здійснення матеріально-технічного забезпечення навчального процесу учнів і слухачів;
- проведення обліку навчальної роботи згідно з вимогами чинних нормативно-правових актів та інструктивно-методичних документів;
- здійснення статистичного обліку професійного навчання кадрів на виробництві;
- проведення аналізу впливу професійного навчання кадрів на рівень продуктивності праці, якість продукції чи наданих послуг та на інші аспекти ефективності діяльності організації тощо [2].

Професійне навчання працівників має безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок працівників відповідно до вимог виробництва. За цих умов ефективність професійного навчання персоналу залежить як від наближення його до потреб виробництва, так і від глибшого розуміння та участі роботодавців у вирішенні питань професійного навчання. Виходячи з цього організаційно та юридично оформлена участь роботодавців стає важливою умовою забезпечення стабільною і якісною робочою силою.

Професійне навчання кадрів в організації організовується відповідним підрозділом чи службою управління персоналом. Водночас безпосереднє професійне навчання працівників на виробництві здійснюють:

- викладачі з числа керівників та фахівців організації, а також педагогічних і науково-педагогічних працівників навчальних закладів;
- майстри виробничого навчання (за умови курсового навчання);
- інструктори виробничого навчання з числа кваліфікованих робітників.

Викладачі теоретичного навчання з числа керівних працівників та фахівців повинні мати вищу освіту та стаж роботи за спеціальністю не менше трьох років. Інструктори виробничого навчання з числа кваліфікованих робітників повинні мати стаж роботи за професією не менше трьох років і високі виробничі показники. Склад працівників, які залучаються до професійного навчання робітників на виробництві, щорічно затверджується наказом керівника організації за погодженням з профспілковим комітетом [3].

Навчально-виробнича база професійного навчання кадрів на виробництві — це навчальні майстерні, ділянки, полігони, окремі робочі місця, тренажери, автодроми, трактородроми, навчальні господарства,

навчальні приміщення (лабораторії, класи, кабінети), виділені підприємством для професійного навчання і оснащення необхідним обладнанням, інвентарем, технічними засобами навчання та навчально-наочними посібниками. Навчально-матеріальна база, як правило, створюється за рахунок коштів організації [4].

5.3. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і фахівців

Сучасні економічні та інноваційні процеси висувають високі вимоги до систематичного оновлення й поповнення знань, відповідності професійної підготовки і кваліфікації керівників та фахівців сучасному рівню розвитку науки, техніки й економіки. Структура післядипломної освіти керівників та фахівців включає: підвищення кваліфікації (спеціалізація, інтернатура, довгострокове і короткострокове підвищення кваліфікації, самостійне навчання, спеціалізація, стажування, клінічна ординатура, аспірантура, докторантура), перепідготовку кадрів, післядипломну підготовку осіб з вищою освітою.

Підвищення кваліфікації керівників та фахівців в організації здійснюється з метою удосконалення знань, умінь і навичок за наявної спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками й особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо [3].

Перепідготовка фахівців з вищою освітою — це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю при засвоєнні освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста чи магістра в межах одного чи різних освітніх напрямів та досвіду практичної роботи, що не обумовлює підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня фахівця. До перепідготовки фахівців також належать одночасне навчання студентів вищих навчальних закладів за двома спеціальностями відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів в одному чи різних навчальних закладах.

Післядипломна підготовка фахівців — це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю за умови опанування освітньо-професійної програми підготовки фахівців на базі раніше засвоєної освітньо-професійної

програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста в межах одного освітнього напрямку та досвіду практичної роботи з підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня.

Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організації повинні забезпечувати вирішення таких завдань:

- своєчасне задоволення потреби в кваліфікованих керівниках і фахівцях, гнучке реагування на зміни, що відбуваються на національному та світовому ринках;
- створення умов для постійного підвищення рівня кваліфікації керівників і фахівців, безперервного розвитку їх трудового потенціалу, поглиблення інтелектуального й розширення загальнокультурного кругозору, одержання необхідних професійних знань, умінь і навичок;
- забезпечення одержання нової кваліфікації та спеціальності на основі раніше здобутої спеціальності у вищих навчальних закладах та досвіду практичної діяльності;
- упровадження гнучкої системи безперервної освіти і самоосвіти керівників та фахівців, забезпечення професійного розвитку персоналу протягом усього періоду їх роботи;
- сприяння виробничій адаптації керівників і фахівців до професійної діяльності в умовах упровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу, удосконалення соціально-економічних відносин.

Зкладами післядипломної освіти є спеціалізовані навчальні заклади, а також підрозділи вищих навчальних закладів, організацій, що проводять підвищення кваліфікації, перепідготовку і післядипломну підготовку керівників і фахівців. До мережі закладів післядипломної освіти керівників і фахівців належать:

- академії, інститути, центри удосконалення, підвищення кваліфікації персоналу з вищою освітою відповідної галузі;
- підрозділи вищих навчальних закладів (філії, факультети, відділення, навчально-консультаційні пункти та ін.);
- відповідні підрозділи в організаціях.

На практиці заклади післядипломної освіти створюються для:

- державних службовців — Кабінетом Міністрів України, місцевими органами виконавчої влади;

- педагогічних працівників та керівних кадрів освіти — Міністерством освіти і науки України, місцевими органами управління освітою;
- керівників установ, організацій інших галузей — відповідними міністерствами та відомствами, місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами різних форм власності.

Для підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців можуть також створюватися заклади післядипломної освіти фізичними чи юридичними особами в установленому порядку відповідно до соціально-економічних, національних і культурно-освітніх потреб. Незалежно від їх статусу, підпорядкування та форми власності вони повинні забезпечувати якість освіти згідно з вимогами державних стандартів освіти. Відповідність освітніх послуг державним стандартам освіти визначається Міністерством освіти і науки України разом із засновником через ліцензування, акредитацію та інспектування. Заклади післядипломної освіти, що відповідають статусу вищого навчального закладу та забезпечують підвищення кваліфікації молодших спеціалістів чи бакалаврів, прирівнюються до вищих навчальних закладів I—II рівня акредитації, якщо такі навчальні заклади забезпечують підвищення кваліфікації спеціалістів або магістрів, то вони належать до III—IV рівнів акредитації.

Заклади післядипломної освіти в установленому порядку можуть створювати навчально-науково-виробничі комплекси, об'єднання, центри видавництва, філії, базові (експериментальні) заклади освіти, навчально-консультативні пункти, входити до складу навчально-науково-виробничих комплексів. Навчальні заклади післядипломної освіти зі статусом юридичної особи мають розрахункові рахунки та інші розрахунки в банківських установах.

5.4. Самостійне навчання керівників і фахівців організації

Однією з форм підвищення кваліфікації персоналу з вищою освітою, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації працівника протягом його трудової діяльності в організації, є систематичне самостійне навчання керівників та фахівців (самоосвіта). Систематичне *самостійне навчання* керівників і фахівців здійснюється на основі індивідуального плану розвитку чи особистих цілей працівника, що затверджуються його безпосереднім керівником. В

індивідуальних планах розвитку, виходячи зі змісту і характеру праці, має передбачатися вивчення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері трудової діяльності, новітніх досягнень науки і техніки, проблем менеджменту, маркетингу, ринкової економіки, права, соціології та ін.

Самоосвіта в організації полягає у самостійному вивченні керівниками, фахівцями спеціальної літератури (науково-технічної, економічної тощо), ознайомленні з передовим досвідом роботи підприємств галузі за допомогою організованої консультаційної і методичної допомоги з боку вищих навчальних закладів, закладів післядипломної освіти, науково-дослідних інститутів. Самоосвітою керівників та фахівців є також керівництво і педагогічна діяльність на курсах цільового призначення, в школах з вивчення передових прийомів та методів праці та інших форм підвищення кваліфікації робітників [4].

Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер [5]. Керівник чи фахівець може визначати темп навчання, кількість повторень навчального матеріалу, тривалість заняття. Це дає можливість працівникові контролювати важливі параметри процесу підвищення кваліфікації, що є заданим за інших форм навчання. Водночас індивідуальний характер цієї форми підвищення кваліфікації позбавляє самостійне навчання одного з важливих умов результативності підготовки — зворотного зв'язку.

Це зумовлено тим, що в процесі самостійного навчання керівники і фахівці віддані самим собі. Разом з тим широке впровадження останнім часом в організаціях персональних комп'ютерів та їх мультимедіа додатків дає змогу значною мірою подолати зазначений недолік самостійного навчання персоналу. Самостійне навчання керівників і фахівців тісно пов'язане з іншими видами й формами навчання, які також відображаються в індивідуальних планах розвитку персоналу. Це, насамперед, стосується гнучкого навчання.

Гнучке навчання — це форма навчання керівників та фахівців з комплексним використанням елементів централізованого та дистанційного навчання відповідно до конкретних умов діяльності викладача та пізнавальної діяльності слухачів системи підвищення кваліфікації для максимального використання потенційних можливостей технологій відкритого навчання.

Характерними ознаками гнучкого навчання є:

- доступність для всіх вікових соціальних груп персоналу без обмежень;

- самостійне навчання працівників — провідна форма навчальної діяльності;
- індивідуалізація навчального процесу;
- широкі права слухачів щодо визначення змісту, форм, методів, режиму й атестації навчання;
- демократичне та гуманітарне керівництво навчальним процесом з боку викладача [4].

Гнучке навчання має особистісну орієнтацію. У процесі навчання формується власний професійний досвід, що впливає на ефективність підготовки. Особливості та переваги відкритого навчання полягають у такому:

- гнучкість, що реалізується через вільний вибір термінів, змісту, форм та методів навчання і рівня кваліфікації відповідно до потреб керівників і фахівців;
- індивідуалізація навчання, що спрямована на диференційований підхід до слухачів, урахування їхніх звичок, досвіду, знань, віку, здібностей, мотивації до навчання, актуалізацію їх пріоритетних інтересів;
- орієнтування на кінцевий результат, тобто організація навчання відповідно до вимог виробництва. Навчання має вибіркового характеру, вивчається той матеріал, що цікавить конкретного керівника чи фахівця;
- диверсифікація — це розширення освітніх програм і систем навчання, що забезпечує збільшення переліку, зміну характеру та змісту освітніх послуг;
- універсальність, тобто можливість використання технології відкритого навчання закладами освіти та організаціями;
- економічна ефективність полягає в тому, що вартість гнучкого навчання набагато дешевша порівняно з традиційними формами навчання [4].

Контроль за виконанням керівниками та фахівцями плану самостійного навчання проводиться їх безпосереднім керівником за участі працівника служби управління персоналом. У разі необхідності питання про виконання плану самостійного навчання можуть бути розглянуті на зборах трудового колективу структурного підрозділу, під час проведення періодичної підсумкової та поточної атестації керівників і фахівців тощо.

5.5. Короткострокове і довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців організації

Короткострокове підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців здійснюється з метою поглибленого вивчення ними певного напрямку виробничої діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює його діяльність, з питань економіки, ділового мовлення тощо [3].

Тривалість короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців установлюється організацією залежно від мети і змісту навчальної програми, але не більше 72 год. Навчально-програмна документація для короткотермінового підвищення кваліфікації розробляється та затверджується підприємством.

У разі організації навчання керівників і фахівців на договірних умовах програма затверджується організацією (закладом післядипломної освіти), що здійснюватиме навчальний процес з підвищення кваліфікації, та погоджується із замовником.

Періодичність короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців установлюється організацією залежно від виробничої потреби. Режим, форми та методи навчання керівників і фахівців визначаються організацією (навчальним закладом), яка здійснює навчальний процес з підвищення кваліфікації, відповідно до вимог нормативно-правових актів з питань освіти. Навчання проводиться, як правило, з відривом від роботи, чисельність групи рекомендується встановлювати від 10 до 30 осіб (у закладах післядипломної освіти — 25—30 осіб). Навчальні групи комплектуються з працівників однакових спеціальностей чи посадових категорій залежно від цілей підвищення кваліфікації.

Форми підсумкового контролю за короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців визначаються навчальними планами та програмами. Це може бути складання заліку, іспит, підготовка та захист реферату. Складання іспиту може передбачатися, зокрема, у разі освоєння нової складної техніки або технології. За результатами короткострокового підвищення кваліфікації керівникам і фахівцям видається посвідчення або довідка.

Виділяють такі форми короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві: курсове підвищення кваліфікації, виробничі семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, круглі столи з актуальних питань виробництва чи надання послуг та ін.

Курсове підвищення кваліфікації керівників і фахівців проводиться в закладах післядипломної освіти, в організаціях як за цільовим професійним спрямуванням, так і за бажанням громадян для задоволення різноманітних потреб особистості. Його тривалість визначається окремими планами.

Виробничі семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, круглі столи організовуються для комплексного вивчення питань ринкової економіки, управління трудовими колективами, нової техніки та технології, маркетингу, права, передового досвіду роботи й інших питань, що спрямовані на вирішення певних виробничих та економічних аспектів діяльності організації, удосконалення роботи структурних підрозділів, у яких працюють слухачі.

Термін підвищення кваліфікації державних службовців визначається програмою семінару. Тематичні постійно діючі семінари закінчуються складанням заліків або підготовкою та захистом слухачами рефератів. У разі потреби організуються тематичні короткотермінові семінари з вивчення актуальних проблем державного управління, нових актів законодавства, передового вітчизняного і зарубіжного досвіду управлінської діяльності тощо. Термін підвищення кваліфікації державних службовців на тематичних семінарах визначається навчальною програмою, але не повинен перевищувати п'яти днів.

Великі компанії, фірми у разі необхідності можуть організовувати підвищення кваліфікації для керівників і фахівців в університетах техніко-економічних знань. Такі університети можуть також створюватися за територіальним чи галузевим принципом асоціаціями роботодавців тощо. Підвищення кваліфікації керівників і фахівців в університетах техніко-економічних знань проводиться за навчальними планами і програмами, що розробляються компанією або за сприяння асоціацій підприємств з професійного навчання кадрів.

Ефективне функціонування системи підвищення кваліфікації керівників і фахівців передбачає дотримання таких принципів:

- забезпечення всебічного розвитку слухачів, післядипломний заклад освіти має сприяти розвитку працівника в тих сферах трудової діяльності, де

він недостатньо підготовлений, з метою більш повного використання його трудового потенціалу;

- здійснення інтенсивної підготовки керівників і фахівців на підставі широкого набору навчальних модулів, що дає змогу слухачам засвоїти нові знання протягом відносно короткого терміну, поєднати навчання з активним відпочинком;

- використання активних методів навчання слухачів, доведення їх питомої ваги залежно від цілей навчальної програми до 50—75 % від загального фонду навчального часу з метою закріплення одержаних нових теоретичних знань, формування практичних навичок;

- залучення до навчального процесу підвищення кваліфікації керівників і фахівців висококваліфікованих працівників органів виконавчої влади, керівників передових підприємств галузей економіки, провідних учених науково-дослідних інститутів для прискорення реалізації нових наукових, технічних і економічних ідей у практику діяльності організацій, післядипломних закладів освіти;

- підтримка зворотного зв'язку зі слухачами як у процесі підвищення кваліфікації в навчальному закладі, так і після закінчення навчання з метою наближення змісту навчальних програм до вимог слухачів, удосконалення форм і методів навчання;

- проведення вхідного і вихідного контролю рівня професійної підготовки керівників і фахівців, оцінювання їх здібностей у закладах післядипломної освіти з подальшим використанням одержаної інформації для удосконалення планування трудової кар'єри персоналу;

- застосування в процесі навчання індивідуально-групового методу підготовки слухачів з метою раціонального використання потенціалу окремої особистості та групи слухачів, поєднання традиційних і активних форм та методів навчання;

- упровадження нових педагогічних технологій, сучасних технічних засобів навчання, зокрема персональних комп'ютерів, навчального телебачення, кодоскопів, аудіовізуальних технічних засобів, відеокамер і відеомагнітофонів, засобів програмованого навчання для підвищення ефективності навчання слухачів.

Спеціалізація керівників і фахівців проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь і 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 год. [3]. Спеціалізація лікарів (провізорів), наприклад, проводиться через навчання в інтернатурі або на циклах спеціалізації.

Форми підсумкового контролю спеціалізації керівних працівників і фахівців визначаються навчальними планами і програмами, затвердженими і 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 «Про документи про освіту і вчені звання», із зазначенням у додатку до диплома отриманої спеціалізації в межах спеціальності та професії за дипломом.

Відповідні записи про форми підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців заносяться службою управління персоналом організації в трудову книжку працівника.

Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь і навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх обов'язків, розширенню зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи, вивченню нормативно-правових актів з питань, що є в компетенції підприємства чи його підрозділу, насамперед з питань охорони праці, сучасних технологій виробництва, засобів механізації й автоматизації, передових методів організації праці, досвіду роботи кращих вітчизняних і зарубіжних підприємств тощо [3].

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців за довгостроковими програмами є одним із найбільш ефективних видів професійного навчання персоналу на виробництві. Тривалість довгострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців встановлюється від 72 до 500 год. Навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти. Форми підсумкового контролю довгострокового підвищення кваліфікації визначаються навчальними планами і програмами, затвердженими та погодженими в установленому порядку.

Періодичність довгострокового підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців на підприємстві встановлюється залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу в п'ять років. На курси довгострокового

підвищення кваліфікації в організації насамперед направляються керівні працівники та фахівці в разі їх переміщення по службі. В організаціях також підвищують кваліфікацію вивільнювані працівники з вищою освітою з метою їх працевлаштування на вакантні посади в інших структурних підрозділах. Одним з ефективних напрямів активної політики зайнятості є підвищення кваліфікації безробітних фахівців у закладах післядипломної освіти за направленням центрів зайнятості.

Терміни окупності витрат організації на довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців значною мірою визначаються якістю випускних робіт слухачів. Служби управління персоналом разом з керівниками структурних підрозділів повинні організовувати облік і контроль за впровадженням у практику роботи структурних підрозділів розробок і пропозицій, що містяться у випускних роботах слухачів. У цьому зв'язку керівник організації повинен затверджувати працівникам, яких направляють на довгострокове підвищення кваліфікації, індивідуальні завдання до випускних робіт з аналізу і вирішення в процесі навчання проблем, що стосуються їх посадових обов'язків.

Після закінчення навчання в системі довгострокового підвищення кваліфікації керівники та фахівці повинні робити звіти про результати навчання у відповідних структурних підрозділах організації. Контроль за впровадженням розробок і пропозицій, які містяться у випускних роботах слухачів, повинні здійснювати керівник відповідного структурного підрозділу, працівники служби управління персоналом та інші заінтересовані підрозділи організації. За результатами довгострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців видається відповідне свідоцтво, зразок якого затверджено постановою Кабінету Міністрів України «Про документи про освіту та вчені звання».

Стажування керівників і фахівців передбачає засвоєння ними передового вітчизняного і зарубіжного досвіду роботи, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на посадах, яку вони обіймають, або на посаді вищого рівня управління.

Стажування проводиться в організаціях як в Україні, так і за її межами за індивідуальним планом, який затверджується керівником організації чи підрозділу, що направляє працівника на стажування. Тривалість стажування керівників і фахівців становить не більше 10 місяців і визначається залежно від мети і виробничої потреби. Стажування працівника здійснюється з відривом від

основної роботи. За працівником, направленим на стажування, зберігається його посада і заробітна плата за основним місцем роботи, а також відшкодовуються витрати на проїзд до місця стажування і назад, добові за час перебування в дорозі та наймання житла.

Клінічна ординатура — це вища форма довгострокового підвищення кваліфікації лікарів-фахівців з певного фаху, якій передують *інтернатура* або курси спеціалізації та праця за спеціальністю не менше трьох років. Вона здійснюється протягом двох років за індивідуальним планом, який затверджується керівником закладу післядипломної освіти.

Навчання в *цільовій аспірантурі* або *докторантурі* за темами, що цікавлять організацію, призначено для вирішення актуальних наукових проблем виробництва і підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації. Ця форма навчання керівників і фахівців здійснюється в порядку, передбаченому чинним законодавством, під час підготовки наукових кадрів.

Основною формою планування довгострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців в організації є п'ятирічний план з розподілом планових завдань за роками. Підґрунтям для цього плану є перспективні програми та бізнес-плани. Саме на їх засадах розробляються конкретні заходи щодо довгострокового підвищення кваліфікації персоналу організації.

ПРАКТИКУМ

❖ Питання для самоперевірки:

- ☞ *Яка роль професійного навчання робітників на виробництві в збереженні та розвитку трудового потенціалу суспільства?*
- ☞ *Охарактеризуйте класифікацію професійного навчання робітників в організації за типами, видами, характером та формами.*
- ☞ *Обґрунтуйте вимоги до викладачів та інструкторів виробничого навчання, які здійснюють професійне навчання робітників на виробництві.*
- ☞ *Обґрунтуйте переваги використання навчальних комп'ютерних програм у процесі самостійного навчання керівників і фахівців.*

☞ Яке значення гнучкого навчання в організації систематичного навчання керівників та фахівців?

ЗАВДАННЯ 1. Ви являєтесь інспектором з проведення професійного навчання. Оберіть один із методів професійного навчання на робочому місці і поза робочим місцем і проведіть опис такого навчання. Запропонуйте свої методи навчання поза робочим часом.

ЗАВДАННЯ 2. Заповнити схему:



К Е Й С

Одного сонячного весняного дня до офісу консалтингової фірми, яка займалась питаннями сприяння і розвитку підприємницької діяльності, завітало подружжя. Олена та Ігор протягом останнього року обговорювали можливість започаткування власного бізнесу, а отримана нещодавно невелика спадщина (4 тис. доларів) підштовхнула їх до першого кроку. До фірми вони звернулись з метою оцінки життєздатності їх бізнес-ідеї та визначення необхідних заходів щодо її втілення.

Щоб консультант краще зрозумів можливості молодих людей, Олена трохи розповіла про стан їх справ на сьогодні: “ Ми з Ігорем побрались 11 березня, чотири роки тому. Маємо вищу освіту: Ігор – програміст, я –

економіст. Ігор вже 3 роки працює за спеціальністю в управлінні житлово-комунального господарства. Робота цікава, дозволяє спілкуватись з багатьма людьми. Але заробітна плата в бюджетній сфері невелика. Принаймні доки ти молодший спеціаліст із незначним стажем роботи. Звичайно, статус держслужбовця має свої переваги – значна пенсія, претендувати на яку можна, якщо відпрацюєш не менше 10 років. Але самі розумієте: коли ще буде та пенсія, а жити хочеться сьогодні. Тим більше, якщо ти чоловік, голова сім'ї, то опікуєшся насамперед фінансовим становищем. Власне, це і є основною причиною започаткування власного бізнесу.”

З'ясувалось, що Ігорю до вподоби ідея про організацію фірми з підбору персоналу, яка б забезпечувала підприємства тимчасовими працівниками в галузі комп'ютерних послуг. Оскільки Ігор на роботі часто мав справу саме з цим питанням – пошук спеціалістів на тимчасову роботу, він гадав, що запропоновані послуги матимуть попит. Олена, яка останні 1,5 року працювала бухгалтером і заробляла майже втричі більше чоловіка, повністю підтримувала його і готова займатися фінансовою частиною цього бізнесу.

Їм хотілось з'ясувати, чи є перспективною ця ідея, скільки треба коштів для започаткування і підтримання підприємницької діяльності. До нерухомого майна, яким вони володіють, належить двокімнатна квартира в центрі міста(на вул. Чернишевського), яка розташована на другому поверсі і має високу стелю – 3,6м.

Отже, Олена і Ігор вважають, що зможуть знайти кваліфікованих комп'ютерних програмістів, аналітиків та технологів, які хочуть отримати тимчасову роботу. А що думаєте ви?

ТЕСТИ:

1. Основні методи навчання на робочому місці:

- а) учнівство і наставництво;
- б) інструктаж та ротація;
- в) а,б.

2. Основні методи навчання поза робочим місцем:

- а) практичні ситуації, лекції, самостійне навчання, ділові ігри;
- б) лекції, експерименти, комп'ютеризоване навчання;

в) заняття іншими видами діяльності, лекції, ділові ігри.

3. Цілі професійного навчання мають бути:

а) гнучкими, локальними, вимірними;

б) конкретними, вимірними, орієнтуючими на отримання практичних навиків;

в) чіткими, специфічними, довгостроковими.

4. Принципи професійного навчання:

а) інформаційність, достовірність, повторення, участь;

б) ефективність, актуальність, повторення, участь;

в) актуальність, участь, зворотній зв'язок, повторення.

5. Чинники мотивації працівників на участь у професійному навчанні:

а) інтерес, бажання, зацікавленість, прагнення;

б) увага, інтерес, можливість, здатність;

в) можливість, бажання, інтерес, увага.

6. Сертифікація персоналу – це:

а) положення про професійне навчання кадрів;

б) процедура підтвердження відповідності працівників організації професійним стандартам;

в) управління системою професійного навчання кадрів.

7. Перепідготовка працівників – це:

а) розширення професійного профілю;

б) професійно-технічне навчання;

в) навчання суміжним та другим професіям.

8. За характером професійного навчання розрізняють підготовку робітників:

а) первинну та вторинну;

б) з відривом від виробництва та без відриву від виробництва;

в) професійну та кваліфікаційну.

9. Для сприяння організації професійного навчання персоналу на виробництві створено:

- а) Міжвідомчу консультативну раду;
- б) Раду з питань професійного розвитку;
- в) Соціальну раду з питань професійного розвитку.

10. Навчально-виробнича база професійного навчання кадрів на виробництві – це:

- а) навчальні майстерні, ділянки, полігони, окремі робочі місця, тренажери, автодроми;
- б) навчальні господарства, навчальні приміщення (лабораторії, класи, кабінети);
- в) а і б.

Література:

1. 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 р. № 695 // Офіційний вісник України. — 1997. — Число 28.
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві» від 24 січня 2001 р. № 13-р // Державний вісник України. — 2001. — № 2.
3. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151 // Праця і зарплата. — 2001. — № 16.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
5. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.

РОЗДІЛ VI

ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ І РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ. ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Мета: *ознайомити студентів з основними засадами управління процесом розвитку персоналом, плануванням та управлінням службовою кар'єрою працівників, їх підготовки та перепідготовки.*

Професійне спрямування: *вивчення теоретичних основ управління кар'єрою, навчити самостійно аналізувати технології управління кар'єрою на конкретному підприємстві та розробити рекомендації.*

ПЛАН

- 6.1. Трудова кар'єра та її планування в організації.
- 6.2. Планування і розвиток кар'єри робітників.
- 6.3. Планування і розвиток кар'єри фахівців і керівників.
- 6.4. Формування резерву керівників.
- 6.5. Роль і місце соціального управління у планування та організації розвитку персоналу.
- 6.6. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників.

☑ **Ключові слова і поняття:** кар'єра, трудова кар'єра, ділова кар'єра, стабільна та динамічна кар'єри, горизонтальний і вертикальний типи кар'єри, висхідна та низхідна кар'єри, нормальна і стрімка кар'єри, професійна та внутрішньоорганізаційна кар'єри, нестабільна і припинена кар'єри, етапи кар'єри.

6.1. Трудова кар'єра та її планування в організації

Термін «кар'єра» (від франц. *carriere* та італ. *carriera* — біг) у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної,

службової, наукової та іншої діяльності. У вузькому розумінні під кар'єрою розуміють сукупність робочих місць, що їх займає працівник, визначених за ранговою шкалою. Під *трудовою кар'єрою* мається на увазі індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад [1; 2].

Програми кар'єрного зростання та формування кадрового резерву покликані, перш за все, продемонструвати працівникам, що фірма є зацікавленою у довгостроковому співробітництві з ними. Такі програми не тільки є важливими мотивуючими факторами, які укріплюють організаційну культуру, а й виступають вагомим засобом економії коштів. Часто застосовуваний у філософії компаній принцип «наш персонал – джерело нашої сили» має не тільки духовне і соціальне підґрунтя, але й економічне. За усіх інших рівних обставин для підприємства є набагато вигіднішим забезпечувати подальше навчання і просування власних кадрів, ніж здійснювати набір нових. Набір нових співробітників завжди пов'язаний для підприємства із значними витратами: а) на відбір кандидатів (публікування оголошень, тестування співбесіди, виплата винагород агенціям з підбору персоналу), б) на адаптацію нових працівників. Крім того, протягом адаптаційного періоду, який, за різними оцінками, може тривати від одного до трьох місяців, працівник об'єктивно ще не може працювати з повною віддачею. Тому інвестиції у власний персонал завжди є вигіднішими, а отже, програми поступового просування власних працівників є необхідними як з точки зору економії витрат, так і забезпечення конкурентоспроможності [6].

Плануючи трудову кар'єру, необхідно виходити не тільки зі стратегії управління організацією, а й враховувати пріоритети працівників, їх життєві цілі, ціннісні орієнтації тощо. Планування кар'єри працівника в організації являє собою альтернативу стихійним переміщенням персоналу. Цілі кар'єри полягають у тому, щоб [4]:

- професія або посада, яку працівник обіймає, відповідали самооцінці і тому приносили моральне задоволення працівнику;
- робота була в місцевості, природні умови якої позитивно впливали б на стан здоров'я та давали б змогу організовувати належний відпочинок;
- умови роботи посилювали б трудову мотивацію і розвивали здібності працівника;

- робота мала творчий характер та давала можливість досягти певного ступеня незалежності;
- праця добре оплачувалася та була б можливість одержувати додаткові доходи;
- робота давала можливість активно продовжувати навчання, вести громадську роботу та сімейні справи.

Трудова кар'єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, його професійних інтересів, нахилів, здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок трудової діяльності, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я тощо. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

Трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить у рамках однієї посади (робочого місця одного соціального рангу), та динамічною, пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад [2]. Водночас динамічну трудову кар'єру залежно від спрямованості переходів працівника підрозділяють на *горизонтальну* — без переходів особистості між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів і *вертикальну* — перехід працівника на робочі місця (посади) більш високих соціальних рангів.

Горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування в кваліфікаційному плані до визнання його як професіонала у своїй справі, робить професію чи спеціальність престижною та привабливою, розглядається оточенням як успіх у певній сфері трудової діяльності, житті. Прикладом такої кар'єри може бути трудовий шлях викладача вищого навчального закладу від асистента до професора кафедри.

Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип можна підрозділити на *висхідну кар'єру* (постійне просування працівника вгору по службовій драбині робочих місць чи посад) і на *низхідну трудову кар'єру*. Отже, кар'єра працівника може містити періоди підйомів та спадів. Прикладом низхідної кар'єри є звільнення керівника структурного підрозділу підприємства і перехід його на посаду фахівця, що вимагає більш низького рівня кваліфікації [3].

Трудова кар'єра також розподіляється на такі типи, як *нестабільна трудова кар'єра* і *припинена трудова кар'єра*. Останній тип характеризується перебуванням особистості в стані безробіття, переходом її до категорії економічно неактивного населення чи виходом працівника на пенсію [3].

Управління розвитком персоналу має враховувати етапи кар'єри працівника, що відображають різні його потреби. Виділяють такі етапи кар'єри: попередній, становлення, просування, збереження, завершення і пенсійний.

Ефективне управління трудовою кар'єрою передбачає наявність необхідної інформації про те, що відбувається з працівниками на різних етапах їх кар'єри. Для цього в організації можуть проводитися спеціальні дослідження, результати яких оформляють у вигляді кар'єрограми, що дає змогу відстежувати трудову біографію працівника.

Планування кар'єри працівника має бути направлене на забезпечення зв'язку між цілями кар'єри персоналу, їх потребами зі стратегією управління організацією. Ефективна система управління трудовою кар'єрою включає три взаємозв'язані підсистеми: виконавців (працівників), робіт (посад та робочих місць); інформаційного забезпечення [2].

Підсистема виконавців містить дані про інтереси, нахили, здібності і мотиви трудової діяльності працівників. *Підсистема робіт* включає інформацію про виробничі завдання, поточну та перспективну потребу організації в персоналі. *Підсистема інформаційного забезпечення* управління трудовою кар'єрою об'єднує дані про виконавців, виробничі завдання, потребу в кадрах, існуючу практику професійно-кваліфікаційного просування працівників. Ув'язка цих підсистем сприяє досягненню відповідності між психофізіологічними і соціально-психологічними особливостями людини та вимогами робочого місця.

6.2. Планування і розвиток кар'єри робітників

Підсистема професійно-кваліфікаційного просування робітників являє собою сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, послідовного, заздалегідь спроектованого навчання та переміщення робітників від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника і потреб виробництва [2].

Професійно-кваліфікаційне просування робітників вирішує такі завдання:

- формування в організації стабільних кадрів робітників;
- підвищення ефективності використання трудового та освітнього потенціалу особистості;
- надання можливостей робітникам у перспективі підвищувати рівень кваліфікації чи оволодівати іншою перспективною професією;
- забезпечення потреби організації у висококваліфікованих робітниках за рахунок внутрішніх джерел;
- заповнення робочих місць малопривабливої та некваліфікованої праці, з несприятливими умовами праці переважно за рахунок зовнішніх джерел забезпечення потреби організації в робітниках [3].

Професійно-кваліфікаційне просування робітників має ґрунтуватися на таких принципах:

- послідовний та планомірний рух робітників від нижчих до вищих розрядів, категорій, класів;
- планування трудової кар'єри з таким розрахунком, щоб на кожній наступній роботі максимальною мірою використовувати знання, уміння і навички, одержані раніше;
- безперервний розвиток освітнього, професійного та культурного рівнів робітників;
- збереження здоров'я робітників завдяки пересуванню їх із робочих місць із несприятливими умовами праці на робочі місця з нормальними умовами праці;
- переважне надання роботи на місцях з нормальними умовами праці та за професіями складної праці робітникам своєї організації;
- інформування робітників про перспективи реального професійно-кваліфікаційного просування;
- моральна і матеріальна зацікавленість робітників у професійно-кваліфікаційному просуванні в організації;
- створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного просування молоді, жінкам, інвалідам та іншим менш соціально захищеним групам персоналу [3].

Розрізняють такі напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників: внутрішньо професійне просування, міжпрофесійне просування, лінійно-функціональне і соціальне просування.

Внутрішньо професійне просування робітників відбувається у межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування й оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння кількома суміжними професіями. *Міжпрофесійне просування робітників* супроводжується зміною професії працівника з метою опанування новою, більш змістовною і складною. Робітник може перейти на роботу за іншою професією приблизно однакової за рівнем кваліфікації з метою поліпшення умов праці та збереження здоров'я. *Лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування робітника* має місце в разі його призначення на посаду бригадира чи ланкового. *Соціальне професійно-кваліфікаційне просування робітника* відбувається, якщо він переходить на посаду фахівця після закінчення вищого навчального закладу тощо.

Серед робіт, що забезпечують реалізацію системи професійно-кваліфікаційного просування робітників на підприємстві, основними є [2]:

- планування професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- підбір кандидатів на просування;
- професійне навчання кандидатів на просування;
- здійснення просування робітників;
- матеріальне і моральне стимулювання професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- інформаційне забезпечення підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників.

Планування професійно-кваліфікаційного просування робітників необхідно здійснювати на основі річних та середньострокових планів (терміном до п'яти років). Зазначені плани повинні розроблятися знизу-вверх (бригада — цех — підприємство) і затверджуватися керівником організації.

Планування професійно-кваліфікаційного просування має починатися з визначення додаткової потреби у робітниках у розрізі професій та рівнів кваліфікації на основі балансового розрахунку додаткової потреби у робітниках і джерел її забезпечення. При цьому першочергову увагу слід приділяти визначенню додаткової потреби в робітниках з дефіцитних професій, поява

яких обумовлена впровадженням в організації нової техніки та прогресивної технології.

Визначаючи джерела задоволення додаткової потреби організації в робітниках у розрізі професій та рівнів кваліфікації, необхідно передбачати пріоритетне задоволення потреби в працівниках кваліфікованої праці за рахунок внутрішніх джерел, розроблення індивідуальних схем просування робітників усередині бригади, цеху, здійснення контролю за виконанням плану професійного навчання і призначенням на наступну посаду.

Планування професійно-кваліфікаційного просування робітників має проводитися на основі типових рішень, що містять найбільш раціональні методи і форми підбору кандидатів на просування. Деякі організації з цією метою приймають нових робітників тільки на робочі місця малозмістовної праці чи з несприятливими умовами з таким розрахунком, щоб надати можливість новачкам у майбутньому підвищити рівень кваліфікації чи освоїти нову перспективну професію після набуття певного стажу роботи і проходження професійного навчання.

Типові рішення професійно-кваліфікаційного просування містять:

- типові схеми просування з конкретної професії;
- форми професійного навчання, необхідні для професійно-кваліфікаційного просування;
- умови переміщення робітника на подальші ступені трудової кар'єри (вимоги до кандидата, терміни між професійно-кваліфікаційними переміщеннями і т. п.);
- форми матеріального і морального стимулювання кандидатів;
- форми і методи профорієнтації, виробничої адаптації робітників [3].

6.3. Планування і розвиток кар'єри фахівців і керівників

Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників стають однією з важливих сфер управління персоналом. Планування кар'єри фахівців і керівників полягає у визначенні цілей їх розвитку в організації та обґрунтування реальних шляхів, що ведуть до досягнення наміченої мети. Під *розвитком кар'єри фахівця* розуміють ті дії, які він здійснює для виконання

індивідуального плану розвитку. Планування і контроль за розвитком трудової кар'єри фахівця вимагає від нього й організації додаткового часу і відповідних ресурсів, але ці зусилля виправдані, оскільки вони дають суттєві переваги самому фахівцеві та організації [1].

Планування службою управління персоналом трудової кар'єри фахівця сприяє підвищенню рівня його задоволення роботою, дає можливість більш цілеспрямовано здійснювати розвиток працівника, своєчасно проходити професійне навчання і цим підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці. Компанія в результаті планування трудової кар'єри фахівця одержує працівника, який пов'язує свою трудову діяльність з організацією. Це дає змогу знизити рівень плинності кадрів серед фахівців, своєчасно забезпечувати потребу у висококваліфікованих працівниках.

Переміщення фахівців в організації може проходити у формі зміни посади у межах приблизно однакового рівня. Переміщення може відбутися у формі зарахування в резерв. У разі успішного перебування фахівця в резерві його переміщення може набути форми просування на вищу посаду. У разі неналежного виконання фахівцем своїх обов'язків його просування може набути форми зміщення з посади (призначення на менш відповідальну посаду) чи форму залишення посади внаслідок звільнення.

Просування працівника спочатку як фахівця, а потім як керівника може бути:

- горизонтальним, коли працівник розвивається як фахівець, послідовно підвищуючи і поглиблюючи знання з обраної спеціальності та просуваючись з однієї кваліфікаційної категорії до іншої, від однієї посади, щодо даної професії, до більш складної [2];
- вертикальним — просування працівника по ієрархії посад функціональних або лінійних керівників організації;
- комбінованим — з початку трудової кар'єри працівник формується як висококваліфікований фахівець за горизонтальним напрямом, а потім його кар'єра набуває вертикального напрямку (фахівець стає функціональним чи лінійним керівником структурного підрозділу організації).

Найпоширенішою моделлю управління процесом просування фахівця стала *модель партнерства* з планування і розвитку кар'єри [5]. Ця модель передбачає співробітництво трьох сторін — фахівця, його безпосереднього керівника і служби управління персоналом організації. На фахівця покладається

відповідальність за планування та розвиток своєї трудової кар'єри, керівник відіграє роль наставника фахівця в його розвитку, а служба управління персоналом виступає консультантом і водночас виконує функції регулювання і контролю за ходом реалізації трудової кар'єри фахівця.

Важливою складовою моделі партнерства є оцінювання досягнутих результатів щодо розвитку трудової кар'єри фахівця. З цією метою періодично (як правило, один раз на рік) відбувається обговорення працівником з безпосереднім керівником та працівником служби управління персоналом стану виконання індивідуального плану розвитку, плану реалізації трудової кар'єри. Результатом обговорення має бути скоригований план подальшого професійно-кваліфікаційного просування фахівця [5].

Результатами ефективного управління трудовою кар'єрою фахівця є зменшення плинності кадрів серед працівників, які беруть участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри; просування фахівців по горизонталі та вертикалі; збільшення частки тих, хто бере участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри, серед зарахованих до резерву керівників на важливі посади в організації.

Початковою стадією планування трудової кар'єри керівників в організації є навчання фахівців у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Розрізняють підготовку нових керівників і підвищення кваліфікації наявних керівників. Навчання нових керівників відбувається завдяки одержанню фахівцями нових знань, умінь і навичок з професії керівника. В той же час підвищення кваліфікації керівників середньої і вищої ланки управління здійснюється з метою розширення і поглиблення знань, умінь і навичок керівників до такого рівня, що відповідає сучасним вимогам ринкової економіки. У процесі формування керівників виділяють такі етапи як базовий, посадовий та цільовий.

Базовий етап найбільш тривалий і здійснюється після закінчення фахівцем вищого навчального закладу. На цьому етапі відбираються фахівці, які мають схильність і здібності до керівної роботи, після чого здійснюється їх професійне навчання. Базова підготовка керівників є не формою підвищення кваліфікації, а перепідготовкою фахівця, оскільки він у процесі навчання оволодіває новими знаннями, вміннями та навичками з керівництва колективом, про які він раніше не мав достатніх уявлень.

Посадовий етап характеризується навчанням керівників, оволодінням ними знаннями, необхідними для того, щоб обіймати вищу посаду. При цьому

вони не стільки опановують нові знання, вміння і навички, скільки підвищують рівень кваліфікації. Якщо для лінійного керівника більш значущими є організаторські здібності, то для функціонального — здібності у певній сфері професійної діяльності. Посадову підготовку керівників можна певною мірою вважати формою підвищення кваліфікації.

Цільовий етап є підсумковим у підготовці керівників. При цьому ставиться мета привести у відповідність рівень знань, умінь і навичок керівників до постійно змінюваних умов ринкової економіки, сучасного виробництва [3].

6.4. Формування резерву керівників

Формування кадрового резерву дає можливість забезпечити планомірне заміщення вакантних посад керівників. Як свідчать результати досліджень, якщо в компанії звільняється місце президента і вона повинна запросити на це місце спеціаліста зі сторони, останньому треба від трьох до шести місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від одного до трьох років, щоб стати визнаним «своїм» і від двох до п'яти років, щоб увібрати культуру компанії. У працівників, які раніше працювали в компанії, такі проблеми не виникають [5].

Під *резервом керівників* розуміється група працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінювання їх професійних знань, умінь і навичок [2]. Основні завдання формування кадрового резерву полягають у наступному:

- виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для призначення на керівну посаду;
- підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників, для керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здатних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами.

Підготовка резерву керівників є досить складним процесом, що потребує постійної уваги з боку першого керівника організації, служби

управління персоналом на всіх етапах формування резерву. Процес формування кадрового резерву включає наступні етапи:

- визначення додаткової потреби у керівниках у розрізі посад і структурних підрозділів;
- обґрунтування вимог до кандидатів на керівні посади;
- попередній набір кандидатів до резерву керівників;
- вивчення і оцінка претендентів, затвердження складу резерву керівників;
- підготовка індивідуальних планів розвитку, розвиток резервістів;
- контроль за підготовкою резервістів;
- призначення на посаду або відрахування із складу резерву [3].

Для визначення додаткової потреби в керівниках у розрізі структурних підрозділів організації і посад служба управління персоналом разом з першим керівником має детально проаналізувати стан використання керівників з урахуванням віку, перспектив професійно-кваліфікаційного просування, особистих інтересів, стану здоров'я кожного з керівників і на цій основі визначити можливі терміни вивільнення кожного з них.

Служба управління персоналом організації проводить контроль за підготовкою резерву на керівну посаду. За його результатами склад резерву переглядається наприкінці року. З певних причин, зокрема, у зв'язку зі звільненням з роботи, за станом здоров'я, через недостатню роботу з підвищення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки окремі резервісти можуть бути виключені зі складу резерву керівників. Термін перебування працівника в резерві на один і той самий посадовий рівень, як правило, не повинен перевищувати п'яти років.

Визначення ступеня підготовленості резервіста до призначення на керівну посаду здійснюється з урахуванням стану професійної підготовки працівника до управлінської діяльності, реалізації індивідуального плану розвитку, результатів останньої атестації, авторитету в трудовому колективі, рівня професійної зрілості. Після призначення працівника на керівну посаду розпочинається його виробнича адаптація на новій посаді, під час якої оцінюється ефективність формування резерву.

6.5. Роль і місце соціального управління у та організації розвитку персоналу

Соціальна політика організації відіграє важливу роль у забезпеченні розвитку працівника, підвищенні ефективності його трудової діяльності. *Управління соціальним розвитком організації* — це сукупність способів, прийомів, процедур, що дають змогу вирішувати соціальні проблеми трудових колективів на основі наукового підходу, знання закономірностей перебігу соціальних процесів, обґрунтованих аналітичних розрахунків та вивірених на практиці соціальних нормативів. Це організаційний механізм заздалегідь продуманого, прогнозованого, планомірного і комплексного впливу на соціальне середовище, використання різнобічних факторів, що впливають на це середовище [7].

Соціальний розвиток персоналу — це цілеспрямований процес удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників, задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку. Він забезпечується заходами з професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації й атестації, планування трудової кар'єри працівників та їх професійно-кваліфікаційного просування [3].

Соціальне управління персоналом за своєю сутністю насамперед спрямоване на працівників організації. Основним його завданням є формування сприятливих умов праці, забезпечення належного рівня заробітної плати та побуту працівників і сприяння постійному розвитку персоналу організації.

Соціальна політика щодо розвитку персоналу, як складова менеджменту, — про це цілі і заходи, що пов'язані з наданням працівникам додаткових пільг, послуг та виплат, які забезпечують подальший розвиток персоналу. Чим більше таких пільг і послуг надає організація, чим їх сума вища передбаченого чинним законодавством розміру, тим, як правило, успішніше відбувається процес виробничої адаптації працівників, результативніше проходить атестація персоналу, цілеспрямовано здійснюється професійне навчання персоналу та професійно-кваліфікаційне просування працівників, ефективно формується резерв керівників. Соціальний розвиток персоналу є складовою механізму формування, розподілу, обміну робочої сили й ефективного її використання.

6.6. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників

Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу є складовою плану соціального розвитку організації. Ефективне соціальне планування розвитку персоналу передбачає наявність відповідних прогнозних проектів, цільових програм, а також короткострокових, середньострокових та довгострокових планів.

Соціальне прогнозування та планування являють собою дійовий механізм управління розвитком персоналу. *Соціальний прогноз* — це передбачення, що на основі спеціальних досліджень містить: прогнозування умов відтворення робочої сили в організації; прогнозування стану відтворення робочої сили поза виробництвом; визначення соціальних наслідків прогнозних заходів стосовно розвитку персоналу [3].

Соціальне планування розвитку персоналу передбачає аналіз стану соціального середовища організації, врахування факторів, що впливають на розвиток персоналу, розроблення проектів планів і програм, розрахованих на використання у плановому періоді потенційних можливостей особистості, трудового колективу щодо свого розвитку. Під час соціального прогнозування та планування розвитку персоналу необхідно також враховувати ситуацію в галузі, регіоні і державі. Такий аналіз є підґрунтям для соціального прогнозу розширеного відтворення робочої сили на підприємстві та поза виробництвом.

Соціальному підрозділу служби управління персоналом повинні бути надані організаційно-розпорядчі функції забезпечення заходів з розвитку персоналу. Ці заходи слід обґрунтовувати цільовими програмами і планами соціального розвитку. Звідси випливає необхідність взаємодії та координації служби управління персоналом із суміжними структурними підрозділами організації, представниками найманих працівників й іншими громадськими організаціями, територіальними органами управління Міністерства праці та соціальної політики України [3].

Основними цілями і завданнями планування соціального розвитку персоналу в організації є:

- розроблення системи соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;

- вибір таких техніко-економічних рішень, які найбільш відповідають розвитку персоналу;
- удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників, соціальних відносин у трудовому колективі;
- поліпшення умов праці, насичення праці творчими елементами з метою підвищення вимог до якості робочої сили та здійснення на цій основі цілеспрямованої роботи щодо подальшого розвитку персоналу;
- заохочення всіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління виробництвом для більш повного використання освітнього потенціалу працівників;
- розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових та матеріальних запитів працівників унаслідок безперервного розвитку персоналу.

Важливими напрямками прогнозування та планування соціального розвитку персоналу на різних рівнях управління є вдосконалення його соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників. Безпосередньо в організації призначенням цього підрозділу є визначення системи заходів щодо поступового подолання істотних розбіжностей між різними соціальними групами працівників з метою їх зближення за характером і змістом праці та забезпечення на цій основі більшої соціальної однорідності й справедливості. Основними напрямками соціального розвитку персоналу в організації є подолання суттєвих розбіжностей між розумовою і фізичною працею, поступове витіснення та ліквідація важкої ручної й некваліфікованої праці. Тому заходи цього підрозділу плану соціального розвитку трудового колективу розробляються у тісному взаємозв'язку з розділами плану, що стосуються технічного розвитку й організації виробництва, праці та персоналу.

Соціальна структура персоналу характеризує трудовий колектив організації як сукупність суспільних груп, що класифікуються за змістом праці, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій та партій, сімейним станом, напрямом мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості. Джерелами інформації для аналізу та планування соціальної структури персоналу в організації є: дані обліку характеристик особового складу керівників, професіоналів, фахівців, технічних виконавців і робітників; матеріали виробничої адаптації та атестації персоналу; професійного навчання

працівників; накази з кадрових питань; результати спеціальних соціологічних досліджень і т. п.

ПРАКТИКУМ

❖ Питання для обговорення:

- ☞ *Що Ви розумієте під поняттям «кар'єра» в загальному та вузькому розумінні?*
- ☞ *Сформулюйте та розкрийте цілі кар'єри працівника. Від яких факторів залежить трудова кар'єра?*
- ☞ *Чому підготовка резерву керівників вважається зарубіжними фахівцями однією з важливих умов ефективного функціонування компанії?*
- ☞ *Що передбачено Кодексом законів про працю України щодо створення молоді сприятливих умов для одержання нею середньої загальної, професійно-технічної і вищої освіти?*
- ☞ *Охарактеризуйте заходи з соціального розвитку працюючих жінок в організації.*

К Е Й С

Олексій Мироненко, директор з персоналу торгової фірми “Сатурн”, повернувся з семінару з управління людськими ресурсами з новими ідеями і ентузіазмом утілити їх в життя. Найцікавішою йому здалася тема планування і розвитку кар'єри. Олексій розповів про неї генеральному директору компанії “Сатурн”, яка об'єднує три великі магазини в різних районах Києва. Генеральний директор зацікавився розповіддю Олексія і попросив його підготувати спеціальне заняття для вищих керівників “Сатурну”.

За два тижні Олексій провів одноденний семінар з 12 вищими керівниками компанії (генеральний директор в останню хвилину вирішив не брати участь в семінарі, щоб не бентежити підлеглих). Семінар пройшов “на

ура” – керівники були активні, ставили багато питань і виявили великий інтерес до розвитку кар’єри.

Наступного дня генеральний директор видав наказ, який зобов’язував всіх керівників “Сатурну” підготувати протягом тижня плани розвитку кар’єри і надати їх директорові з персоналу. У призначений термін Олексій одержав тільки два плани. Протягом наступних двох тижнів – ще чотири. Решта керівників обіцяла, що “принесуть завтра”, але нічого не приносили. Проте більше всього Олексія збентежив зміст планів: вони були написані ненавчально під копірку і містили один пункт – “хочу удосконалюватися на посаді”.

Дайте відповідь на наступні питання:

1. У чому причина отриманого Олексієм результату?
2. Як йому слід було поступити?
3. Що робити в ситуації, що склалася?

ТЕСТИ:

1. Кар’єра – це:

- а) форма, якою виражається підвищення авторитету;
- б) суб’єктивно усвідомлені власні думки працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею;
- в) активне, цільове поліпшення якостей та майстерності працівників для того, щоб вони могли підвищувати свій рівень у фірмі.

2. Основні типи кар’єри:

- а) професійна, вертикальна;
- б) професійна, доцентрова;
- в) професійна, внутрішньоорганізаційна.

3. Вкажіть послідовність етапів кар’єри за віком:

- а) збереження, попередній, становлення, просування, пенсійний;
- б) попередній, збереження, становлення, просування, пенсійний.
- в) попередній, становлення, просування, збереження, пенсійний.

4. Етап активного просування:

- а) процес одержання середньої чи вищої освіти, професії;
- б) прагнення зберегти опанованої позиції, закріпити досягнуті результати кар'єри;
- в) період активізації в кар'єрному рості, зростання потреби в самоствердженні, досягненні більш високого статусу в організації.

5. Показники, які характеризують управління розвитком кар'єри в організації:

- а) текучість персоналу; заняття ключових посад, що звільнилися, співробітниками організації і прийнятими зі сторони; просування по посаді; проведення дослідів співробітників, що беруть участь в плануванні і розвитку кар'єри;
- б) розробка і реалізація програми професійного навчання; ефективне партнерство з керівником; помітне положення в організації; результати роботи на посаді;
- в) результати роботи на посаді; текучість персоналу; заняття ключових посад; просування по службі.

6. Підготовка керівних кадрів полягає у:

- а) розробці і реалізації програм професійного навчання;
- б) розвитку навиків і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків або виробничих завдань в майбутньому.
- в) виявленні співробітників організації із забезпеченням плавного зміщення посади, що звільнилася.

7. Основним завданням планування кар'єри є:

- а) наукове обґрунтування доцільного віку і нормативних термінів зайняття посади з урахуванням побажань і особистих якостей працівника;
- б) розвиток працівника, тобто набуття ним потрібних для заняття бажаної посади;
- в) співробітництво трьох сторін – працівника, безпосереднього керівника та керівника кадрової служби.

8. Етапи підбору працівників:

- а) планування, тестування, співбесіда;

- б) випробування, співбесіда, прийняття на роботу;
- в) аналіз праці, опис роботи, специфікація роботи.

9. «Зробити кар'єру» означає:

- а) створити мотиваційний фактор, який би спонукав людину до постійного професійного та особистого розвитку;
- б) досягти професійного та соціального визнання, а також покращити свій фінансовий стан;
- в) правильні відповіді а) та б).

10. Діяльність СУП та посадових осіб різних рівнів управління, яка спрямована на планування, відбір, формування та навчання резерву кадрів - це:

- а) робота з звільненими кадрами;
- б) робота з кадровим резервом;
- в) робота з керівниками.

 Література:

1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998.
2. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2000.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
4. Справочник директора предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1996.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
6. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст] : [монографія] / О. В. Харчишина. — Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. — 290 с.
7. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.

РОЗДІЛ VII

СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Мета: *ознайомити студентів з методичними підходами до організації стимулювання розвитку персоналу, з методами нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки*

Професійне спрямування: *систематизувати знання та навички при розробці пропозицій щодо використання різних засобів і заходів для стимулювання зацікавлених сторін до розвитку персоналу.*

ПЛАН

7.1. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу

7.2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки

7.3. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій

☒ **Ключові слова і поняття:** системи заробітної плати за знання, система заробітної плати за рівень компетенції, нематеріальне стимулювання розвитку персоналу, збагачення змісту праці, гуманізація праці, механізм стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу, знижки на витрати на професійне навчання, методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, стимулювання роботодавців

7.1. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу

Матеріальне стимулювання персоналу охоплює різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання працівників. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване на задоволення потреб працівників в одержанні вищої заробітної плати завдяки підвищенню рівня індивідуальної професійної майстерності, переміщенню внаслідок професійно-кваліфікаційного просування на більш відповідальну і високооплачувану посаду. Конкурентоспроможність підприємств наукоємних галузей економіки, де

значну роль відіграють високі технології, дедалі більше залежить від здатності керівників, фахівців і висококваліфікованих робітників до безперервного професійного розвитку, до оволодіння новими формами і методами роботи [4].

У сучасній організації від персоналу вимагається не тільки пунктуальне й своєчасне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенції, а й здатність і бажання виконувати функції, які нині ще не передбачені посадовими інструкціями, але необхідні для ефективнішого функціонування підприємства. Інтенсивне впровадження у виробництво новітніх досягнень науково-технічного прогресу вимагає наявності у персоналу не стільки різнобічних знань і навичок, скільки здатності поглиблювати опановані знання, вміння і навички та набувати нових.

У зв'язку із цим у розвинених країнах набувають поширення системи *заробітної плати, що називаються платою за знання*. Основним принципом цих систем є винагорода працівника за оволодіння додатковими навиками або знаннями, а не за потенційний вклад посади, яку він обіймає, в досягненні цілей організації (основний принцип традиційної системи заробітної плати). У компаніях, що використовують систему плати за знання, нормальними є ситуації, коли високоосвічені та кваліфіковані працівники, які перебувають на нижчих рівнях в ієрархії, отримують вищу заробітну плату, ніж ті, хто стоять вище та є вузькими спеціалістами [5]. Для організації, що впроваджує систему плати за знання, важливим є визначення тих знань, за оволодіння якими вона має намір винагороджувати працівників. Підґрунтям для вибору теоретичних знань, умінь і навичок має бути стратегія розвитку організації і стратегія управління розвитком персоналу. Набір знань, умінь і навичок, за які керівник винагороджуватиме своїх працівників, не повинен бути незмінним. При коригуванні стратегії розвитку персоналу відповідно до стратегії управління організації зазнаватиме зміни і набір знань. При впровадженні таких систем заробітної плати, найбільші труднощі виникають під час визначення набору певних знань для керівників, конструкторів, технологів, наукових працівників відповідних структурних підрозділів організації. Це, насамперед, ті категорії персоналу, в структурі робочого часу яких переважають функції, що потребують самостійного творчого мислення, пов'язані із впровадженням новітніх досягнень науково-технічного прогресу безпосередньо у виробничий процес.

Різновидності цієї системи оплати праці є *системи заробітної плати за рівень компетенції* персоналу, за якої кожний працівник укладає контракт зі своїм керівником, у якому визначаються ключові складові компетенції для працівника. Щороку керівник оцінює прогрес у розвитку компетенції, що є основою для перегляду заробітної плати працівника [5].

Системи заробітної плати працівників за знання, рівень компетенції мають орієнтувати персонал не тільки на опанування нових знань та вмінь, удосконалення практичних навичок, а й на ефективне використання їх на робочому місці. Упровадження зазначених систем обумовлене не стільки необхідністю стимулювання розвитку персоналу, скільки особливістю впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу. Ця особливість полягає в тому, що технічні нововведення зараз досить легко копіюються і водночас відносно швидко старіють, тоді як освітній і кваліфікаційний рівень персоналу за короткий проміжок часу неможливо скопіювати, для досягнення необхідного рівня розвитку персоналу вимагається значний період.

Упроваджуючи в організації системи плати за знання та рівень компетенції, треба виходити з того, що ці системи не враховують фактичних результатів роботи кожного окремого працівника. Вони зорієнтовані на освітній потенціал особистості, а не на результати його праці. Тому може скластися ситуація, коли добре освічений працівник, який має необхідний рівень знань, але водночас погано працює, буде одержувати вищу заробітну плату порівняно з більш працелюбним працівником, але з нижчим рівнем освіти. У зв'язку з цим необхідно оптимально поєднувати системи заробітної плати за знання, рівень компетенції з методами змінної заробітної плати. Останні передбачають преміювання персоналу, участь працівників у прибутках тощо.

В Україні важливу роль у забезпеченні розвитку персоналу відіграють надбавки до заробітної плати працівників. Так, знайшли своє поширення надбавки за високу професійну майстерність, високі досягнення у праці, знання та використання в роботі іноземних мов, за наукові ступені та вчені звання, за складність в напруженість праці, суміщення професій та посад тощо. Наприклад, посадові оклади науковим працівникам, які мають почесне звання України «народний» підвищуються на 40 %, а «заслужений» — 20 %. У вищих навчальних закладах III та IV рівнів акредитації посадові оклади працівників, які мають вчене звання професора, збільшуються в 1,33 рази. Посадові оклади

працівників бюджетних установ, закладів і організацій, які мають науковий ступінь, підвищуються для доктора наук на 25 %; кандидата наук на 15 % [2].

7.2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки

Можливості роботодавця щодо використання матеріального стимулювання є обмеженими. Крім того, мотиваційний вплив матеріального стимулювання має здатність до зменшення в міру задоволення індивідом потреб нижчого рівня і акцентування уваги на потребах вищого рівня. Підвищення життєвого рівня населення, подальша демократизація суспільства обумовлюють помітні зміни в структурі мотивів трудової діяльності персоналу організацій, що знаходить своє відображення в зменшенні чисельності працівників, які в структурі мотивів надають перевагу досягненню матеріальної винагороди. Одночасно в зазначеній структурі зростає роль нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації насамперед спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки закріпленню за ним його робочого місця чи посади; на підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним вищої, більш відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та практичних навичок; на поглиблення інтересу до професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [4].

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, таких як теорії «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників [3]. Нематеріального стимулювання розвитку персоналу в ринкових умовах безпосередньо стосуються теорії *збагачення змісту праці* та *гуманізації праці*. Теорії збагачення змісту та гуманізації праці спрямовані не тільки на повніше використання, а й на подальший розвиток потенційних можливостей особистості, які пов'язані з її професійними інтересами, нахилами, здібностями, рівнями освіти та

професійної підготовки. Збагачення змісту праці в організації забезпечує не тільки більшу змістовність праці, а й сприяє досягненню більшої відповідності між змістом праці на конкретному робочому місці, рівнями освіти та кваліфікації працівника.

Наприклад, збагачення змісту праці робітника на робочому місці може досягатися через суміщення ним функцій робітників основного та допоміжного виробництва, основних функцій та функцій контролю за якістю продукції чи послуг; групування різнорідних операцій тощо. Збагачення змісту й гуманізація праці здійснюються також за допомогою міжпрофесійного просування робітників з метою оволодіння новою, більш складною і творчою професією. застосування теорій збагачення змісту та гуманізації праці завжди передбачає підвищення кваліфікації працівника або навчання його новим, суміжним професіям.

Заходи щодо збагачення змісту та гуманізації праці не тільки поліпшують умови праці, роблять їх безпечними для здоров'я робітників, а й сприяють демократизації управління, залученню працівників до управління організацією. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, що пов'язані із залученням робітників і фахівців до управління організацією, дають змогу повніше задовольнити потреби людини вищого розряду (потреби в належності та причетності, потреби у визнанні, самоствердженні та самовираженні) й у такий спосіб забезпечити її подальший розвиток. Так, залучення персоналу до управління виробництвом сприяє задоволенню потреби працівника у визнанні та самоствердженні, збереженню, а в деяких випадках і підвищенню його соціального статусу у трудовому колективі. Участь працівника в управлінні організацією спонукає його до постійного підвищення рівня своєї професійної майстерності, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності.

Істотну роль у нематеріальному стимулюванні розвитку персоналу відіграє регулювання робочого часу та заохочення працівників у підвищенні рівня своєї професійної майстерності на базі надання їм вільного часу. При цьому особливий стимулюючий ефект мають додаткові та творчі відпустки, що надаються працівникам, у тому числі для самостійного навчання, підвищення рівня кваліфікації, підготовки дисертаційних робіт, пов'язаних з проблематикою виробництва, тобто це відпустки, крім тих, що установлені чинним трудовим законодавством.

7.3. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій

Механізму стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу покликаний підвищити рівень ефективності діяльності підприємств щодо навчання і розвитку своїх працівників, а також рівень зацікавленості найманого персоналу у своєму власному розвитку.

Механізм стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу включає законодавчо закріплені нормативи, пільги, обмеження, а також систему заходів, які покликані оптимізувати витрати і зменшити податкове навантаження тих організацій, які інвестують кошти у підвищення професійного рівня найманих працівників. З огляду на те, що механізм стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу ґрунтується на законодавчо-нормативній базі, то матимуть місце суттєві відмінності такого механізму у різних країнах світу.

Так, в Україні порядок професійної підготовки та перепідготовки і розміри витрат на зазначені цілі визначаються постановою Кабінету Міністрів України «Про розмір витрат платника податку на професійну підготовку або перепідготовку». Цією постановою передбачено, що платник податку на прибуток підприємств може включати до валових витрат виробництва та обігу звітного періоду витрати на професійну підготовку або перепідготовку за профілем такого платника фізичних осіб, які перебувають у трудових відносинах з ним, в українських закладах освіти, за винятком фізичних осіб, пов'язаних з таким платником податку, у розмірі до 2 % фонду оплати праці звітного періоду [1].

Незважаючи на те, що обсяги інвестицій у персонал у світовому масштабі щороку зростають, в багатьох країнах ці інвестиції є недостатніми для забезпечення сталого економічного зростання та соціального розвитку. Більше того, роботодавці й працівники можуть бути не зацікавлені вкладати кошти в професійну підготовку [6]. Недостатня зацікавленість роботодавців щодо вкладання коштів у професійне навчання персоналу зумовлена наступними чинниками:

1) більшість роботодавців, особливо це стосується малих підприємств, працює на ринку впродовж відносно короткого часу, а тому намагається максимально економити на робочій силі й фізичному капіталі.

2) роботодавці неохоче спрямовують інвестиції в людський капітал, оскільки навчені працівники можуть легко перейти на роботу до іншого роботодавця, а отже, власник організації втратить свої кошти.

3) малі підприємств, адаптуючись до ринку, постійно змінюють напрями і форми роботи, а тому не завжди можуть знайти застосування для того персоналу, який навчили у попередньому періоді. Для малих підприємств найчастіше більш вигідним є наймання висококваліфікованих працівників у разі виникнення такої потреби, не спрямовуючи інвестиції в людський капітал.

4) відсутність у роботодавця достатніх коштів для професійного навчання персоналу безпосередньо на виробництві або за межами підприємства в професійно-технічних чи вищих навчальних закладах та ін.

Крім того, наймані працівники часто також недостатньо заінтересовані вкладати особисті кошти у свою професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації через відсутність для цього достатніх матеріальних і моральних стимулів, зокрема, відсутності впевненості у зростанні розміру заробітної плати, наявності відповідного вакантного місця тощо [6].

ПРАКТИКУМ

❖ Питання для обговорення:

- ☞ *Поясніть, чому роботодавці недостатньо зацікавлені вкладати кошти в професійне навчання персоналу.*
- ☞ *Чим можна пояснити недостатню зацікавленість найманих працівників у своєму професійному навчанні на виробництві?*
- ☞ *Покажіть роль державної служби зайнятості в стимулюванні роботодавців щодо розвитку персоналу організації.*
- ☞ *Яким чином надбавки за високу професійну майстерність, високі досягнення в праці, знання та використання у роботі іноземних мов, за наукові ступені і вчені звання, суміщення професій матеріально стимулюють розвиток персоналу?*

☞ *Обґрунтуйте сутність нематеріального стимулювання розвитку персоналу. Чому необхідно підвищити його значення?*

К Е Й С

Вас запросили на посаду директора по персоналу в крупну українську компанію з чисельністю персоналу більше 1000 чоловік з розвинутою філіальною мережею.

Основний напрям діяльності компанії - послуги. Плинність персоналу на рівні 5-6% в рік.

Управління (структура компанії) побудовано за принципом вертикальних зв'язків з чітко виділеними напрямками діяльності. Плюсом є повна податкова прозорість компанії, тобто, як зараз прийнято говорити «в компанії «білі» зарплати». Середній рівень заробітної плати становить 800 доларів США після оподаткування.

У представленій ситуації компанія переживає період бурхливого зростання, тобто компанія приймає на роботу щомісячно приблизно 10-15 чоловік на різні посади.

На даний момент в компанії немає чіткої системи нематеріальної мотивації.

Питання для опрацювання:

1. Запропонуйте принципи формування нематеріальної системи мотивації для співробітників компанії.
2. Запропонуйте структуру пакету немонетарної мотивації.
3. Які кроки Ви робитимете, які ресурси Вам знадобляться для реалізації наміченої програми?
4. Які плюси і мінуси для персоналу компанії Ви бачите в запропонованій Вами програмі?

ТЕСТИ:

1. Цінність винагороди працівника організації - це:

1. Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
2. Передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій.

3. Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав певну винагороду.

4. Передбачення поведінки працівника.

2. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

1. Змістовні та процесуальні.

2. Змістовні та організаційні.

3. Процесуальні та матеріально-грошові.

4. Змістовні та грошові.

3. Що слід розуміти під функцією мотивації:

1. Діяльність, яка забезпечує спонукання себе до високопродуктивної праці.

2. Діяльність, яка забезпечує спонукання себе та інших до виконання поставлених завдань.

3. Управлінську діяльність, яка забезпечує спонукання персоналу на досягнення особистих цілей.

4. Управлінську діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення цілей організації.

4. Потреби бувають:

1. Первинні та внутрішні.

2. Первинні, вторинні, внутрішні та зовнішні.

3. Внутрішні та вторинні.

4. Внутрішні та зовнішні.

5. До зовнішніх потреб відносяться:

1. Зарплата, кар'єра, додаткова відпустка тощо.

2. Зарплата і службове авто.

3. Службове авто і кар'єра.

4. Зарплата і додаткова відпустка.

6. Процесуальні концепції мотивації працівників організацій враховують:

1. Індивідуальну поведінку людей у процесі виконання своїх

функцій.

2.Групову поведінку людей у процесі виконання своїх функцій.

3.Поведінку окремих працівників у процесі виконання своїх функцій.

4.Поведінку всіх працівників організації.

7. Мотив - це:

1.внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби.

2.спонукання людини за допомогою ідейно-психологічного впливу.

3.процес спонукання людини до певних дій.

4.поведінка працівника організації.

8. Існують такі способи мотивації:

1.індивідуальна та функціональна.

2.групова, індивідуальна та примусова.

3.нормативна, примусова, стимулювання.

4.стимулювання, нормативна та функціональна.

9. Мотиви існують:

1.матеріальні та духовні.

2.виробничо-побутові та соціальні.

3.1 та 2.

10. Матеріальні мотиви – це:

1.матеріальна винагорода.

2.поліпшення життєвих умов.

3.придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей.

4.1, 2, 3.



Література:

1. 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.

2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про впорядкування умов оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 7 лютого 2001 р. № 134 // Державний вісник України. — 2001. — № 2.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
5. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
6. Gasskov V. Managing vocational training systems: A handbook for senior administrators. — Geneva, International Labour Office, 2000.

РОЗДІЛ VIII

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Мета: розширити і поглибити знання про економічну і соціальну ефективність професійного навчання персоналу, про. інвестиції в персонал та класифікацію витрат на розвиток персоналу

Професійне спрямування: навчити самотійно аналізувати економічну ефективність професійного навчання персоналу, сформувавши у студентів систему знань та комплекс компетентностей з виявлення необхідності у професійному розвитку персоналу на основі використання сукупності заходів, проведення професійного навчання та контролю за його проведенням з урахуванням переходу до інформаційного суспільства

ПЛАН

- 8.1. Інвестиції в персонал та класифікація витрат на розвиток персоналу
- 8.2. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу
- 8.3. Оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу
- 8.4. Підготовка резерву керівників та оцінювання його ефективності

☑ **Ключові слова і поняття:** людський капітал, економічні аспекти розвитку персоналу, вартість робочої сили, прямі матеріальні витрати, втрачені заробітки, моральні втрати працівників, витрати на розвиток персоналу, кошторис витрат, контингент учнів (слухачів), інвестиції в персонал, планування витрат, ефективність професійного навчання персоналу, підготовка резерву керівників, класифікація витрат на розвиток персоналу, моральні зиски, прямі та непрямі методи оцінки, аналіз «витрати—вигоди», втрачені доходи, прямі матеріальні витрати.

8.1. Інвестиції в персонал та класифікація витрат на розвиток персоналу

Інвестиції організації в розвиток персоналу, окрім витрат на професійне навчання працівників, охоплюють витрати на виробничу адаптацію персоналу, його атестацію, професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри робітників і фахівців, формування резерву керівників та ін. Витрати, пов'язані з одержанням освіти і професійної підготовки, з інвестиціями в людський капітал взагалі здійснюються не лише організаціями, а насамперед самим власником людського капіталу та його сім'єю, державою. До інвестицій у людський капітал, як правило, відносять витрати на підтримку здоров'я, на одержання освіти, витрати, пов'язані з пошуком роботи, професійною підготовкою на виробництві, міграцією, народженням і вихованням дітей, пошуком економічно значущої інформації про ціни та заробітки [2].

Інвестиції у розвиток особистості, персоналу організації, населення, держави поділяються на три групи: прямі матеріальні витрати громадян, організацій, населення; втрачені доходи громадян, організацій, населення; моральні втрати громадян [5].

Прямі матеріальні витрати населення включають оплату громадянами професійного навчання. Важливою складовою цих витрат є також витрати організацій на розвиток персоналу, фінансування державою освіти та професійного навчання тощо.

Втрачені доходи включають недоодержані заробітки громадян під час професійного навчання у навчальних закладах, втрати роботодавця в обсягах випуску продукції за час перебування працівників на навчанні, недоодержаний валовий внутрішній продукт та національний дохід унаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання і т. п.

Інвестиції в людський капітал супроводжуються і *моральними втратами* працівників у результаті втрати вільного часу, перенапруження та стресових ситуацій під час складання іспитів, проведення атестацій персоналу, зміни місця проживання заради підготовки, підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки або з метою зміни оточення.

Перші дві групи інвестицій у розвиток персоналу на рівні особистості, організації та держави можна підрахувати з достатньою точністю. Водночас

моральні втрати працівників визначити складніше, тому що вони у більшості випадків не піддаються вартісній оцінці.

Прямі матеріальні витрати на розвиток персоналу багатогранні і складні. Тому класифікація цих витрат може сприяти розгляду їх конкретних напрямів з різних точок зору і на цій основі забезпечувати більш цілеспрямований характер управління розвитком персоналу організації.

Класифікаційними ознаками прямих витрат на розвиток персоналу є: фази відтворення робочої сили, рівень інвестора, цільове призначення витрат, джерела фінансування, характер витрат, час відшкодування витрат, обов'язковість витрат, доцільність збільшення чи скорочення витрат [3].

8.2. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу

Організації можуть включати витрати на професійне навчання до валових витрат та обігу звітного періоду в розмірі до 2 % фонду оплати праці звітного періоду. До затрат на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу входять такі види витрат [1]:

- оплата праці викладачів і майстрів (інструкторів) виробничого навчання за навчання робітників з відривом та без відриву від виробництва на курсах, у навчально-курсових комбінатах (пунктах тощо), у формі індивідуального та курсового навчання безпосередньо на виробництві, а також викладачів курсів підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців, що організуються на підприємстві;
- оплата праці викладачів за консультації з теоретичних питань у разі індивідуального навчання робітників безпосередньо на виробництві;
- оплата членам комісії, які запрошені зі сторони, і викладацькому складу за проведення іспитів або заліків;
- оплата за розроблення та виготовлення наочних приладів і технічних засобів навчання, специфічних для даного підприємства;
- витрати на матеріальне забезпечення робітників, які навчаються на курсах, у навчально-курсових комбінатах (пунктах тощо) з відривом від виробництва;

- витрати на утримання курсів, навчально-курскових комбінатів (пунктів тощо), що перебувають на самостійному балансі, навчальні та інші затрати, пов'язані з навчанням у них працівників з відривом і без відриву від виробництва;

- оплата витрат, пов'язаних з направленням робітників, які є у списках організації, для підвищення кваліфікації з відривом від виробництва у навчальних закладах та на курсах з підготовки і підвищення кваліфікації;

- виплата стипендій студентам, які направлені підприємствами на навчання у вищі навчальні заклади за рахунок коштів підприємства;

- оплата витрат на підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців, викладачів й інструкторів навчально-курскових комбінатів та інших навчальних закладів системи професійного навчання персоналу на виробництві;

- оплата пільг, що надаються відповідно до чинного законодавства особам, які успішно навчаються у вечірніх і заочних вищих навчальних закладах, на період виконання лабораторних робіт, складання заліків та іспитів, підготовки і захисту дипломних робіт і проектів тощо;

- оплата відпусток, що надаються керівникам і фахівцям для складання іспитів в аспірантуру з відривом або без відриву від виробництва, а також особам, які навчаються у заочній аспірантурі;

- оплата відпусток особам, які успішно навчаються у вечірніх (змінних) професійно-технічних навчальних закладах, і особам, які навчаються у вечірніх (змінних) школах для працюючої молоді, для підготовки і складання іспитів;

- оплата праці керівників виробничої практики студентів вищих навчальних закладів та учнів професійно-технічних навчальних закладів.

Не включаються у витрати на професійне навчання персоналу організації кошти, що виділяються на навчання робітників техніці безпеки і цивільній обороні. Витрати на вказані цілі відносять на собівартість виконаних робіт, а їх фінансування здійснюється окремо [1].

Для визначення окремих видів витрат на професійне навчання персоналу на курсах, у навчально-курскових комбінатах та інших професійно-технічних навчальних закладах у кошторисі розраховується середньорічний контингент учнів (слухачів). Його розрахунок здійснюється з урахуванням наявності учнів на початок планового періоду, зміни контингенту учнів протягом року у зв'язку з

прийняттям і випуском учнів, термінів навчання, а також вибуттям окремих учнів до закінчення терміну навчання (відсівом учнів).

Після врахування всіх факторів, що впливають протягом року на зміну контингенту учнів, визначають контингент учнів на кінець планового року [4]. Його розрахунок здійснюється за формулою:

$$K_{y.c} = K_{y.n} + P_{y.c} - B_{y.c} - B_{v.k}, \quad (1.1)$$

де $K_{y.c}$ — контингент учнів (слухачів) на кінець планового року, осіб;

$K_{y.n}$ — перехідний контингент учнів (слухачів) на початок року, осіб;

$P_{y.c}$ — план прийому учнів (слухачів), осіб;

$B_{y.c}$ — план випуску учнів (слухачів), осіб;

$B_{v.k}$ — очікуваний відсів учнів (слухачів), осіб.

Приклад 1 [5]. Перехідний контингент на початок року становить 100 осіб, план прийняття - 180 осіб, план випуску – 100 осіб, відсів – 10 осіб.

Перехідний контингент учнів на кінець планового року становитиме:
 $(100 + 180 - 100 - 10) = 170$ осіб

Для розрахунку середньорічного контингенту учнів перехідний контингент учнів на початок планового року у фізичних особах береться рівним середньорічному, оскільки всі подальші зміни протягом року як у бік збільшення, так і в бік зменшення зіставляються з цим контингентом.

Таким чином, якщо контингент учнів у фізичних особах у наведеному прикладі визначений на початок року в кількості 100 осіб, то у середньорічному обчисленні він також становитиме 100 осіб.

Плануючи новий набір, необхідно враховувати, що прийняття проводиться після випуску учнів з деяким інтервалом між ними. Розрахунок середньорічного контингенту тих, хто навчається, визначається за формулою:

$$K_{c.p} = \frac{\chi_{y.c.a} \cdot t_a + \chi_{y.c.b} \cdot t_b + \dots + \chi_{y.c.z} \cdot t_z}{12}, \quad (1.2)$$

де $K_{c.p}$ — середньорічний контингент прийняття учнів (слухачів), осіб;

$\chi_{y.c.a}$, $\chi_{y.c.b}$ і $\chi_{y.c.z}$ — чисельність учнів (слухачів) згідно з термінами навчання a , b , z , осіб;

t_a, t_b і t_z — тривалість професійного навчання, місяців.

Приклад 2 [5]. Навчально-курсовому комбінату підприємства планом передбачено підготувати за рік нових робітників з терміном навчання чотири місяці — 50 осіб, з терміном навчання п'ять місяців — 65 осіб та підвищити кваліфікацію робітників з відривом від виробництва з терміном навчання один місяць — 45 осіб і з терміном навчання півтора місяця — 20 осіб, усього — 180 осіб.

Середньорічний контингент прийняття становитиме 50 осіб:

$$\frac{50 \cdot 4 + 65 \cdot 5 + 45 \cdot 1 + 20 \cdot 1,5}{12}.$$

Розраховуючи середньорічний контингент випуску, слід виходити із терміну закінчення навчання учнями. При цьому визначається тривалість до того терміну в році, протягом якого учні не навчаються. Розрахунок середньорічного контингенту випуску здійснюється за формулою:

$$B_{c.p} = \frac{B_{y.c.k} \cdot (12 - t_k) + B_{y.c.m} (12 - t_m)}{12}, \quad (1.3)$$

де $B_{c.p}$ — середньорічний контингент випуску учнів (слухачів), осіб;

$B_{y.c.k}$ і $B_{y.c.m}$ — чисельність учнів (слухачів), які закінчують навчання відповідно у місяці k та m , осіб;

t_k і t_m — тривалість професійного навчання учнів (слухачів), місяців.

Приклад 3 [5]. Якщо відповідно до навчального плану зі 100 осіб буде випущено 25 осіб 1 квітня і 75 осіб — 1 вересня, то середньорічний контингент випуску розраховується на ту кількість місяців, що залишаються у даному році після випуску учнів, тобто відповідно на 9 та 4 місяці:

$$\frac{25 \cdot 9 + 75 \cdot 4}{12} = 44 \text{ особи.}$$

Середньорічний контингент відсіву, як правило, береться в розрахунку 60 % фізичного відсіву. Його можна також розрахувати на підставі звітних даних за 3—5 років.

Якщо курсове та індивідуальне навчання учнів і слухачів організується безпосередньо на підприємстві, середньорічний контингент тих, хто навчається, не визначається.

8.3. Оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу

Оцінювання ефективності навчальної програми є центральним моментом управління професійним навчанням у сучасній організації. Інвестиції в розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації. Це відображається в прагненні багатьох компаній одержати від професійного навчання персоналу додатковий прибуток.

З методологічного погляду неприпустимо розмежовувати соціальну та економічну ефективність, їх потрібно розглядати у тісному взаємозв'язку. Підвищення економічної ефективності неможливе за рахунок зниження соціальної, оскільки соціальні результати відбиваються на економічному ефекті. Наприклад, економія фірми на заходах з професійного навчання персоналу на етапі його формування обертається на фазі використання персоналу такими негативними наслідками, як зниження рівня продуктивності праці, збільшення плинності кадрів, підвищення рівня виробничого браку, що може значно перевищувати раніше зекономлені кошти фірми [5].

Економічна ефективність професійного навчання розраховується як відношення отриманого економічного ефекту до витрат. Водночас *соціальна ефективність* характеризує відношення соціального результату до витрат. Складність розрахунку економічної та соціальної ефективності професійного навчання персоналу полягає в тому, що деякі їх показники важко подати в кількісному вимірі.

Збільшення обсягів прибутку фірми за рахунок професійного навчання внаслідок підвищення продуктивності праці працівників розраховується за формулою:

$$E_{\text{е.п2}} = \sum_{i=1}^n \frac{(P_{\text{н.п2}_i} - P_{\text{н.п1}_i}) \cdot \text{Ч}_{\text{п}_i} \cdot P_{\text{н}_i}}{100}, \quad (2.1)$$

де $E_{\text{е.п2}}$ — річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку фірми у результаті професійного навчання персоналу, грн;

$P_{\text{н.п1}_i}$, $P_{\text{н.п2}_i}$ — середня продуктивність праці персоналу i -тої професії, які відповідно не пройшли і пройшли навчання за програмою підготовки, грн;

$\text{Ч}_{\text{п}_i}$ — чисельність працівників i -тої професії, які пройшли професійне навчання за направленням фірми, осіб;

$P_{\text{н}_i}$ — рентабельність реалізованої продукції і послуг працівників i -тої професії, %.

Приклад 4 [5]. Середня продуктивність праці працівників i -тої професії, які не пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання становить 100 тис. грн. Середня продуктивність праці працівників i -тої професії, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання становить 120 тис. грн. Чисельність персоналу i -тої професії, який пройшов підвищення кваліфікації за програмою навчання - 30 осіб. Рентабельність реалізованої продукції і послуг працівників i -тої професії - 15 %. Отже, річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку фірми у результаті професійного навчання персоналу буде становити

$$E_{\text{е.п2}} = \frac{(120 - 100) \cdot 30 \cdot 15}{100} = 90,0 \text{ тис. грн.}$$

8.4. Підготовка резерву керівників та оцінювання її ефективності

Особи, зараховані до резерву керівників, повинні пройти навчання згідно індивідуальних планів розвитку резервістів, затвердженого керівником організації плану роботи з резервом. Основними формами підготовки резерву керівників є:

- навчання в Українській Академії державного управління при Президентові України, інститутах підвищення кваліфікації, підготовка на курсах, у школах резерву;
- систематичне навчання резервістів у формі самоосвіти;
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем управління сучасним виробництвом, організація ділових зустрічей, дискусій тощо;
- стажування на управлінських посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників організації;
- надання тимчасового права для вирішення окремих питань на рівні того керівника структурного підрозділу, на посаду якого готується резервіст;
- відрядження в інші організації та навчальні заклади, в тому числі зарубіжні, для ознайомлення з передовими методами і досвідом роботи;
- залучення резервістів до розгляду відповідальних питань, проведення перевірок, службових розслідувань, підготовки проектів актів законодавства, інших нормативних документів тощо [5].

Про ефективність формування резерву керівників в організації свідчить *показник підготовленості осіб, зарахованих до резерву*, до заміщення керівної посади. Він розраховується за формулою:

$$E_{\text{ф.п}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{р}}}{\text{ЧР}_{\text{з}}} \cdot 100, \quad (3.1)$$

де $E_{\text{ф.п}}$ — підготовленість осіб, зарахованих у резерв, для призначення на керівні посади в організації, %;

$\text{ЧР}_{\text{р}}$ — чисельність резервістів, підготовлених для призначення на керівні посади, 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:

$$E_{\text{ф.ч}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{п.ч}}}{\text{ЧР}_{\text{з.ч}}} \cdot 100, \quad (3.2)$$

де $E_{ф.ч}$ — ефективність формування резерву керівників в організації протягом останніх п'яти років, %;

$ЧР_{п.ч}$ — чисельність резервістів, призначених на керівну посаду протягом останніх п'яти років, осіб;

$ЧР_{з.ч}$ — загальна чисельність працівників, які перебували в списку осіб, зарахованих до кадрового резерву протягом останніх п'яти років, осіб.

Показник ефективності використання резерву керівників під час заміщення вакантних управлінських посад в організації протягом року розраховується за формулою:

$$E_{ф.р} = \frac{ЧР_{п.р}}{ЧП_p} \cdot 100, \quad (3.3)$$

де $E_{ф.р}$ — ефективність використання резерву керівників під час заміщення вакантних управлінських посад в організації протягом року відносно загальної чисельності призначених на керівну посаду, %;

$ЧР_{п.р}$ — призначення керівників в організації протягом року з числа осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб;

$ЧП_p$ — усього призначено керівників в організації протягом року, осіб.

ПРАКТИКУМ

❖ Питання для обговорення:

- ☞ *Назвіть і охарактеризуйте показники витрат на розвиток персоналу організації.*
- ☞ *Перелічіть класифікаційні ознаки прямих витрат на розвиток персоналу.*
- ☞ *У чому полягає сутність економічної і соціальної ефективності професійного навчання персоналу?*
- ☞ *Як оцінюється ефективність підготовки резерву керівників?*
- ☞ *Що являє собою кошторис витрат на професійне навчання персоналу організації?*

- ☞ Назвіть і проаналізуйте показники економічної ефективності професійного навчання в професійно-технічних та вищих навчальних закладах.
- ☞ Перелічіть і дайте характеристику показників соціальної ефективності професійної освіти.
- ☞ Розкрийте зміст непрямих методів оцінювання ефективності професійного навчання персоналу організації.

ЗАДАЧА 1. Визначити середньорічний контингент прийняття і випуску учнів навчально-курсового комбінату підприємства на основі планових даних:

Номер групи	Чисельність групи, осіб	Строк навчання, місяців	Дата випуску
1	45	1,5	15 травня
2	25	4	1 липня
3	30	5	30 листопада

ЗАДАЧА 2. Оцінити рівень ефективності формування і використання резерву керівників в організації на основі даних:

Назва показника, осіб	2015 р.	2010-2015 р.
Чисельність резерву	38	65
Чисельність резервістів, які пройшли спеціальний курс навчання	29	53
Призначено на керівні посади, всього	22	54
Призначено на керівні посади з числа резервістів	17	48

К Е Й С №1

Уявіть себе менеджером персоналу, перед яким стоїть завдання розробити критерії оцінки результатів діяльності групи менеджерів

операційного рівня в компанії з виробництва автомобілів. Кожен із цих менеджерів контролює роботу 50–60 робітників складального цеху, а їх обов'язки приблизно однакові.

Запитання до кейсу для обговорення:

1. Якими показниками, на вашу думку, доцільно оцінювати результати діяльності менеджерів операційного рівня даного підрозділу компанії?
2. Розмістіть запропоновані показники за рівнем важливості та аргументуйте свою позицію.
3. Як можна вдосконалити систему винагород з урахуванням запропонованих вами критеріїв оцінки?

К Е Й С №2

Андрій, 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.

ТЕСТИ:

1. Інвестиції у розвиток особистості, персоналу організації, населення, держави поділяються на:

- 1) прямі витрати населення, роботодавців і держави та моральні втрати працівників у процесі їх розвитку;
- 2) втрачені заробітки громадян, втрати роботодавців, недоодержаний валовий внутрішній продукт;
- 3) утримання навчальних будівель і приміщень, оренду приміщень для проведення навчання учнів та слухачів;
- 4) прямі витрати населення, роботодавців і держави та моральні втрати працівників у процесі їх розвитку, втрачені заробітки громадян, втрати роботодавців, недоодержаний валовий внутрішній продукт.

2. Проблеми інвестування у розвиток людини, працівника знайшли своє відображення в концепції:

- 1) людського капіталу;
- 2) стратегічного розвитку організації;
- 3) особистого капіталу;
- 4) особистої власності.

3. За характером витрат інвестиції в розвиток персоналу поділяються на:

- 1) необов'язкові та поточні;
- 2) обов'язкові та довгострокові;
- 3) резервоформуючі та нерезервоформуючі;
- 4) безпосередні та опосередковані.

4. О. А. Грішнова поняття «людський капітал» розрізняє за трьома рівнями:

- 1) на особистому, організаційному, національному;
- 2) на особистому, макроекономічному, мікроекономічному;
- 3) на професійному, особистому, соціальному;
- 4) інвестиційному, макроекономічному, мікроекономічному.

5. Інвестиції в розвиток персоналу зазвичай приносять віддачу підприємству у вигляді:

- 1) збільшення плинності кадрів;
- 2) зниження результативності діяльності організації;
- 3) одержання додаткового прибутку;
- 4) додаткових витрат на навчання персоналу.

6. Основним документом, що визначає загальний обсяг, цільове направлення та поквартальний розподіл коштів на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу є:

- 1) кошторис витрат;
- 2) баланс;
- 3) звітність за певні роки;
- 4) річний план професійного навчання.

7. Заробітна плата – це:

- а) винагорода, що визначається у грошовому виразі та виплачується власником чи уповноваженим органом працівнику за виконану роботу;
- б) винагорода, що встановлюється у відповідності зі встановленими нормами праці.

8. Ефективність професійного навчання поділяється на:

- 1) економічну та матеріальну;
- 2) економічну та соціальну;
- 3) економічну та моральну;
- 4) економічну та професійну.

9. Підвищення кваліфікації – це:

- а) отримання нової спеціальної освіти, що зумовлене потребами науково-технічного прогресу та соціального розвитку;
- б) навчання, яке спрямоване на розвиток, вдосконалення знань, умінь та навиків в конкретній сфері діяльності;
- в) отримання нової спеціальної освіти, вдосконалення знань, умінь та навиків в конкретній сфері діяльності;

г) навчання, яке спрямоване на розвиток особистісних соціально-психологічних якостей працівника.

10. Віддача від інвестицій у людину виражається у вигляді:

- 1) прямих матеріальних вигод;
- 2) непрямих матеріальних вигод;
- 3) моральних вигод;
- 4) всі відповіді вірні.

 Література:

1. 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.
2. Добрынин А. И., Дятлов С. А., Цыренкова Е. Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. — СПб.: Наука, 1999.
3. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 2000.
4. Нормативные документы по подготовке рабочих на производстве / Под ред. В. В. Бруквы. — К.: Вища шк., 1987.
5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

РОЗДІЛ IX

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЦЕНТРУ

Мета: *ознайомити студентів з основними засадами корпоративної культури та її вплив на управління процесом розвитку персоналом, сформувані практичні навички щодо функціонування корпоративного навчального центру*

Професійне спрямування: *вивчення методології створення корпоративного навчального центру*

ПЛАН

9.1. Поняття, призначення і функції корпоративного навчального центру.

9.2. Особливості створення і функціонування корпоративного навчального центру в умов підприємств харчової промисловості.

☒ **Ключові слова і поняття:** корпоративний навчальний центр, корпоративний університет, корпоративна освіта, функції корпоративного навчального центру, служба управління персоналом, підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, андрагогіка.

9.1. Поняття, призначення і функції корпоративного навчального центру

Поява корпоративних університетів зумовлена процесом удосконалення й оновлення форм і методів управління виробництвом. Крім підвищення рівня професійних знань (це завдання здійснюють на фірмах центри підготовки кадрів), університети покликані надати менеджерам і фахівцям способи й можливості інтеграції одержаних знань з новими завданнями та роллю, які вони будуть виконувати під час технічних і технологічних змін. Відмінність корпоративних університетів від центрів підготовки кадрів організації полягає в

тому, що організація їх діяльності відповідає традиціям широкої університетської освіти, яка спрямована насамперед на виховання особистості, а не на навчання вузькій спеціальності. З цього погляду французькі університети організацій схожі з приватними американськими університетами, наприклад з Університетом Дж. Ф. Кеннеді в Сан-Франциско [11].

Університети організацій мають стратегічну спрямованість, оскільки при їх створенні генеральні дирекції передбачають розроблення планів подальшого розвитку власних компаній. Генеральні директори та їх представники беруть активну участь у підготовці програм університетів, зустрічах зі стажистами і в дискусіях. Директор університету безпосередньо підпорядкований генеральній дирекції чи раді директорів компанії, на відміну від директора центру підготовки кадрів, який підпорядкований керівникові служби управління персоналом.

Програмами навчання керівників і фахівців в університетах організацій передбачається:

- підготовка персоналу до очікуваних чи здійснюваних змін в організації;
- навчання керівників для виконання майбутніх функцій управління;
- розвиток здібностей і потенційних можливостей слухачів.

Навчальні програми передусім призначені для молодих інженерів і керівників, які повинні найближчим часом приступити до виконання нових обов'язків, що вимагають високого рівня компетенції, творчих здібностей, ініціативи.

Перевагами університетів перед центрами підготовки кадрів є:

- переважання цілей виховання особистості над цілями навчання професійним знанням;
- заохочення вільного мислення керівників і фахівців;
- вищий рівень підвищення кваліфікації персоналу за рахунок поєднання викладацької та науково-дослідної роботи.

В сучасному світі поширюється тенденція щодо того, що навчання і підвищення кваліфікації персоналу все в більшій мірі стає турботою самого підприємства. Ця практика поширюється з таких причин:

- 1) на відміну від самостійного підвищення кваліфікації працівником, система корпоративного навчання дає саме ті знання і навички, які є важливими для розвитку конкретного працівника з точки зору роботодавця;

2) в умовах внутрішньо корпоративного навчання контроль за якістю засвоєння знань є надзвичайно високим;

3) ефективність використання часу на навчання є високою, а витрати часу меншими, так як учбовий процес здійснюється в умовах підприємства і, в окремих випадках, прямо на робочому місці;

4) внутрішньо корпоративне навчання тісно пов'язане з умовами і особливостями конкретного підприємства, а тому одержані знання мають більшу практичну цінність;

5) вагомою складовою внутрішньо корпоративного навчання, незалежно від тематики, є передача знань про цінності, традиції, філософію діяльності підприємства; пізнання глибинних основ корпоративної культури прискорює адаптацію нового персоналу, мотивує і підвищує лояльність найманих працівників [14].

Вкладення коштів у створення внутрішніх навчальних центрів розглядається компаніями як ефективні інвестиції у розвиток персоналу. Наукові дослідження свідчать про значну більшу ефективність таких інвестицій у порівнянні із вкладенням капіталу в основні фонди. Так, «збільшення видатків на навчання персоналу на 10% дає приріст продуктивності праці на 8,5%, в той час як таке ж збільшення капіталовкладень підвищує продуктивність праці лише на 3,8%» [8]. Отже, на сучасному етапі розвитку суспільства «знання і творчий підхід стають найбільш ефективними у порівнянні із матеріальними факторами виробництва» [6].

Дослідження, проведені на базі фінансово-економічних служб підприємницьких структур свідчать, що лише 1/3 поставлених завдань виконується на достатньому рівні, 1/3 не виконується взагалі з причини відсутності необхідних знань, а 1/3 виконується посередньо з причини низької кваліфікація персоналу та відсутності зацікавленості у результатах роботи. Вважаємо, що саме засобами організаційної культури можна підвищити рівень виконання завдань у системі управління. Організація внутрішньо фірмового навчання на засадах теорії організаційної культури дає можливість не тільки підвищити рівень знань і кваліфікації працівників, але й підвищити рівень лояльності персоналу та його зацікавленості у результатах праці.

Результати експериментального дослідження Сняданко І. щодо впливу навчання керівників промислових підприємств управлінню організаційною культурою (оволодіння знаннями щодо суті організаційної культури та

уміннями і навичками щодо її діагностики і управління) показали, що в результаті такого навчання суттєво підвищується не тільки рівень знань і навичок щодо управління культурою підприємства, але й покращуються лояльність і психічний стан менеджерів. Порівняння показників контрольної та експериментальної груп до і після проведення такого навчання дозволяє стверджувати про провідну роль системи поширення знань у формуванні організаційної культури та ефективному управлінню нею [12].

В Україні, на жаль, типовим є витратний підхід до політики навчання персоналу. В розвинених державах «на підготовку і перепідготовку кадрів свідомо витрачається від 2% до 20% доходів корпорацій. В Україні ці витрати складають лише 0,1-0,4%. Аналіз, проведений у рамках аудиторських компаній, свідчить, що у планах майже усіх компаній – економія на якості кадрового складу» [1].

Важливе значення внутрішньо корпоративного навчання спонукає підприємства створювати спеціальні підрозділи (відділи, центри, департаменти, університети, школи та ін.) з метою організації та обслуговування учбового процесу. Первинно корпоративні навчальні центри створювались з метою наближення теорії і практики до конкретних проблем бізнесу, так як в умовах прискорення науково-технічного прогресу і постійного оновлення знань випускники вузів не можуть ефективно виконувати свої обов'язки, якщо вони не пройшли спеціальний курс навчання, орієнтований на специфіку діяльності компанії-роботодавця.

Враховуючи, що підприємства харчової промисловості у своїй більшості є малими та середніми за розмірами, то доцільним є створення невеликих підрозділів – відділів або центрів. Навчальний процес у таких відділах найбільш оптимально організовувати із залученням викладачів вищих навчальних закладів. В такому випадку викладачі можуть не тільки забезпечити розробку навчальних програм та проведення занять, а й надати допомогу підприємству у підготовці власних бізнес-тренерів, а також здійснювати консультаційну діяльність.

Розв'язання проблем професійної освіти є важливим напрямом роботи таких міжнародних організацій як ЮНЕСКО та Європейський Союз. Зокрема, в матеріалах цих організацій наголошується, що професійне навчання є необхідним для забезпечення знаннями і вміннями для активної творчої діяльності, роботодавці повинні брати активну участь у розробці професійних

стандартів, система корпоративної освіти повинна бути гнучкою та мати переважно недержавний характер [15].

Корпоративний навчальний центр (корпоративний університет) – це освітній центр всередині певної організації, «інституціолізований процес безперервної професійної підготовки кадрів. Такий університет не має жорсткої структури підрозділів, його викладацький склад характеризується високим ступенем ротації» [8]. Перші корпоративні університети з'явилися в США на початку минулого століття, вони створювались як підрозділи крупних компаній. Найбільш відомими з перших навчальних центрів були підрозділи, створені в 30-х роках минулого століття компанією Motorola та в 60-х – компанією McDonald's [2]. На сьогодні майже кожна велика корпорація Європи та США має свій навчальний центр.

В загальному вигляді метою створення корпоративного навчального центру є підвищення ефективності бізнесу за рахунок системного розвитку знань і компетенцій найманих працівників. Ця мета досягаються за рахунок реалізації наступних цілей: 1) передача працівникам необхідних знань, умінь, ділових якостей; 2) формування і підтримка організаційної культури; 3) мотивація і підвищення лояльності персоналу; 4) створення позитивного іміджу компанії. Створення корпоративних навчальних центрів все частіше розглядається фахівцями з менеджменту як необхідна умова розвитку бажаних якісно-кількісних характеристик корпоративної культури, як запорука економічної і соціальної ефективності організації.

Корпоративний навчальний центр покликаний виконувати такі функції (в т. ч. частину функцій підрозділу з управління персоналом):

- 1) навчальна;
- 2) консалтингова;
- 3) адаптаційна;
- 4) контролююча;
- 5) комерційна (табл. 1).

Хоча корпоративний університет цілком може надавати платні послуги, проте керівництво підприємства повинно розуміти, що цей підрозділ не може бути комерційним і, навіть, самоокупним [14].

Витрати на утримання навчального центру слід розглядати як інвестиції у персонал підприємства. Ефективність роботи корпоративного навчального центру вимірюється, перш за все, якісними показниками: підвищення

задоволеності від роботи і ефективності трудового процесу, укріплення морального духу працівників, покращення обслуговування покупців, підвищення якості роботи, ступінь відповідності персоналу ключовим компетенціям, ступінь сприйняття персоналом цінностей і принципів компанії, підвищення лояльності персоналу до компанії-роботодавця. Поряд з цим, також можна використовувати фінансові і маркетингові показники для підтвердження позитивного впливу навчання на ефективність організації.

Таблиця 1

Функції корпоративного навчального центру

№ п/п	Назва функції	Зміст функції
1	Навчальна	- навчання персоналу певних знань і навичок - підбір викладачів - визначення тематики навчання і підбір навчальних програм - навчання клієнтів компанії
2	Консалтингова	- проведення практичних досліджень з питань менеджменту - надання кваліфікованих консультацій керівникам підприємства - проведення семінарів з актуальних питань роботи підприємства для окремих підрозділів і груп персоналу - підготовка персоналу до роботи у командах, формування і консультативний супровід роботи команд
3	Адаптаційна	- проведення ознайомчих тренінгів для нових співробітників - управління інститутом наставництва - сприяння ефективній адаптації та соціалізації нового персоналу
4	Контролююча	- контроль якості проведення навчальних занять - контроль якості засвоєння знань - контроль якісних показників впливу навчання на організаційну ефективність
5	Комерційна	- навчання інших зацікавлених осіб на комерційній основі - надання консалтингових послуг на комерційній основі

9.2. Особливості створення і функціонування корпоративного навчального центру в умовах підприємств харчової промисловості

Корпоративні університети можуть створюватись підприємством самостійно у вигляді підрозділів (внутрішній навчальний відділ, навчальний центр, департамент внутрішньої освіти) або у співпраці із вищим навчальним закладом [5]. В першому випадку організація роботи центру та навчального процесу в ньому здійснюється підприємством самостійно або із залученням

фахівців консалтингових фірм. У другому – організаційні функції виконує департамент, а обслуговування навчального процесу (викладання, надання аудиторій, бібліотечних та інших інформаційних ресурсів) здійснює університет. Викладачі також можуть здійснювати консультаційну діяльність у рамках такого навчального центру.

На підприємствах харчової промисловості найбільш доцільно використовувати такі напрями організації корпоративного навчання як семінари та тренінги, які проводяться в рамках програм адаптації персоналу; підвищення кваліфікації та професійне навчання працівників; семінари та конференції для обміну досвідом (табл. 2).

Таблиця 2

Зміст основних напрямів корпоративної освіти

№ з/п	Напрямок корпоративної освіти	Зміст напрямку	Результат
1.	Програми адаптації персоналу	Базова частина: семінар-презентація про історію підприємства, організаційну культуру підприємства, очікування підприємства щодо працівників. Професійна частина (залежить від посади): семінар-тренінг для формування важливих професійних навичок, стажування під керівництвом досвідченого наставника.	Базова частина програми адаптації формує у нового співробітника базові уявлення про підприємство, його традиції, правила, цінності, прийнятні способи розв'язання проблем. Професійна частина дає можливість набутти і вдосконалити важливі навички, показати можливість їх застосування в рамках існуючої організаційної культури.
2	Підвищення кваліфікації	Програма підвищення кваліфікації розробляється індивідуально із врахуванням побажань працівника, включає семінари та тренінги для одержання спеціальних знань, закріплення навиків, розвитку особистісних якостей, підготовки до зарахування в кадровий резерв	Програми підвищення кваліфікації поглиблюють знання працівника щодо організаційної культури, закріплюють важливі навички, формують уявлення, що відповідність трудової поведінки основним засадам організаційної культури є необхідною умовою для одержання матеріальних і нематеріальних стимулів, кар'єрного зростання
3	Заходи для обміну досвідом	Семінари та конференції дають можливість обмінятися досвідом працівникам із різних структурних підрозділів, в т. ч. тим, які працюють в різних регіонах	Семінари і конференції з обміну досвідом дають можливість виховувати почуття лояльності, згуртованості

Незалежно від тематичного спрямування навчальних заходів, вони матимуть позитивний вплив на формування організаційної культури, адже сам факт того, що керівництво підприємства витрачає кошти на розвиток персоналу, позитивно впливають на почуття причетності до загальної справи, лояльність працівників. Крім того, включення в програму навчального заходу питань, які стосуються стратегічних цілей компанії, інформації про її досягнення і плани, змісту місії, принципів діяльності підприємства додатково сприяє підвищенню згуртованості колективу, вирішенню проблем внутрішніх комунікацій [14].

Програми адаптації персоналу покликані полегшити процес пристосування працівника до нового місця роботи, ознайомити його із історією і традиціями підприємства та включають в себе дві частини: базову, яка не залежить від посади і трудового досвіду працівника, та професійну, зміст якої визначається індивідуально. Важливою складовою професійної частини програми адаптації є програма стажування, яка на практиці демонструє принципи і цілі діяльності компанії, дає можливість новому працівнику одержати практичні знання щодо вимог і очікувань роботодавця. Підвищення кваліфікації та професійне навчання працівників повинно здійснюватись системно, із врахуванням індивідуальних досягнень, можливостей та побажань. Підвищення кваліфікації направлене як на розвиток певних професійних знань, навичок, так і на розвиток можливостей взаємодії, командної роботи, вдосконалення особистісних якостей конкретного працівника.

Якщо компанія з виробництва харчових продуктів і напоїв має у своєму складі кілька переробних підприємств, розгалужену маркетингову мережу, то надзвичайно важливим є проведення заходів із внутрішньо корпоративного обміну досвідом. Такі заходи повинні проводитись для фахівців одного напрямку (маркетологи, бухгалтери, продавці та ін.), а тривалість заходів може варіювати від кількох годин до кількох днів. Такі семінари і конференції з одміну досвідом «допомагають співробітникам навчатись на досвіді колег і не повторювати помилок інших. З точки зору розвитку корпоративної культури, саме на таких зустрічах формується корпоративний дух, люди об'єднуються в єдину команду» [13].

Організація внутрішньо корпоративного навчання повинна здійснюватись із дотриманням андрагогічних принципів, сформульованих Змеєвим С.. Згідно [3] навчання дорослих має ґрунтуватись на: принципі

спільної діяльності; принципи опори на досвід особи, яка навчається; принципи елективності навчання; принципи індивідуалізації навчання; принципи пріоритету самостійного навчання; принципи контекстності навчання; принципи актуалізації результатів навчання. Використання андрагогічних принципів, формування здатності менеджерів до наукових досліджень і орієнтація на розвиток знань творчих команд є важливими засадами розвитку знань у виробничих організаціях.

В Україні починаючи з 2000 р. державою здійснюються окремі заходи щодо активізації функціонування системи підвищення кваліфікації. Питання підвищення кваліфікації частково регулюється Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 березня 2006 р. №158-р «Про схвалення Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників до 2010 р.», розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2001 р. №13 «Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві», розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 липня 2006 р. №429-р «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників до 2010 р.» та ін. Хоча зазначені документи не регулюють в повній мірі усіх питань, які стосуються підвищення кваліфікації, проте демонструють державне розуміння важливості цієї проблеми. «Наявність висококваліфікованої робочої сили є одним із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці, забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, інтеграції України у світове співтовариство. Дедалі більшого значення набувають такі показники, як професіоналізм, компетентність, здатність до отримання знань упродовж життя, рівень культури тощо» [10].

За роки незалежності України існуюча система підвищення кваліфікації була практично зруйнована. Якщо в системі освіти та державної служби підвищенню кваліфікації приділяється увага, то на промислових підприємствах цей напрям роботи практично не виконується, ліквідовано відповідні підрозділи підприємств та навчально-методичні установи. Радянське керівництво в повній мірі розуміло значення корпоративної культури (духу колективізму і комунізму) для досягнення бажаних показників праці, тому у програмах підвищення кваліфікації завжди були присутні питання, вихованню комуністичних цінностей, колективістського духу, моралі радянської людини.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 липня 2006 р. №429-р «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників до 2010 р.» було передбачено цілий ряд важливих заходів, які не тільки були покликані сприяти розвиткові системи підвищення кваліфікації, але й могли б позитивно вплинути на формування організаційної культури на вітчизняних підприємствах.

Планом заходів, зокрема, передбачались:

- 1) розробка методичних рекомендацій для підприємств, установ і організацій щодо стимулювання працівників, які підвищують кваліфікацію;
- 2) розробка пропозицій щодо створення інформаційно-методичних підрозділів з питань організації професійного навчання працівників на виробництві;
- 3) розробка положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві;
- 4) сприяння впровадженню на підприємствах нових педагогічних технологій навчання працівників (модульного, відкритого, дистанційного);
- 5) забезпечення опанування основами педагогіки, методики викладання та психології персоналом підприємств, який залучається до професійного навчання працівників на виробництві;
- 6) розробка методики визначення ступеня впливу професійного навчання працівників на виробництві на результати господарської діяльності підприємств [9]. Проте більшість із цих заходів так і не була реалізована.

У чинному законодавстві України задекларовано важливу роль системи підвищення кваліфікації для забезпечення ефективного функціонування і сталого розвитку економіки. Законодавчо закріплені норми і принципи організації підвищення кваліфікації цілком можуть стати основою побудови системи поширення знань на промислових підприємствах України. Проте більшість задекларованих норм не знаходять свого відображення у практичній діяльності органів влади і управління. На жаль, нерозуміння мікро- та макро значення формування корпоративної культури призвело до формалізації значної кількості програм підвищення кваліфікації в різних галузях економіки України та до практично повного знищення системи підвищення кваліфікації у галузі харчової промисловості. В Японії підвищення кваліфікації здійснюється раз в півтора року, в країнах Європейського Союзу – в середньому раз на п'ять років, в Російській Федерації – раз на 8 років. В Україні періодичність

підвищення кваліфікації залишається вкрай низькою. Особливо це стосується таких галузей як оптова і роздрібна торгівля, сільське господарство, харчопереробна промисловість.

В той же час вітчизняні наукові дослідження переконливо доводять наявність тісного зв'язку між розвитком системи поширення знань та ефективністю і конкурентоспроможністю підприємств. В умовах підприємств харчової промисловості поширення знань повинно мати не одноразовий чи періодичний характер, а існувати у формі системи безперервного навчання працівників, що дасть можливість «швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, ...надати можливість робітникам відповідно до їх інтересів підвищувати професійний рівень та забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку» [4, с.22].

Основними чинниками, які стримують розвиток системи поширення знань є: 1) складний фінансовий стан та економічна неспроможність підприємств харчової промисловості щодо забезпечення системи підвищення кваліфікації власних працівників і розвитку інтелектуального капіталу; 2) незадовільний стан стратегічного планування на підприємствах, відсутність у керівників і власників розуміння важливого значення цілеспрямованого формування організаційної культури і вдосконалення знань персоналу; 3) низький ступінь економічної культури і соціальної відповідальності роботодавців; 4) низький ступінь економічної культури найманих працівників, відсутність у них мотивації до підвищення професійного рівня і розширення знань.

Складність забезпечення системи поширення знань на підприємствах харчової промисловості підсилюється тим, що більша частина підприємств галузі розташована в сільській місцевості, отже, зіштовхується із усім колом проблем, які є характерними для сільськогосподарських підприємств. У попередніх публікаціях нами було докладно досліджено кадрові проблеми сільськогосподарських підприємств, зазначено низький рівень освіти і кваліфікації зайнятого на таких підприємствах персоналу. Суттєвим чинником таких негативних явищ виступає відсутність програм підвищення кваліфікації, розширення навиків і знань, а також відсутність уваги керівництва до питань формування організаційної культури.

ПРАКТИКУМ

❖ Питання для обговорення:

- ☞ Поясніть сутність і функції корпоративного навчального центру.
- ☞ Чому сучасні організації прагнуть організувати власні навчальні центри, скорочуючи обсяги використання послуг зовнішніх навчальних центрів.
- ☞ У чому полягають переваги організації корпоративного навчального центру у співдружності із навчальним закладом?
- ☞ У чому полягають особливості навчання дорослих?
- ☞ Назвіть основні переваги корпоративного навчального центру як інструменту формування організаційної культури.

ЗАВДАННЯ:

1. Розробити тренінг для навчання працівників комунікативним навичкам.
2. Розробити тренінг для навчання працівників навичкам ведення продажів.

К Е Й С

На заводі «Х» відбулося скорочення фонду заробітної плати. Керівнику планово-економічного відділу запропоновано скоротити одного з працівників.

Характеристики працівників:

1). *Миронова Віра Володимирівна, 34 роки, має вищу освіту, стаж роботи на фірмі 8 років:*

- а) розлучена, має на утриманні двох дітей;
 - б) працює повільно, іноді спізнюється;
 - в) ладнає з усіма, схильна до перепадів настрою;
 - г) чесна, порядна людина, хотіла б зберегти колишню посаду.
- 2).

2). Колесніков Валерій Федорович, 27 років, закінчив комерційний технікум, навчається на вечірньому відділенні Державного університету управління, стаж роботи на підприємстві 2 роки:

- а) на утриманні має матір;
- б) хороший працівник, але іноді спізнюється;
- в) ладнає з колегами, приємний у спілкуванні, завжди готовий допомогти;
- г) хотів би отримати кращу посаду після закінчення вузу.

3). Філімонов Георгій Миколайович, 45 років, освіта вища технічна, стаж роботи на підприємстві 5 років:

- а) на утриманні у нього вісімнадцятирічний син, студент;
- б) стан здоров'я відмінний;
- в) хороший працівник, ніколи не спізнюється на роботу;
- г) ладнає з колегами;
- д) хотів би займати вищу посаду.

4). Колосова Олена Михайлівна, 51 рік, освіта середня спеціальна, стаж роботи на підприємстві 17 років:

- а) утриманців немає, має дорослих дітей;
- б) стан здоров'я задовільний, іноді хворіє (ГРЗ, грип), але це серйозно не відбивається на роботі;
- в) хороший працівник, але недостатньо ініціативна;
- г) колеги ставляться до неї добре, приємна в спілкуванні;
- д) хотіла б зберегти колишню посаду.

Примітка. Всі перераховані вище працівники займають однакову посаду — «економіст».

Завдання:

Запропонуйте Ваш варіант вирішення даної проблеми і стан її здійснення.

ТЕСТИ:

1. Корпоративний навчальний підрозділ — це:

а) освітній центр всередині певної організації, „інституціолізований процес безперервної професійної підготовки кадрів;

б) низка промислових підприємств, котрі об'єднані наявністю спільних допоміжних виробництв, а у деяких випадках — єдиним технологічним процесом.

в) немає правильної відповіді.

2. Перші корпоративні університети сформувались:

а) у 70-ті роки XX століття у США;

б) у 50-ті роки XIX століття у США;

в) у 80-ті роки XXI століття у США.

г) у 60-ті роки XX століття у США.

3. Корпоративне навчання – це:

а) форма підвищення кваліфікації та розширення професійних знань і вмінь спеціалістів в рамках однієї організації для забезпечення успішного та ефективного виконання її стратегічних завдань та підвищення ефективності її діяльності;

б) необхідність підвищення професійної кваліфікації та майстерності своїх працівників;

в) висококваліфіковані фахівці з практичним досвідом роботи;

г) немає правильної відповіді.

4. Суб'єктами корпоративного управління можуть бути:

а) окремі громадяни;

б) власники та менеджмент окремого підприємства;

в) державні та недержавні органи;

г) всі зазначені;

д) тільки б) та в).

5. До зовнішніх елементів корпоративного управління не відносяться:

а) державні органи загальної та спеціальної компетенції;

б) механізми ринкового контролю;

в) засоби масової інформації;

г) норми та процедури взаємовідносин власників.

6. Назвіть організацію, яка розробила "Принципи корпоративного управління":

- а) Міжнародний валютний фонд;
- б) Міжнародна фінансова корпорація;
- в) Організація економічної співпраці та розвитку;
- г) Світовий банк реконструкції та розвитку.

7. Хто з вчених першим довів, що основне питання корпоративного управління – це пошук механізмів контролю принципалами агентів?

- а) Д. Стігліц;
- б) А. Шляйфер;
- в) А. ла Порта;
- г) А. Бірле та Г. Мінз.

8. Згідно з точкою зору К. Майєра інтереси корпорації превалюють над особистими інтересами акціонерів у моделі корпоративного управління, яка поширена:

- а) у США;
- б) у Німеччині;
- в) у Великобританії;
- г) у Франції.

9. Андрагогіка – це:

- а) «введення дорослої людини» за допомогою освіти, наука про навчання дорослих;
- б) цілеспрямована прогностична зміна дійсності;
- в) суб'єкт процесу навчання дорослих, в якому надзвичайно велику роль відіграє рівень його професійної підготовки;
- г) немає правильної відповіді.

10. Навчання — це:

а) організована, двостороння діяльність, спрямована на максимальне засвоєння та усвідомлення навчального матеріалу і подальшого застосування отриманих знань, умінь та навичок на практиці;

б) цілеспрямований процес передачі і засвоєння знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини;

в) правильні відповіді а) та б).

Література:

1. Березянко Т. В. Проблеми корпоративного менеджменту національної трансформаційної економіки / Т. В. Березянко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 161–164.
2. Голышенкова О. Перспективы развития корпоративного образования / О. Голышенкова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 26–33.
3. Змеев С. И. Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых / С. И. Змеев. – М. : ПЕРСЭ, 2003. – 207 с.
4. Драган О. І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості України: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / О. І. Драган; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ, 2008. – 38 с.
5. Козак Н. Корпоративный университет [Електронний ресурс] / Н. Козак // Управление компанией. – 2001. – № 12. – Режим доступа : www.management.com.ua/hrm/hrm021.html.
6. Кривенко Л. В. Стратегия развития национальной системы образования и науки в контексте европейского выбора / Л. В. Кривенко, Л. И. Дмитриченко // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 103–107.
7. Пасечнікова Л. П. Корпоративне навчання як спосіб створення згуртованої команди професіоналів / Л. П. Пасечнікова // Наукова скарбниця освіти Донеччини. – 2010. – № 1(6). – С. 66–69.
8. Поручник А. М. Диверсифікація організаційно-економічних форм діяльності університетів в умовах постіндустріального суспільства [Електронний ресурс] / А. М. Поручник, Т. Є. Сусловська // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки". Збірник. – Чернігів : ЧДТУ, 2010. – № 43. – Режим доступа : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2010_43/12.htm

9. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників до 2010 р.: розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 липня 2006 р. № 429-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1/rada.gov.ua>
10. Про схвалення Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників до 2010 р.: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 березня 2006 р. № 158-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1/rada.gov.ua>
11. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
12. Сняданко І. І. Соціально-психологічні умови формування організаційної культури промислового підприємства: Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.05 / І. І. Сняданко; Ін-т психол. АПН України. — К., 2007. — 23 с.
13. Теплова Е. Разработка комплексной системы внутреннего обучения в компании [Електронний ресурс] / Е. Теплова // HRЛига. – Режим доступу : www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=144
14. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст]: [монографія] / О. В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
15. Щербак Л. Реформирование системы профессионального образования и обучения / Л. Щербак // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 3. – С. 8–13.

ЛІТЕРАТУРА

Законодавчі та нормативно-правові документи

1. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995р. № 108/95-ВР // Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-ВР>
2. Закон України "Про освіту" №1060-XII, із змінами від 11 червня 2008 // Режим доступу : <http://www.osvita.org.ua>
3. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» №137/98-ВР від 03.03.1998 р.// Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/137/98>
4. Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» від 05.02.1993р. № 2998-XII// Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2998-12>
5. Закон України «Про професійний розвиток працівників в Україні» від 12.01.2012 р. № 4312-VI// Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3878-12>
6. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників до 2010 р.: розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 липня 2006 р. № 429-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1/rada.gov.ua>
7. Про схвалення Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників до 2010 р.: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 березня 2006 р. № 158-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1/rada.gov.ua>

Методичне забезпечення

8. Драган О.І, Цимбалюк Л.Г. Соціальна політика: Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03050501, 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання. [Електронний документ] – К.:НУХТ, 2012. – 116 с.
9. Драган О. І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості України: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / О. І. Драган; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ, 2008. – 38 с.

10. Харчишина О. В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03050501, 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання. [Електронний документ] – К.:НУХТ, 2012. – 110 с.

Базова література

11. Березянко Т. В. Проблеми корпоративного менеджменту національної трансформаційної економіки / Т. В. Березянко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 161–164.

12. Голышенкова О. Перспективы развития корпоративного образования / О. Голышенкова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 26–33.

13. Козак Н. Корпоративный университет [Електронний ресурс] / Н. Козак // Управление компанией. – 2001. – № 12. – Режим доступа : www.management.com.ua/hrm/hrm021.html.

14. Кривенко Л. В. Стратегия развития национальной системы образования и науки в контексте европейского выбора / Л. В. Кривенко, Л. И. Дмитриченко // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 103–107.

15. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Навч. посібник. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.

16. Лопушняк Г.С. Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку України [Текст] : монографія / Г. С. Лопушняк ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Л. : [ЛРІДУ НАДУ], 2011.– 372 с.

17. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки (колективна монографія) / [Лібанова Е.М., Макарова О.В., Курило І.О. та ін.]; за ред. Е.М. Лібанової. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В.Птухи НАН України, 2012. – 320 с.

18. Макдональд П. Інвестиції в ТОП-менеджерів. Корпоративні університети та executive MBA [Електронний ресурс] / П. Макдональд. – Режим доступу : www.osvita.org.ua/mba/articles/14.html

19. Пасечнікова Л. П. Корпоративне навчання як спосіб створення згуртованої команди професіоналів / Л. П. Пасечнікова // Наукова скарбниця освіти Донеччини. – 2010. – № 1(6). – С. 66–69.

20. Пожар О. М., Зеленський С. В. Управління персоналом. Начально-методичний посібник. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.

21. Поручник А. М. Диверсифікація організаційно-економічних форм діяльності університетів в умовах постіндустріального суспільства [Електронний ресурс] / А. М. Поручник, Т. Є. Суловська // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки". Збірник. – Чернігів: ЧДТУ, 2010. – № 43. – Режим доступу: www.nbuuv.gov.ua/portal//Soc_Gum/Vcndtu/2010_43/12.htm

22. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002, - 351 с.

23. Сняданко І. І. Соціально-психологічні умови формування організаційної культури промислового підприємства: Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.05 / І. І. Сняданко; Ін-т психол. АПН України. — К., 2007. — 23 с.

24. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом : уч.-практ. пособие / В. И. Сперанский. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.

25. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Изд. дом „Нева”, 2004. – 440 с.

26. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих ; [пер. с англ.]. – М. : ООО "И. Д. Вильямс", 2007. – 304 с.

27. Управління людськими ресурсами: філософські засади / [під. ред. проф. В. Г. Воронкової]. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 576 с.

28. Хьюзлид М. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М. Хьюзлид, Б. Беккер, Р. Битти ; [пер. с англ.]. – М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2007. – 432 с.

Допоміжна література

29. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 688 с.

30. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування [Текст] : [монографія] / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.

31. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учебное пособие / И. В. Головнева. – К. : Кондор, 2008. – 172 с.

32. Голышенкова О. Перспективы развития корпоративного образования / О. Голышенкова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 26–33.

33. Змеев С. И. Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых / С. И. Змеев. – М. : ПЕРСЭ, 2003. – 207 с.

16. 25.

34. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість : [монографія] / [Борисюк І. О., Дяченко Т.О., Дяченко О.О. та ін.]; за ред. В. І. Щелкунова, Г. В. Жаворонкової. – К. : Наукова думка, 2010. – 616 с.

35. Козак Н. Корпоративный университет [Электронный ресурс] / Н. Козак // Управление компанией. – 2001. – № 12. – Режим доступа : www.management.com.ua/hrm/hrm021.html.

36. Теплова Е. Разработка комплексной системы внутреннего обучения в компании [Электронный ресурс] / Е. Теплова // HRЛига. – Режим доступа : www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=144

37. Чанько А. Д. Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры / А. Д. Чанько // Научные доклады. – 2006. - №18. – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – 26 с.

38. Щербак Л. Реформирование системы профессионального образования и обучения / Л. Щербак // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 3. – С. 8–13.

39. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – СПб. : Питер, 2003. – 272 с.

Інформаційні ресурси

40. Національна доповідь про людський розвиток 2011 “Україна: на шляху до соціального залучення” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.undp.org.ua/files/ua_95644NHDR_2011_Ukr.pdf.

41. Програма економічних реформ на 2010-2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», С. 33 [Електронний документ]

http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_2.pdf

42. Офіційний сайт Верховної ради України // Режим доступу:<http://zakon.rada.gov.ua/laws>

43. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України // Режим доступу:<http://msp.ark.gov.ua>

44. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики // Режим доступу:
www.mlsp.gov.ua

45. Офіційний сайт Державної служби зайнятості // Режим доступу:<http://www.dcz.gov.ua>

Навчальне видання

ХАРЧИШИНА ОЛЕНА ВОЛОДИМИРІВНА

МОСІЙЧУК ІРИНА ВІКТОРІВНА

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Навчальний посібник

Надруковано з оригінал-макета автора

Підписано до друку _____. Формат 60х90/16. Ум. друк. арк. 4.05.

Обл. вид. арк. 4.2. Друк різнографічний.

Гарнітура Times New Roman. Зам. 19. Наклад 100.

Видавництво Житомирського державного університету
імені Івана Франка

Свідоцтво про державну реєстрацію:

серія ЖТ №10 від 07.12.04 р.

м. Житомир, вул. Велика Бердичівська, 40

електронна пошта (E-mail): zu@zu.edu.ua