

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАРКОВА Н. С.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Харків. Вид. ХНЕУ, 2012

УДК 005.963(075.8)

ББК 65.290-2 я73

M26

Рецензенти: **Амосов О. Ю.** – докт. екон. наук, професор, перший заступник директора Харківського регіонального інституту Української Академії державного управління при Президентіві України.
Булєєв І. П. – докт. екон. наук, професор, завідувач відділу проблем економіки підприємств Інституту економіки промисловості НАН України (м. Донецьк).

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету.

Протокол № 9 від 18.06.2012 р.

Маркова Н. С.

M26 Розвиток персоналу : навчальний посібник / Маркова Н. С. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с. (Укр. мов.).

Розглянуто різноманітні аспекти розвитку персоналу на підприємстві. Ґрунтовно висвітлені питання розробки проекту розвитку персоналу, формування персоналу знаннєбазованої організації, здійснення маркетингу освітніх послуг, системи середньої, професійно-технічної та вищої освіти України. Подано основні теми, тестові та практичні завдання, які покликані забезпечити знання головних категорій навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів магістратури, викладачів, аспірантів, а також для керівників та фахівців, що займаються питаннями HR-менеджменту на промислових підприємствах, в організаціях і наукових установах.

© Харківський національний економічний університет, 2012

© Маркова Н. С.
2012

ВСТУП

Головним чинником д а успіху господарювання на підприємстві є ефективний та результативний кадровий менеджмент. В умовах існуючих рівнів і темпів розвитку технології та економіки, коли на ринку діє жорстка конкуренція, найважливішу роль відіграє професійно-кваліфікаційний потенціал персоналу підприємства та його постійне нарощення. Для цього керівництву необхідно забезпечити підприємство висококваліфікованими працівниками, здійснювати правильну кадрову політику у частині навчання та розвитку особистісних якостей всіх співробітників. Тому одним з найбільш важливих завдань є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, які здатні вирішувати не тільки прості, рутинні завдання, але й забезпечувати розвиток підприємства, зайняття міцних конкурентних позицій на ринку, визначати та реалізовувати стратегічні цілі. Поряд з цим існують проблеми із залученням персоналу: люди з високим рівнем професійних навичок та досвідом роботи вимагають високої платні за надання своїх послуг, а малокваліфікована робоча сила не здатна вирішувати стратегічні питання розвитку підприємства. Дані аспекти визначають актуальність дисципліни “Розвиток персоналу”.

У цьому навчальному посібнику відповідно до національної рамки кваліфікацій, яка призначена для використання органами виконавчої влади, установами та організаціями, що реалізують державну політику у сфері освіти, зайнятості та соціально-трудова відносин, навчальними закладами, роботодавцями, іншими юридичними і фізичними особами з метою розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій, викладений матеріал, що орієнтований не тільки на оволодіння теоретичними знаннями, але й дозволяє сформулювати такі компетентності:

знання:

- теоретичних і методичних основ розвитку персоналу на підприємстві;
- сучасних тенденцій розвитку персоналу на підприємствах, в організаціях та установах різних форм власності;
- особливостей проведення виробничої та соціальної адаптації новоприйнятих працівників;
- форм, методів та видів професійного навчання персоналу;

підходів до ефективного використання коштів на розвиток персоналу;

специфіки застосування різних методів поточного і періодичного (атестація) оцінювання працівників;

різних форм і методів мотивування до розвитку персоналу;

підходів та методів створення й навчання кадрового резерву;

специфіки інформаційного та програмного забезпечення роботи HR-менеджера;

законодавчої бази щодо оцінювання й професійного навчання персоналу;

уміння:

здатність розраховувати оптимальну кількість працівників підприємства з урахуванням їх професійно-кваліфікаційного рівня й досвіду роботи, а також здібностей до виконання певної праці;

системні вміння та компетенції розробляти проекти розвитку персоналу на основі використання традиційних та новітніх методик;

уміння проводити оцінку рівня людського капіталу підприємства за методикою “витрати-корисність”;

уміння проводити розрахунок економічної доцільності професійного навчання керівників, фахівців та робітників;

уміння розраховувати додаткову потребу підприємства в робітниках і фахівцях з вищою освітою і на цій основі визначати обсяги їх професійного навчання у навчальних закладах і безпосередньо на виробництві;

усвідомлення та здатність здійснювати моніторинг ринку праці в розрізі професій, кваліфікації працівників на регіональному та державному рівнях;

уміння розробляти проекти адаптації персоналу й проводити моніторинг їх виконання з урахуванням вимог до посади (або робочого місця);

уміння здійснювати атестацію персоналу виходячи із цілей розвитку персоналу;

уміння проводити розрахунок економічної доцільності професійного навчання керівників, фахівців та робітників;

уміння застосовувати підходи до формування резерву кадрів виходячи із рівня їх кваліфікації та його потенціалу;

уміння здійснювати планування кар’єрного просування персоналу;

здатність будувати кар'єрограму та професіограму персоналу підприємства;

здатність здійснювати прогнозування й планування соціального розвитку персоналу;

уміння використовувати інструментарій стимулювання працівників, виходячи із рівня їх кваліфікації та потенціалу;

комунікація:

володіння навичками встановлення міжособистісного контакту з керівниками, підлеглими, колегами, діловими партнерами;

здатність до проведення професійного навчання, використовуючи навички роботи з аудиторією, створення атмосфери інтерактивного спілкування;

уміння формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;

уміння ініціювати й самостійно організувати комунікативну взаємодію;

автономність і відповідальність:

здатність до особистісного й колективного time-менеджменту;

вміння контролювати процеси навчання персоналу, виконання планів розвитку персоналу, дотримання штатно-посадової дисципліни, роботу фахівців нижчого посадового рівня, які відповідають за кадрове діловодство;

вміння організовувати та проводити інтерактивні заняття з працівниками підприємства на актуальну тематику;

здатність координувати діяльність структурних підрозділів щодо: створення та навчання кадрового резерву; застосування ефективних форм і методів оцінювання та мотивування працівників; стабілізації кадрового складу та оптимізації внутрішньоорганізаційних переміщень працівників;

здатність організовувати професійне навчання, працевлаштування й заходи щодо самозайнятості безробітних;

вміння обирати ефективні форми й методи стимулювання працівників до професійного розвитку та їх вміле застосування на практиці.

Навчальна дисципліна “Розвиток персоналу” належить до циклу нормативних професійно орієнтованих дисциплін за галуззю знань “Економіка та підприємництво” спеціальності “Управління персоналом та

економіка праці”.

У межах дисципліни розкривається роль людського фактора в процесі успішної діяльності, розглядаються аспекти вітчизняної управлінської діяльності, порівнюються закордонні моделі розвитку персоналу та можливості їх адаптації з урахуванням історичного досвіду й національного менталітету.

У навчальному посібнику подано основні теми курсу, контрольні запитання, тестові та практичні завдання, які покликані забезпечити знання основних категорій дисципліни. Зокрема висвітлено такі питання, як: сутність системи “розвиток персоналу” та її основних елементів; підготовка проекту розвитку персоналу; маркетинг освітніх послуг; ефективність формування людського капіталу підприємства; планування та прогнозування розвитку персоналу; система середньої, професійно-технічної та вищої освіти; атестація персоналу; професійне навчання керівників, фахівців та робітників підприємства; кар’єрне зростання та формування кадрового резерву; соціальний розвиток та мотивація до розвитку.

Модуль 1. Макроекономічні аспекти розвитку персоналу

Тема 1. Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації

Мета лекції – виявлення основних понять, об'єкта, суб'єкта та предмета дисципліни “Розвиток персоналу” та її місце у формуванні магістра за спеціальністю “Управління персоналом та економіка праці”.

Ключові поняття: персонал, розвиток персоналу, соціоеколого-економічний розвиток, професійне навчання персоналу, конкурентоспроможність персоналу, мобільна перекваліфікація.

Основні питання:

1.1. Розвиток як необхідний процес еволюції людини, організації, суспільства.

1.2. Предмет і сутність навчальної дисципліни “Розвиток персоналу”.

1.3. Конкурентоспроможність персоналу як індикатор його розвитку.

1.1. Розвиток як необхідний процес еволюції людини, організації, суспільства

Специфіка функціонування економіки країни в умовах кризи полягає у виборі такого інструментарію управління персоналом, який дозволяє стабілізувати діяльність всіх напрямів та сфер підприємства. Причому необхідно враховувати різноплановість розвитку діяльності господарюючих суб'єктів залежно від етапу його життєвого циклу: навіть якщо це етап динамічного зростання, загальний спад всіх сфер народного господарства накладає відбиток й нівелює позитивні моменти розвитку. Ця особливість позначається й на виборі та обґрунтуванні таких форм організації праці і виробництва, формах стимулювання і оцінки праці, організаційних моделей підпорядкованості, робочих місць, колективів, які націлені на забезпечення ефективної діяльності підприємства, а також зайняття таких ніш ринку, макроекономічні перспективи розвитку яких створюють можливості комфортного

співробітництва з контрагентами й винаходженні площин для розвитку. Співвідношення організаційних та економічних впливів і способів узгодження інтересів фінансово-економічної, техніко-технологічної, інноваційно-інвестиційної, трудової сфери підприємства на макро-, мезо-, мікрорівнях управління повинно знаходитися на такому рівні, щоб їх сполучення мало позитивний вплив на стійкість, спроможність вирішувати проблеми у найкоротший час, навіть створювати можливості для зростання в гострих умовах невизначеності, обмалі інформації та значного впливу збурень зовнішнього середовища.

Особливої актуальності розвиток, в тому числі персоналу, набуває в період виходу країни з кризи, коли діяльність більшості вітчизняних підприємств знаходиться у вкрай тяжкому фінансово-економічному становищі, а існуючі ресурси розвитку вже вичерпані. Так, середньорічна кількість найманих працівників у промисловості в грудні 2011 році скоротилася на 23,99 % порівняно з даними 2000 року (розраховано за [105]), кількість збиткових підприємств у січні – березні 2010 року склала 51 % всіх підприємств, за аналогічний період 2009 року – 48,4 %, а за весь 2008 рік – 38,7 % [105]. Отже, одним з дієвих способів подолання проблем на макрорівні виступає використання потенціалу персоналу, який збільшується у міру його розвитку.

Починаючи з 70-х рр. XX ст. у науковий обіг увійшло таке поняття, як “розвиток без руйнувань”, “екорозвиток” з тим, щоб акцентувати увагу на руйнівній діяльності людства щодо природного середовища та важливості екологічного фактора у розвитку суспільства. Найбільш широкого розповсюдження ця концепція отримала після публікації доповіді, підготовленої Комісією ООН у 1987 році під керівництвом прем’єр-міністра Норвегії Бруттланд Г. Х. й отримала назву “сталого розвитку”, пізніше – відображена в ідеї соціоекологоекономічного розвитку. Визначення сталого розвитку за цим підходом враховує протиріччя між потребами та можливостями їх забезпечення, що дозволяє виділити як визначальний принцип сталого розвитку – узгодженість інтересів з можливостями. **Стійкий розвиток** – це “такий розвиток єдиної системи “природа і людина”, обидві складові якої співіснують за принципами симбіозу, що забезпечує, з одного боку, поліпшення якості життя людей, з іншого – якості навколишнього середовища, що призводить до підвищення стійкості цієї системи протягом необмежено тривалого періоду часу” [57, с. 29].

Рушійним елементом такого процесу виступають знання та їх основний постачальник – наука. Процес суспільного виробництва, який характеризується зростанням обсягів виробництва продукції, підвищенням її конкурентоспроможності, досягається за рахунок активного використання нових знань. Генеральна асамблея ООН з 2005 року проголосила десятиріччя освіти для стійкого розвитку під егідою ЮНЕСКО. Особливу роль у формуванні та розвитку системи освіти для стійкого розвитку повинні відіграти вищі навчальні заклади, адже вони представляють собою центри, де не тільки акумулюються та розповсюджуються сучасні наукові досягнення, але створюється та впроваджується нова культура освітнього процесу, що заснована на інноваційних технологіях в освіті, зміні методів та підходів до навчання, функцій та ролей діючих осіб у процесі навчання [78]. Виходячи з суті концепції можна стверджувати, що розвиток передбачає собою існування та необхідність подолання суперечностей між досягненням якнайбільшого та якнайшвидшого рівня розвитку та використовуваними при цьому ресурсами як матеріальними, так і нематеріальними (рис. 1.1).

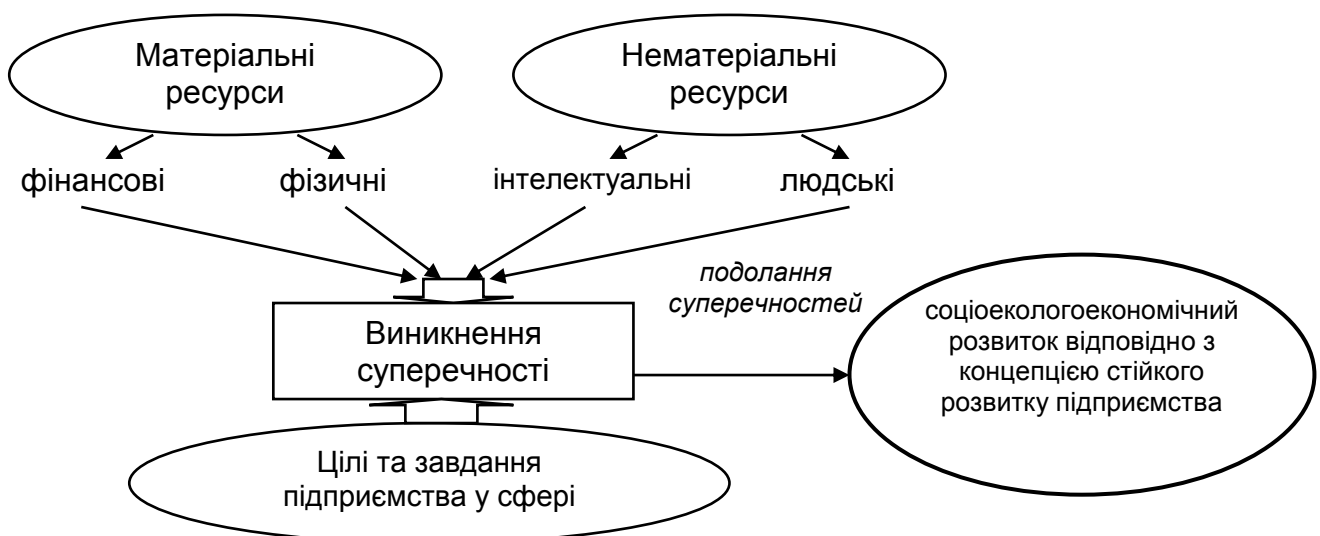


Рис. 1.1. Роль соціоекологоекономічного розвитку у подоланні суперечностей

Суперечність інтересів в обмеженості ресурсів викликає появу кризи інтересів, яка стає відправним пунктом розвитку у всіх його проявах. Стосовно поштовху до розвитку персоналу може виступати, з одного боку, обмаль грошових коштів для проведення навчання, з іншого

– необхідність оновлення знань у вигляді професійного навчання кожні 3 – 5 років відповідно до потреб ринку.

Існують деякі розбіжності між поняттями “розвиток” та “зростання”, які полягають у такому:

розвиток – це “багатовимірний процес, що включає глибокі зміни в технічній, економічній, соціальній та політичній сферах” [30, с. 26];

зростання (економічне) – це регулярне, стійке розширення масштабів діяльності певної господарської системи, яке виявляється у збільшенні розмірів використаної праці і виробленого продукту — товарів і послуг.

Таким чином, розвиток обов’язково супроводжується кількісно-якісними змінами в певній сфері, а зростання ілюструє лише збільшення будь-чого.

Значний вплив на формування сучасних уявлень про розвиток як процес, у центрі якого має бути найповніша реалізація прав та потреб людей, розвиток та реалізація їх здібностей і талантів, мали наукові розробки А. Сена [41]. Мета розвитку – не розширення виробництва, а надання можливості людям розширювати свій вибір: здійснювати більше важливих для них справ, жити довго, запобігати хворобам, мати доступ до знань і благ цивілізації тощо, тобто у кінцевому підсумку розвиток – це питання свободи. У цьому контексті соціально-трудова відносина на підприємстві є засобом реалізації подібної активної позиції індивіда, який, виходячи з притаманних йому знань, компетенцій, здібностей, надає послуги (виробляє продукцію, виконує роботи) підприємству взамін отримання того набору благ, який кожний індивід буде приймати в якості свободи.

1.2. Предмет і сутність навчальної дисципліни “Розвиток персоналу”

Як зазначається у [41] завершеністю уявлень про поняття “розвиток” стосовно людини виступають тези доповіді про людський розвиток, що здійснили фахівці ПРООН у 1990 році, згідно з якими метою розвитку є сама людина, розширення її можливостей і свободи. До уваги береться теза про орієнтацію на соціально-економічний розвиток, тобто на перший план виходять цінності іншого порядку, ніж тільки фізіологічні потреби, а саме: “прагнення до економічної та політичної свободи,

творчості, дозвілля, поваги, залучення до культури та науки, творча і суспільна активність, збереження природи і життя у злагоді з нею” [41, с. 28].

Таким чином, розвиток персоналу доцільно розглядати в контексті функціонування соціально-економічної системи, яка, з одного боку, має економічні цілі, а з іншого – враховує інтереси переважної кількості персоналу. Спад ділової активності вітчизняних підприємств, зумовлений розвитком світової фінансової кризи, унеможлиблює впровадження й використання провідних технологій розвитку персоналу в процесі діяльності підприємства.

Розвиток персоналу – одна з функцій HR-служби підприємства, і в кожному окремому випадку фахівці з розвитку персоналу обирають свій метод реалізації цієї функції. При цьому враховується план стратегічного розвитку підприємства, зокрема, стратегія персоналу – береться до уваги інформація про рівень професійного й особистісного розвитку кожного співробітника.

З огляду на сказане можна сформулювати основні категорії розвитку персоналу.

Об'єктом дисципліни виступає персонал підприємства.

Предметом дисципліни є розвиток персоналу підприємства на основі підвищення інтелектуальної праці, творчого й культурного потенціалу працівників, задоволення їх потреб у профнавчанні, плануванні трудової кар'єри й професійно-кваліфікаційного просування, соціальний розвиток.

У визначенні сутності розвитку персоналу значення мають такі поняття [65]:

1) *особистість* – стійка система соціально значимих рис, які всебічно характеризують індивіда. Формування особистості здійснюється в процесі соціалізації індивідуумів і цілеспрямованого виховання;

2) *гармонійний розвиток особистості* – всебічний процес набуття й удосконалення фізіологічних, психологічних, моральних якостей особистості в їх органічній взаємодії;

3) *професійний розвиток особистості* – підготовка й адаптація особистості до роботи за конкретною професією або спеціальністю.

Розвиток персоналу – це один з елементів системи роботи з персоналом, який передбачає здійснення кількісних та якісних перетворень, що стосуються такого: підвищення професійно-

компетентнісного рівня, кар'єрними сходами, ступеня адаптованості та професійної орієнтації до певних умов господарювання, рівня мотивації; проведення оцінювання та сертифікації персоналу; формування дієвої організаційної культури.

Із поняттям “розвиток” пов'язано ряд категорій дидактики:

освіта – це тривалий процес навчання, метою якого є підготовка індивіда до виконання різноманітних ролей у суспільстві: ролі громадянина, працівника, члена родини [36];

навчання – будь-яка навчальна активність, що веде до безпосереднього засвоєння специфічних знань і навичок, необхідних для професійної діяльності [36];

розвиток – будь-який навчальний процес, що спрямований на рішення майбутніх, а не поточних проблем і в більшому ступені відноситься до кар'єрного зростання, ніж до короткострокових результатів [36].

Якщо розвиток персоналу розглядати з точки зору системного підходу, то він включає ряд елементів:

1) професійне навчання (первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації);

2) адаптація;

3) оцінка;

4) рух кадрів;

5) стимулювання;

6) соціальний розвиток;

7) планування й прогнозування розвитку персоналу.

Навчання персоналу може проводитися силами фахівців з навчання усередині підприємства, персонал може вчитися тренером-консультантом, найнятим для виконання проектної роботи, або підприємство може звернутися до послуг навчального центру. Підприємства використовують змішані форми навчання, а великі компанії – створюють для себе власні навчальні центри й корпоративні університети.

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь і практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз або в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування в неї

поглиблених професійних знань, умінь і навичок, одержання першої або нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня й досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки.

На підприємстві професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку або підвищення кваліфікації робітників і фахівців з вищою освітою.

Джерела фінансування розвитку персоналу:

кошти державного або місцевого бюджетів;

кошти підприємства;

кошти приватних інвесторів;

кошти самого працівника.

Розвиток персоналу важливий як для підприємства, тому що висока кваліфікація працівників впливає на ефективність технологічного розвитку, підвищення обсягу випуску продукції і її відновлення, поліпшує результати фінансової діяльності, так і для окремих працівників у зв'язку з підвищенням їх конкурентоспроможності на ринку праці.

1.3. Конкурентоспроможність персоналу як індикатор його розвитку

Невід'ємною складовою завдань ринкових перетворень може стати формування працівників ринкового типу з мотивацією на досягнення конкурентоспроможності в праці, прояв творчості, розробку нових ідей. Проте перспективи інноваційного розвитку України сьогодні гальмуються відсутністю цивілізованого ринку праці й продуктивної зайнятості, налагодженого механізму оплати праці, здатного забезпечити тісний мотиваційний зв'язок між якістю робочої сили й заробітною платою.

Сучасний менеджмент підприємства не може не орієнтуватися на досягнення конкурентних переваг на ринку. Конкурентоспроможність підприємства формується послідовно на всіх етапах і стадіях ділового циклу, починаючи із забезпечення якості продукції на етапах виробничого маркетингу, виготовлення продукції й закінчуючи стадіями її реалізації споживачу й подальшому гарантійному обслуговуванню. При цьому конкурентоспроможність підприємства в контексті ринкової кон'юнктури обумовлюється багатьма факторами, серед яких: забезпечення якості праці персоналу певного рівня його кваліфікації,

досвіду, майстерності, тобто саме ознакам конкурентоспроможності працівника належить провідне місце.

Поняття конкурентоспроможності має певні якісні й кількісні характеристики. В аспекті **кількісних** показників воно розглядає певні ознаки, які характеризують сукупність споживчих властивостей робочої сили до ефективної праці – продуктивність праці, витрати робочого часу, витрати сировини, палива. В аспекті **якісних показників** поняття конкурентоспроможності працівника може визначатися спеціальністю, стажем, віковими даними, володінням іноземними мовами, іншими професіями й т. п.

Під **конкурентоспроможністю працівника** розуміємо сукупність якісних і вартісних характеристик товару “робоча сила” на ринку праці, які задовольняють непостійним вимогам попиту на ринку [7].

Конкурентоспроможність працівника можна розглядати як сукупність певних **складових**, які формуються за рахунок:

освіти;

професійних знань, умінь, навичок;

психофізіологічних й соціально-психологічних особливостей людини;

компетенцій – раціональне об’єднання знань, умінь, навичок

працівника конкретного підприємства, які розглядаються на невеликому відрізку часу;

стану здоров’я й працездатності;

рівня мотивації праці тощо.

Питання конкурентоспроможності робочої сили не обмежується лише проблемою виживання працівника на сучасному ринку праці, адже саме від людського фактора залежить уміння організувати виробництво якісної продукції, удосконалювати техніку й технології, ефективно використовувати наявні ресурси, запроваджувати інновації. Від рівня якісних характеристик персоналу залежать конкурентні позиції підприємств на ринку й, безумовно, конкурентоспроможність держави в цілому.

Для виміру конкурентоспроможності розроблено цілий ряд методик, здатних оцінювати та стимулювати розвиток конкурентоспроможності працівників, ураховувати можливий ризик неконкурентоспроможності, що веде до витрат. Представимо **методику виміру конкурентоспроможності персоналу**, розробленою Богинею Д. П. та Семикіною М. В. [7], яка полягає у розрахунку відповідного коефіцієнту (k):

$$k = \sum_{j=1}^n P_j \times g_{ij}, \quad (1.1)$$

де p_j – частість виконання кожної роботи протягом певного відрізка часу;
 i – список працівників, конкурентоспроможність яких визначається;
 g_i – ймовірність якісного, кваліфікованого виконання кожної роботи кожним працівником (визначається на основі тестування, атестації самооцінки або експертних оцінок у процесі проведення конкурсного відбору).

Основні напрями вдосконалення якісного складу працівників:

- 1) організація професійної орієнтації й професійного відбору;
- 2) організація цілеспрямованої професійної підготовки кадрів;
- 3) розміщення кадрів;
- 4) підвищення рівня виховної роботи.

Для керування конкурентоспроможністю персоналу проводиться порівняння потреб підприємства з наявним трудовим потенціалом і приведення їх у відповідність. Необхідні дії з підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу для керівників та HR-менеджерів полягають у виконанні таких завдань:

- 1) оцінка існуючого рівня трудового потенціалу працівників;
- 2) оцінка потреб організації у персоналі в розрізі професій та кваліфікацій;
- 3) зіставлення фактичного рівня трудового потенціалу працівників з потребами організації та приведення її у відповідність на основі комплексу заходів з розвитку персоналу.

В умовах виходу країни з кризи однією з ознак конкурентоспроможності є **мобільна перекваліфікація**, яка визначається як зміна професії або спеціальності в максимально короткий строк, що пов'язано зі структурною перебудовою економіки країни. З тим, щоб економічно активне населення країни мало високі шанси працевлаштування за кордоном, фахівці з менеджменту персоналу [26; 52; 75] відокремлюють такі чинники, що цьому сприяють:

- 1) знання іноземної мови;
- 2) фізичний стан;
- 3) дефіцитність професії;
- 4) наявність родичів у країні приїому;

5) участь експортера в міжнародних угодах.

Як свідчать дослідження вчених РАН сучасному виробництву необхідний рівень освіти не менш 10 – 12 років, що підтверджує актуальність багатоаспектності розвитку як особистості, так і працівника в організаційному контексті.

Контрольні запитання

1. Обґрунтуйте історичні передумови появи концепції стійкого розвитку організації.
2. Визначте основні характеристики розвитку персоналу.
3. Дайте визначення поняттю “розвиток персоналу”.
4. Надайте характеристику розвитку персоналу з точки зору системного підходу.
5. Дайте визначення поняття “конкурентоспроможність персоналу”.
6. Які складові формують конкурентоспроможність персоналу? Чому?
7. Які існують методики оцінки конкурентоспроможності персоналу? Укажіть їх переваги та недоліки.
8. Дайте характеристику мобільній перекваліфікації персоналу та її ролі у створенні працівника, адаптивного до сучасних вимог господарювання.

Література [7; 11; 26; 36; 41; 43; 52; 65; 75; 78].

Практичні завдання

Рольова гра “Розгніваний покупець”

Мета – отримання практичних навичок з оцінки здатностей кандидата справлятися зі стресовою ситуацією та вміння обирати конструктивну стратегію поведінки в конфліктній ситуації.

Кандидати розбиваються на пари: в кожній парі одному кандидату видається завдання відповідати на телефонні дзвінки в якості начальника відділу післяпродажного обслуговування, а інший виступає в ролі розгніваного покупця, який вимагає від компанії негайного задоволення багаточисельних претензій до купленого товару. У завданні можуть брати участь декілька груп студентів.

Викладач та група оцінює начальника відділу з позицій його ввічливості та коректності. Чи був він у змозі отримувати необхідну інформацію для прийняття правильного рішення? Чи зміг він домогтися необхідного ступеня співпраці?

Завдання 1

Мета – виявлення задоволення від роботи у колективі та його згуртованості з позицій окремого студента.

Намалюйте те, як ви себе ототожнюєте з колективом (академічною групою). Причому на малюнку нема необхідності ставити особливі позначки, які можуть ідентифікувати його автора. Коментарі до поданих малюнків здійснює викладач за допомогою групи, на основі чого вона визначає автора рисунка з позицій соціально-психологічного портрету малюнка.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Завдання 2

Оцініть власний рівень конкурентоспроможності, використовуючи методику, подану в пункті 1.3. В якості експертів використовуйте інших членів групи. Зробіть відповідні висновки на основі співставлення результатів оцінювання всіх членів академічної групи щодо “проблемних” складових конкурентоспроможності.

Тести

1. Що виступає предметом вивчення навчальної дисципліни “Розвиток персоналу”:

- а) персонал підприємства;
- б) професійне навчання персоналу підприємства;
- в) керівний склад персоналу;
- г) організація та реалізація оцінки, кар’єрного зростання, професійного навчання, соціального розвитку, мотивування, адаптації персоналу?

2. Гармонійний розвиток людини передбачає:

- а) створення умов для культурного розвитку особистості;
- б) розвиток фізичного, духовно-емоційного, професійно-квалі-

фікаційного рівня особистості;

в) професійне навчання працівника.

3. *Сукупність кількісних та якісних характеристик робочої сили та її відповідність запитам роботодавця – це:*

а) кон'юнктура на ринку робочої сили;

б) конкурентоспроможність персоналу;

в) трудовий потенціал підприємства.

4. *До якісних показників конкурентоспроможності персоналу відносять:*

а) освіту;

б) рівень працездатності та здоров'я;

в) вік;

г) сімейний стан;

д) рівень продуктивності праці.

5. *На стадії стагнації підприємства витрати на професійне навчання:*

а) збільшують;

б) скорочують;

в) залишають на колишньому (докризовому) рівні.

Тема 2. Організація розвитку персоналу знаннєбазованої організації

Мета лекції – визначення сутності та специфіки організаційного розвитку персоналу; дослідження особливостей формування та реалізації організаційної культури підприємства; визначення специфіки функціонування знаннєбазованої організації.

Ключові поняття: організаційний розвиток, етапи та моделі розвитку персоналу, моделі розвитку персоналу, організаційна культура, культурні цінності націй, види та функції організаційної культури, знаннєбазована організація, знання персоналу.

Основні питання:

2.1. Етапи та моделі організаційного розвитку персоналу.

2.2. Роль організаційної культури у розвитку персоналу.

2.3. Особливості функціонування знаннєбазованої організації.

2.1. Етапи та моделі організаційного розвитку персоналу

Доцільність розвитку персоналу в організаційному контексті обумовлена зростаючими вимогами до його кваліфікації, здатності виконувати роботу, використовуючи досягнення НТП з тим, щоб відповідати мінливим умовам сьогодення в досягненні конкурентних переваг порівняно з іншими суб'єктами на ринку. При цьому поняття розвитку персоналу тісно пов'язане з необхідністю розвитку самого підприємства, тобто має місце двосторонній взаємовигідний процес якісного відновлення та зростання, з одного боку особистісного потенціалу, з іншого – організаційних можливостей виробляти продукцію, що користується підвищеним попитом на ринку.

З метою визначення ролі та місця людини в системі розвитку на сучасному етапі діяльності вітчизняних підприємств стає необхідним відстеження еволюційного шляху цього процесу. Таким чином, представимо етапи розвитку персоналу в історичному контексті, які умовно можна розділити на п'ять етапів:

1. Використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.).
2. Управління персоналом (починаючи з 20-х рр. XX ст.).
3. Управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.).
4. Управління людиною (починаючи з 60-х рр. XX ст.) [26].
5. Ефективність менеджменту персоналу (починаючи з XIX ст.) (доповнено [13]).

Перший етап “Використання трудових ресурсів” характеризується тим, що управління та персонал почали розглядатися з наукової точки зору [13; 50; 81]. Одні з перших досліджень у сфері наукової організації праці, безперечно, належать У. Тейлору, який є початківцем наукового управління, організації та нормування праці, що відображено у його праці “Принципи наукового управління”. Період, коли працівник розглядався як другорядний ресурс, “придаток” машини, із споживчої точки зору характерний для кінця XIX ст. – 20-тих рр. XX ст.

У. Тейлор виділяє три причини, через які робітники трудяться непродуктивно:

- 1) класова солідарність робітників, суть якої зводиться до того, що, якщо вони буду працювати більш продуктивно, то це призведе до позбавлення роботи значного числа зайнятих у ній робітників;

2) зазвичай застосовувалася помилкова система організації управління підприємствами, що примушує кожного робітника працювати повільно, захищаючи цим свої власні інтереси;

3) непродуктивні методи виробництва ведуть до того, що робітники марно витрачають значну частку своїх зусиль.

Для підвищення продуктивності праці вчений пропонує нормувати працю, причому норми він розробляє настільки тверді, що не кожний працівник може з ними впоратися. Даний крок тягне, з одного боку, до невдоволення робітників, рівень продуктивності яких надто низький, з іншого, – до схвалення за високі заробітки тих, хто справляється із завданнями.

Ідею раціоналізації праці підтримує також знаменитий промисловець Г. Форд, успіх якого асоціюється із упровадженням передових технологій – конвеєрною зборкою автомобілів, введенням стандартизації й т. д. Принцип фордизму полягає у тому, що кожний робітник на конвеєрі виконує одну єдину операцію, тим самим стандартизуючи свою роботу й значно прискорюючи виробництво. Г. Форд вважав, що робітник має потребу в тому, щоб підкорятися, не брати на себе ніякої відповідальності, найбільш ефективно – монотонне виконання певного набору найпростіших дій.

Акцентуалізація уваги дослідників виключно на підвищенні продуктивності праці робітничого персоналу пов'язана з нагальною потребою того часу у нарощенні обсягів виробництва з тим, щоб реалізувати незадоволений попит населення, адже на той момент часу стан на ринку характеризувався через маркетинг попиту.

Зміщення поглядів науковців на побудову організаційної структури як головного елементу раціоналізації праці та підвищення її продуктивності відбувається у контексті **другого етапу “Управління персоналом”** та зазначено в працях М. Вебера та А. Файоля.

М. Вебер розглядає управління персоналом у контексті бюрократичної (ідеальної) організації, що характеризується такими ознаками [23]:

поділ праці за функціональним принципом;

чітка побудова управління за ієрархічним принципом на основі східчастого підпорядкування і взаємодії;

дія системи правил, норм, формальних процедур, які регламентують діяльність персоналу;

побудова внутрішньої системи відносин на формальних основах – як взаємодії між посадами, а не особистостями (вчений вперше запропонував використовувати для визначення набору функцій, прав, відповідальності посадову інструкцію);

підбір кадрів за формальними характеристиками на конкурентній основі (запропонував здійснювати підбір на основі набору компетенцій) з подальшим просуванням працівників по старшинству, стажу роботи й досягнутих результатів, що повинне сприяти кар'єрному зростанню найбільш кваліфікованих працівників.

А. Файоль відомий у науковому співтоваристві та практиці управління принципами менеджменту – розподіл праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність напрямів, підпорядкування особистісних інтересів загальним, винагорода персоналу, скалярний ланцюг, порядок, справедливість, стабільність робочого місця для персоналу, ініціатива, корпоративний дух.

На даному етапі працівника розглядають з позиції його місця у контексті організаційної ієрархії, виконуваних ним функцій, наявних обов'язків, нівелюючи соціальні аспекти менеджменту [14; 26; 50; 81].

Перехід до соціальноорієнтованого управління відбувається завдяки результатам Хоуторнського експерименту, що проводився під керівництвом Е. Мейо, який поклав основу для розгляду людини як головного ресурсу підприємства із врахуванням особистісних, психофізіологічних, професійних якостей, що характерно для **третього етапу “Управління людськими ресурсами”** еволюції розвитку персоналу.

Цей підхід до людини враховує психологічні особливості кожного члена колективу, спрямований на формування сприятливих відносин, що впливає на зростання продуктивності праці. Послідовники цієї школи вважали, що, якщо керівництво піклується про підлеглих, створює сприятливі умови для реалізації можливостей, впроваджує систему партнерства й співробітництва, то продуктивність праці зростає більш швидкими темпами, ніж в умовах забезпечення тільки гігієнічних умов праці (за Ф. Герцбергом). Причому працівник розглядається з позиції важливого ресурсу, знання, уміння й навички якого необхідно розвивати й накопичувати з метою досягнення ефективності.

Відносно **четвертого етапу “Управління людиною”**, то в якості головного суб'єкта та об'єкта підприємства виступає людина, яка

знаходиться в контексті системи понять “організація – сім’я”, а функція менеджменту полягає в “управлінні людською істотою”. Як основний фактор, що впливає на поведінку людей, розглядається організаційна культура, що формується, виходячи з інтересів, цінностей, мотивів як керуючої, так і керованої системи, а також звичаїв, традицій, менталітету нації. Прогресивний досвід японського менеджменту продемонстрував життєздатність цього підходу як на великих підприємствах, так і в малому бізнесі, що особливо важливо для України, де становлення ринкових відносин поки не закінчено.

П’ятий етап “Ефективність менеджменту персоналу”, запропонований Гавкаловою Н. Л. [13], передбачає визначення головної ролі знань та інтелекту працівників при досягненні соціально-економічної ефективності діяльності підприємства, що відповідає концепції інтелектуального капіталу, запропонованої Г. Беккером та Т. Шульцем та розвиненою рядом вітчизняних дослідників [20; 32; 51; 79; 85]. Як зазначає Туленков М. В. [73], менеджмент багатьох підприємств прагне “заморозити” людський капітал, щоб уникнути звільнень або обійтись без запровадження інновацій. За такого підходу втрачається здатність кваліфікованих кадрів до саморозвитку, що негативно відбивається на рівні конкурентоспроможності продукції.

Підводячи підсумок у розгляді етапів розвитку персоналу слід зазначити, що більшість вітчизняних підприємств у своєму розвитку залишилися на другому-третьому етапі, суттєво відстаючи від передових підприємств світу, які, крокуючи в ногу з часом, вимірюють ефективність менеджменту персоналу.

У загальному вигляді модель характеризується образом реального об’єкта в матеріальній або ідеальній формі, створюється для об’єктів, безпосереднє вивчення яких пов’язано з певними труднощами. Відповідно до визначених етапів автором відокремлено такі моделі розвитку персоналу: технікоцентричну, бюрократичну, соціоцентричну, партисипативну, знаннєвоорієнтовану. Схематично зв’язок між визначеними етапами управління персоналом та моделями його розвитку наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Зв'язок між етапами та моделями розвитку персоналу

Незважаючи на те, що в економічно розвинених країнах чітко простежується еволюція використання моделей розвитку персоналу, на вітчизняних підприємствах по-різному ставляться до специфіки цього процесу. **Технікоцентрична модель** розвитку передбачає акцентування уваги на розвитку не персоналу, а техніки та технології виробництва, використання “потогінної” системи організації праці, нівелювання уваги до потреб працівників. Основною метою розвитку виробництва виступає нарощення його обсягів, тоді як ядро персоналу складають низько- та некваліфіковані робітники, що не мають жодних соціальних гарантій з боку держави.

Бюрократична модель визначає розвиток персоналу тільки в межах посадових обов'язків без апеляції до особистісних потреб та соціальних аспектів функціонування колективу.

Визначення головної ролі морально-психологічного клімату в колективі, розвиток персоналу не тільки з професійної точки зору, але й як елементу соціуму передбачає застосування **соціоцентричної моделі** розвитку персоналу. Відповідно до її сутності розвиток персоналу

необхідний для підвищення продуктивності праці, але тільки в контексті специфіки розвитку інших членів колективу.

Сутність **партисипативної моделі** розвитку персоналу полягає у тому, що працівники разом із менеджером з кадрів та безпосереднім керівником визначають вектори свого розвитку в контексті специфіки діяльності підприємства, кон'юнктурної позиції на ринку, стратегічних орієнтирів тощо. При цьому важливим аспектом є орієнтація на бажання індивіда розвиватися.

Знаннєвоорієнтована модель передбачає розширення меж можливостей “ключових” співробітників у напрямі їх розвитку з тим, щоб акумулювання знань та інтелекту сприяло підвищенню статусу підприємства, його ринковому іміджу, що, відповідно, веде до організаційно-економічної ефективності його діяльності. Накопичення знань відбувається як на матеріальних носіях даних (електронних та паперових документах), так і в голові кожного співробітника. Для еволюції економіки, відомої знаннями (knowledge-driven economy), необхідний розвиток та розповсюдження інформаційних технологій, що дозволяють трансформувати знання в інформацію та в закодованому вигляді передавати їх через комунікаційні мережі. За оцінками експертів, в промислово розвинутих країнах приблизно 40 % ВВП вже зараз створюється на базі знань, а успіх національної економіки визначається ефективністю в збиранні та використанні знань та технологій [53]. Вкладання в знання, створення мереж знань є ключовим чинником розвитку нововведень, а їх розповсюдження – джерелом продуктивності та розвитку персоналу. У даний час відбувається зміна парадигми розвитку суспільства, а разом з нею – парадигма кінцевої освіти. Її місце займає парадигма безперервного навчання. Задача формування мотивації людини до навчання протягом всього життя стає найбільш актуальним, адже від її успіху залежать і темпи науково-технічного прогресу, і розвиток економіки нового типу (економіка знань), і реалізація концепції сталого розвитку суспільства [53].

Вибір моделі розвитку персоналу залежить від дії багатьох чинників, адже абсолютне копіювання досвіду зарубіжного досвіду веде до помилок в управлінні, тому з тим, щоб обрана модель була адекватна необхідно її адаптувати до сучасних вимог господарювання.

2.2. Роль організаційної культури у розвитку персоналу

Визначення поняття “культура підприємства” відноситься до внутрішнього середовища підприємства – це стиль життя, мислення, дії, управління персоналом. Основу культури становлять цінності, що превалюють на підприємстві, причому їх визначення ускладнюється наявністю керуючої підсистеми й підлеглих. Тому культура є продуктом взаємодії підприємства, цільовою функцією якої виступає максимізація доходу; окремих індивідуумів – персоналу підприємства, які мають цілий спектр індивідуальних інтересів і потреб; колективу в цілому й окремих соціальних груп, які формуються в межах підприємства; зовнішнього середовища. Усі інтереси, потреби, цільові функції, що синтезуються під дією людського середовища, формують феномен організаційної культури.

Е. Шейн визначає культуру як “систему основних припущень – вигаданою, пізнаною або сформульованих деякою групою людей у процесі вирішення проблем зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції, які були досить діючими, і зарекомендували себе з метою навчання нових членів групи відповідному способу сприйняття, логічного й почуттєвого відношення до цих проблем” [36, с. 47]. Часто *організаційна культура* трактується як прийняті підприємством філософія й ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування й норми, що полягають в основі відносин і взаємодій як усередині підприємства, так і за його межами.

По визначенню Виханського О. С., *організаційна культура* – це “набір найбільш важливих пропозицій, прийнятих членами підприємства, що отримують вираження в цінностях й задають людям орієнтири їх поведінки та дії” [12, с. 327].

На думку Малініна Є. Д., *організаційна культура* визначається як “поділяема трудовим колективом система цінностей, вірувань, норм, традицій, що визначають відповідний стереотип поведінки людей с сфері трудової діяльності” [42, с. 124].

Це поняття трактується на основі двох основних аспектів: з погляду цінностей, що превалюють усередині підприємства, і з погляду культурних структур, огляд яких був зроблений голландським дослідником Геерте Хофштеде. При цьому в його дослідженні основна увага приділяється розходженням між національними культурами.

Г. Хофштеде в 80-х рр. ХХ ст. провів дослідження системи цінностей більш ніж 11 000 працівників і службовців з 40 країн, що працюють у мультинаціональній компанії IBM. Дослідження було присвячено впливу національних культур на організаційну культуру корпорації й проводилося у вигляді інтерв'ю й спостереження. Висновки дослідження містили той факт, що культурні розходження націй визначають як поведінку, так і формують цінності, норми, очікування персоналу. Знання культурних традицій дає можливість керівництву підвищити ефективність діяльності працівників шляхом апеляції до традицій, звичаїв, адекватної мотивації.

Ученим були визначені чотири площини, у яких розглядаються різниці в культурному сприйнятті й культурних цінностях, що визначають характер трудових відносин кожної нації [39] (рис. 2.2).

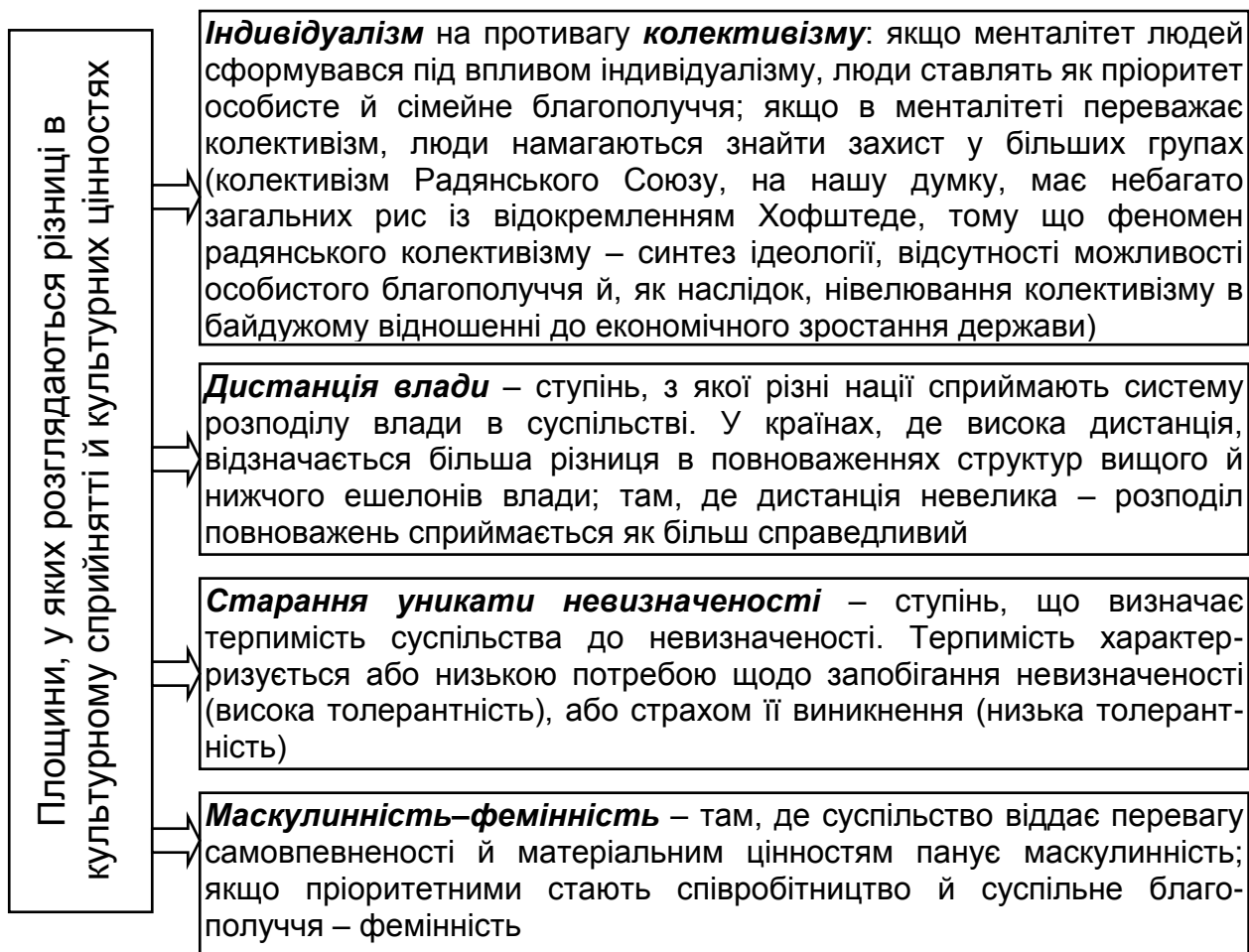


Рис. 2.2. Результати дослідження Г. Хофштеде у розрізі культурних цінностей окремих націй

Опираючись на дослідження цього автора, варто визнати неможливість створення єдиного культурного простору в мультинаціональних компаніях, а відтак – і уніфікації в розвитку персоналу. Ефективність управління залежить від того, наскільки враховані культурні розходження людей, що здійснюють суспільну діяльність. Тому доцільно використовувати ситуаційний підхід, що базується на адаптації організаційних структур, стилів керівництва, корпоративних культур, організаційних програм розвитку до домінуючих культурних традицій і цінностей, прийнятих у країні розташування компанії. Керівництву треба, насамперед, проаналізувати соціальну структуру колективу, а потім розробляти організаційну культуру, що могла б задовольнити бажання всього персоналу й бути націленою на максимально можливий розвиток і персоналу, і підприємства.

Малінін Є. Д. пропонує організаційну культуру розглядати через призму айсбергу, у *видимій частині* якого знаходиться матеріалізована якість відношення керівництва й колективу до особливостей управління, а саме: місія, цілі та завдання підприємства; характеристика робочих місць; кадрова політика; показники соціально-економічної ефективності управління. *Невидима частина* айсбергу включає багаточисельні неформальні аспекти життя підприємства – неписані, але загальноприйняті норми, традиції поведінки, міжособистісного спілкування, відношення до праці, власності, ступінь задоволеності особистісним розвитком тощо.

Особливості організаційної культури окремого підприємства залежать від особистості її лідера, авторитет якого може втілюватися у певних елементах того, що декларується стосовно колективу. Так, відомі такі підприємства із специфічною організаційною культурою, які асоціюються із особистістю їх керівника (або власника): компанія "Форд" (Г. Форд), "IBM" (Б. Гейтс), Мацусіта Електрик (К. Мацусіта), лідери відомих політичних партій.

У табл. 2.1 наведена характеристика різних видів організаційної культури.

Організаційна культура підприємства виконує безліч функцій, до яких можна віднести такі, що в тому числі визнають особливості розвитку персоналу (табл. 2.2).

Види організаційної культури підприємства¹

Ознака	Вид	Характеристика
За рівнем сили	Сильна	Ключові цінності підприємства сприймаються персоналом найбільш глибоко й охоплюють найбільшу кількість людей. Вона демонструє високий рівень згоди персоналу відносно існування й розвитку підприємства. Чим сильніша організаційна культура, тим на підприємстві в меншому ступені необхідно запровадження й контроль за виконанням формальних процедур
	Слабка	Особливості управління полягають у використанні бюрократичного стилю, слідуванні формальним правилам й процедурам, застосуванню жорсткого контролю по відношенню до діяльності персоналу. На такому підприємстві кожний співробітник працює сам на себе, відсутній колективізм і корпоративний дух
За якістю змісту	Висока	Ці поняття виражають якісний зміст організаційної культури, відповідають на запитання про те, які саме цінності лежать в основі культури, що на практиці реалізуються через відповідні форми й методи управління працею й виробництвом. Етичне відношення до персоналу характеризує високу організаційну культуру, відношення у неформальних організаціях типу бандформувань відносяться до низької оргкультури
	Низька	

¹ – сформовано на основі [42]

Характеристика функцій організаційної культури²

Назва функції	Зміст функції
1	2
Охоронна функція	Своєрідний бар'єр для проникнення небажаних тенденцій і негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища. Вона містить у собі специфічну систему цінностей, особливий клімат і тим самим створює неповторний вигляд підприємства, що дозволяє відрізнити її від інших
Регулююча функція	Організаційна культура містить у собі неформальні, неписані правила, які вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією, що задає впорядкованість основних господарських актів
Інтегруюча функція	Прищеплюючи певну систему цінностей, що синтезує інтереси всіх рівнів підприємств, організаційна культура створює відчуття ідентичності в індивідуумів і груп – її учасників

1	2
Адаптивна функція	Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, що дозволяють швидше й найменш болісно пристосуватися до внутрішнього середовища підприємства, базуючись на тих нормах, цінностях та традиціях, що акумулюються в організаційній культурі
Розвиваюча функція	Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Результатом таких зусиль є збільшення людського капіталу, тобто збільшення знань і навичок працівників, які підприємство використовує для досягнення своїх цілей
Функція управління якістю	Організаційна культура в остаточному підсумку втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, а також продукує більш уважне й серйозне відношення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів і послуг
Функція орієнтації на споживача	Урахування цілей, запитів, інтересів споживачів, що відбиваються в елементах культури й системі цінностей підприємства, сприяє встановленню більш міцних і несуперечливих відносин підприємства зі своїми клієнтами
Функція регулювання партнерських відносин	За її допомогою формуються правила взаємин з партнерами, що припускають не юридичну, а моральну відповідальність перед ними

² – сформовано на основі [6]

Створення умов для всебічного розвитку особистості, підвищення рівня компетентності, професіоналізму та зацікавленості у кінцевих результатах праці можливе спираючись на ті прийняті норми, цінності, традиції. Причому специфіка та інтенсивність розвиваючих процедур на кожному підприємстві різняться, що обумовлено специфікою організаційної культури.

2.3. Особливості функціонування знаннєбазованої організації

Якість трансформаційних перетворень в економіці країни, зокрема окремих господарюючих суб'єктів, залежить в більшому ступені від готовності людини до змін й перетворень у сталій системі менеджменту, її сприйнятті нововведень. Однією з новацій у менеджменті підприємств є розвиток концепції управління знаннями. При цьому пріоритетність формування нематеріальних активів, що є продуктом інтелектуальної діяльності людини, є запорукою розвитку нової парадигми в управлінні – знаннєбазованого менеджменту, що передбачає здійснення

планомірного й систематичного процесу управління знаннями. Акцентуалізація уваги до проблематики управління знаннями (knowledge management – KM) викликана такими причинами:

задоволення зростаючих потреб споживачів у більш якісних товарах, що можливо при застосуванні нових технологій матеріального виробництва, які є продуктом інтелектуальної праці людини;

переорієнтація від сфери матеріального виробництва до сфери інтелектуаломістких технологій та послуг (в першу чергу – ІТ-технологій, комунікацій, мікробіології, медицини, освоєння космосу та послуг креативних фахівців, аудиторів, консультантів та корпоративних юристів). Виробництва переводяться в треті країни, типові процеси забезпечення виносяться на аутсорсинг, штаб-квартири зосереджуються на управлінні й створенні інтелектуальних продуктів, ідей і послуг;

систематизації знань, що збільшуються у геометричній прогресії відповідно до розширення виробництва й сфери послуг, збільшення наукомістких технологій. З огляду на необхідність управління знаннями їх доцільно упорядкувати таким чином, щоб можна використовувати без звернення до носія або розробника. Тому в організаціях знання можуть кодувати, тобто робити їх у формі електронних документів, звітів, інструкцій, положень тощо. Звичайно, персонал не завжди охоче бажає ділитися накопиченими знаннями, що викликано суб'єктивними причинами. Тому завдання керівництва полягає у тому, щоб мотивувати людину до безконфліктного трансферу знань в межах господарюючого суб'єкта.

На рис. 2.3 наведена класифікація знань за рядом критеріїв.

При формуванні системи менеджменту, заснованої на знаннях, важливим аспектом виступає компетентність та компетенції розробників нормативних положень (положення про функціонування знаннєбазованого підприємства, кадрова політика, карта компетенцій й кваліфікаційна карта, професіограма тощо). Компетентність розглядається як відповідність професійних якостей особистості вимогам робочого місця, яке вона обіймає.

Як зазначають Гітельман Л. Д. та Ісаєв А. П., компетентність – це “укрупнена інтегрована одиниця аналізу професійної діяльності й має практично орієнтовану спрямованість” [16]. Поряд з цим, компетенції – це “коло проблем, сфера діяльності, в якій дана людина має знання і досвід; сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи” [16].

Іванова І. В. визначає компетенцію як те, що людина, яка працює за певною спеціальністю, повинна уміти робити [29, с. 358–359].



Рис. 2.3. Класифікація знань персоналу організації

В ідеалі поняття компетентності поєднується з поняттям кваліфікації. Кваліфікована людина завжди компетентна, у тому разі, коли працює за кваліфікаційними стандартами, причому “компетентність завжди є актуальним проявом компетенції” [29, с. 369].

Компетенції можуть включати особливості людини, навички, інтереси, мотивацію та проявляються через моделі поведінки, необхідні, щоб ефективно виконувати роботу, а не безпосередньо з конкретною роботою. При розгляданні компетенції робочого місця оцінюються вимоги до кваліфікаційних характеристик працівника, які є основою для виконання посадових обов'язків. Щодо компетенції співробітника – то важливим аспектом є його готовність до вирішення трудових питань із заданим рівнем якості.

Таким чином, можна сказати, що компетенції формують компетентність працівника й для розробки системи знаннєбазованого менеджменту склад перших обумовлює якість й надійність положень відповідної документації. Тому пропонуємо такий склад компетенцій, що необхідні для менеджерів з управління знаннями:

- професійні теоретичні знання й практичні навички у галузі управління, економіки, психології, соціології;

- особливі навички й уміння (комунікативні, управлінські, організаторські та ін.);

- психофізіологічні характеристики (особливості сприйняття, мислення, інтелектуальні можливості);

- ціннісні орієнтації (лояльність й прихильність до організаційної культури);

- відношення до нововведень й опанування новими видами діяльності.

Синтез даних видів компетенцій є заставою ефективної роботи менеджерів з управління знаннями, функції яких охоплюють широке коло питань, починаючи від розробки нормативних документів, що регулюють процеси формування, накопичення, розповсюдження й використання знань, і закінчуючи їх ефективним застосуванням у роботі персоналу організації.

Задля успішної реалізації стратегії знаннєбазованого менеджменту організацій необхідною умовою є рівень кваліфікації менеджерів знань, що є її розробниками й ініціаторами. Тому при відборі осіб з резерву кадрів на займання відповідної посади керівництво повинно розробити карту компетенцій, в якій перераховані й описані особистісні й професійні якості кандидатів. За результатами оцінки приймається рішення про

призначення на посаду щодо тих осіб, які в найбільшому ступені відповідають еталонним компетенціям менеджера знань. При цьому оцінку доцільно проводити за допомогою методу ранжування, який реалізується за допомогою пакета прикладних програм, наприклад, Oracle “Кадри”. Ранжування припускає розташування у певній послідовності якостей людини, які, на думку керівника, є найголовнішими.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте етапи розвитку персоналу. Який етап характерний для більшості вітчизняних підприємств?
2. Визначте моделі розвитку персоналу. З'ясуйте зв'язок між моделями та етапами розвитку персоналу.
3. Надайте характеристику різним підходам до трактування поняття “організаційна культура”.
4. Які відмінності має організаційна культура за результатами дослідження Г. Хофштеде у розрізі культурних цінностей окремих націй?
5. Визначте види організаційної культури.
6. Які функції виконує організаційна культура підприємства?
7. Дайте визначення категорії “знаннебазована організація”?
8. За якими ознаками можна класифікувати знання персоналу?
9. Визначте відмінності між поняттям “компетентність” та “компетенції”.
10. Обґрунтуйте особливості складу компетентностей менеджерів з управління знаннями.

Література [6; 14; 25; 29; 39; 42; 44; 47; 87].

Практичні завдання

Вправа “Витязь на перепутті” [111]

У вправі відпрацьовуються презентаційні навички, уміння переконувати. Уся група ділиться на команди по 3 – 4 особи, крім одного учасника, що буде грати роль Іллі Муромця. Тренер розповідає групі свій варіант російської казки, у якій Ілля Муромець бачить на перепутті камінь, на якому написано: “ліворуч підеш – коня втрадиш, праворуч підеш – голову втрадиш, прямо підеш – одруженим будеш”. У цій вправі

кожній команді потрібно буде переконати Іллю Муромця, що варто піти саме в її напрямку. Перша команда буде вмовляти Муромця поїхати ліворуч, друга – праворуч, а третя – прямо. У кожного напрямку є свої переваги, адже навіть у варіанті “голову втратиш” можна згадати про ті пригоди, які чекали в казці богатиря, що обрав цей шлях, або пояснити, що насправді він втратить розум від любові. Командам потрібно показати саме їх напрямок у максимально вигідному світі.

Групам дається 10 хвилин на підготовку, після чого один представник від кожної групи виступає перед Іллею Муромцем. Муромець вирішує, куди він поїде, і дає зворотний зв'язок про те, що йому сподобалося, а що не сподобалося в кожному виступі.

Можна зняти виступ на відеокамеру й зробити розбір того, які прийоми переконання використані.

Вправа “Як ми схожі!” [111].

Вправа допомагає учасникам краще довідатися один одного, а також дозволяє обговорити питання, пов'язані із встановленням контакту зі співрозмовником, покупцем, клієнтом і т. д.

Тренер просить групу розбитися на пари й пояснює, як буде проходити вправа. Кожна пара повинна якнайшвидше знайти й записати по 10 характеристик, правильних для них обох. Не можна писати загальнолюдські відомості, такі як “у мене дві ноги”. Можна вказати, наприклад, рік народження, місце навчання, хобі, сімейний стан і т. д.

Після того, як 10 характеристик записані, кожний член групи обирає іншого партнера й повторює те ж саме з ним. Той, хто швидше всіх знайде по 10 якостей, що поєднують його з п'ятьома іншими учасниками, одержує приз.

Є люди, які легко знаходять загальну мову з кожним, з ким спілкуються. З будь-якою людиною вони знайдуть те, що їх поєднує, і зможуть побудувати на цьому контакт.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Завдання 1

Керівник відділу Іван Іванович добре знає своїх працівників на роботі і в житті. Він готовий піти на зустріч у всьому, що не стосується роботи. Слово “потрібно” повинне виконуватись. При цьому Іван

Іванович не іде на конфлікт з підлеглими – “м’яко стелить”, але ніколи не відступить від потреб виробництва і готовий покарати того, хто не виконує розпоряджень. Підлеглі становляться до нього насторожено, часто не розуміючи, чи він просить, чи віддає наказ. Більшість працівників вважають, що їх керівник непослідовний, його поважають і бояться одночасно.

1. З’ясуйте модель поведінки керівника.
2. Які наслідки цього стилю керівництва?
3. Чи ефективний керівник такого типу у вітчизняному менеджменті?

Завдання 2

Віктора Вікторовича знають всі як енергійного твердого керівника. У його відділі чітка дисципліна, всі знають свої обов’язки, існує порядок, єдиний для всіх. Прав та обов’язки не обговорюються. Невиконання обов’язків карається. Загальні інтереси ставляться над особистими. Віктор Вікторович є прикладом у всьому для своїх підлеглих. Якщо потрібна творчість при прийнятті рішень, керівник виступає слабким, але взагалі відділ працює ефективно. Але у відділі велика плинність кадрів, а підлеглі не зовсім люблять керівника, і це робить атмосферу у колективі напруженою.

1. Яка модель поведінки у керівника?
2. З’ясуйте наслідки цього стилю керівництва.
3. Чи ефективний керівник такого типу у вітчизняному менеджменті?

Завдання 3

На виробничому підприємстві “Банкрот” критична ситуація – плинність кадрів. Нові співробітники, які приходять на зміну старим, залишають підприємство після 2 – 3 місяців роботи. Більша частина тих, хто звільнився, невдоволена нечесністю адміністрації, в “усному договорі” з якою, остання сторона пообіцяла їм гарну зарплату у випадку великих продажів продукції та супутньому комерційному успіху. Але за 2 місяці досягти будь-яких результатів не вдається, а зарплата зведена до мінімуму, чим вкрай невдоволені робітники та співробітники підприємства.

1. Запропонуйте свої шляхи вирішення цієї проблеми.

2. Подивіться на проблему не тільки з точки зору робітників, але й невмілого керівництва підприємства.

3. Надайте рекомендації HR-менеджеру свої варіанти вирішення цієї проблеми.

Тести

1. *Визначте відмінності між професійним навчанням та розвитком персоналу:*

- а) професійне навчання є складовою розвитку персоналу;
- б) розвиток персоналу є одним з видів професійного навчання;
- в) їх не існує;

2. *Сутність морально-етичних та духовних цінностей, що поділяються більшістю персоналу підприємстві – це:*

- а) кадрова політика підприємства;
- б) філософія підприємства;
- в) організаційна культура підприємства.

3. *До функцій відділу з розвитку персоналу відносять:*

- а) планування потреби в професійному навчанні персоналу;
- б) розробка планів збуту продукції (робіт, послуг);
- в) складання SWOT-аналізу діяльності підприємства;
- г) проведення внутрішньокорпоративних тренінгів;
- д) проведення оцінки персоналу.

4. *Хедхантинг передбачає використання такого методу пошуку персоналу:*

- а) прямого;
- б) непрямого;
- в) комбінованого.

5. *Знання можна охарактеризувати таким чином:*

а) сукупність відомостей з якої-небудь галузі, набутих у процесі навчання;

б) повідомлення, відомості про щось, які передає людина;

в) відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, про події, ситуації, чиясь діяльність, що їх сприймає людина безпосередньо або за допомогою спеціальних пристроїв, зокрема через керуючі машини та інші системи.

Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно- правове забезпечення розвитку персоналу

Мета лекції – вивчення теоретичних питань проектного менеджменту та його застосування в площині розвитку персоналу; вивчення особливостей організації навчання персоналу на підприємствах різної величини; виявлення потреби персоналу в професійному навчанні.

Ключові поняття: план, програма, проект, проектний менеджмент, проект розвитку персоналу, проектне управління IPMA та PMI, організація системи розвитку персоналу, загальна й додаткова потреба в навчанні персоналу.

Основні питання:

3.1. Сутність та складові проекту розвитку персоналу.

3.2. Організація системи розвитку персоналу, особливості навчання на підприємствах різної величини.

3.3. Визначення потреби в навчанні персоналу.

3.1. Сутність та складові проекту розвитку персоналу

Документальне оформлення перспективних (оперативних та стратегічних) дій з розвитку персоналу здійснюється у вигляді розробки відповідних планів, програм, проектів. Їх зміст корелює з основними положеннями кадрової політики підприємства та містить детальний опис особливостей розвитку за елементами відповідної системи. Діяльність зі складання планів, програм та проектів є прерогативою HR-служби, причому на основі інформації, поданої від лінійних менеджерів та відповідно до фінансових можливостей підприємства.

З метою уникнення неточностей в сприйнятті понять “план”, “програма”, “проект”, розглянемо відмінності між ними.

План – це “передбачувана та підготовлена на відомий період програма (прогноз) соціально-економічного розвитку підприємства та всіх його підрозділів” [10, с. 32]. Планування діяльності є на кожному підприємстві найбільш важливою функцією виробничого менеджменту. В планах відображаються всі прийняті управлінські рішення, містяться

обґрунтовані розрахунки, наводиться економічна оцінка витрат та ресурсів, а також кінцевих результатів виробництва.

Програма – передбачений хід подій у часі та порядок правил, що повинні застосуватись для проведення запланованого. Ретельно продумана та розроблена в усіх своїх складових програма виступатиме гарантією успіху всього дослідження.

Проект – це система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для виконання певного обсягу робіт [9]; це діяльність, що поєднує в собі виконання комплексу певних дій для досягнення певних цілей (одержання певних результатів) [34].

Визначаючи відмінності між наведеними поняттями, слід зазначити, що в проекті найбільш чітко та докладно прописаний порядок дій та їх реалізація з урахуванням наявних ресурсів та цілей.

Суттєвою ознакою проекту є комплекс повторюваних дій та взаємозалежних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей протягом обмеженого часу при обмежених ресурсах, в першу чергу – фінансових [56].

На сучасних підприємствах управління проектами виступає в якості об'єкта бізнес-процесу, тобто всі стратегічні орієнтири оформлюються у вигляді проекту, що дозволяє проектному менеджеру найбільш чітко й злагоджено реалізовувати управлінські рішення, що вимагають залучення фінансових, людських, матеріальних, часових витрат.

Проект розвитку персоналу – це “тимчасова дія, що виконується для створення унікального продукту чи послуги, спрямованих на розвиток персоналу” [65, с. 35]. Проект розвитку персоналу має такі основні *характеристики*:

чітка мета, що досягається одночасно комплексом виконання організаційних, технічних, економічних та інших завдань;

поєднання внутрішніх та зовнішніх взаємопов'язаних робіт та ресурсів, що потребують чіткої координації та контролю у процесі реалізації проекту;

унікальність означає те, що очікуваний продукт проекту відрізняється від аналогічних, реалізованих на підприємстві;

поетапність реалізації проекту визначає покрокове виконання плану дії, що закладені в проекті;

обґрунтовані та визначені терміни початку та закінчення реалізації проекту.

Савченко В. А. [65] відокремлює такі **види проектів розвитку персоналу**:

навчально-методичний (зміна технології навчання, атестації, резервування кадрів);

технологічний (планування елементів системи розвитку персоналу);

кадровий (підвищення кваліфікації працівників HR-служби);

науково-дослідний (поєднання професійного навчання персоналу з тематикою НДР підприємства);

мотиваційний (підвищення рівня мотивації персоналу щодо власного розвитку);

соціальний (поліпшення соціальної структури колективу за освітньо-кваліфікаційною та дохідною ознакою, підвищення культурного рівня персоналу);

корпоративний (упровадження корпоративного управління структурами розвитку персоналу).

Однією з основних вимог до формування та реалізації проекту є компетенція розробників та менеджерів. Так, одним з поширених проектних методів виступає IPMA (International Project Management Association). Ця організація була заснована в Цюріху як некомерційна професійна асоціація, яка сприяє розвитку, широкому поширенню й практичному застосуванню методів і коштів проектного управління по усьому світі. Велике значення в IPMA надається сприянню розвитку управління проектами як самостійної професійної дисципліни й сертифікації професіоналів з управління проектами в рамках асоціації. Так, компетенції в рамках підходу до проектного управління IPMA наведено в табл. 3.1.

Іншим стандартом проектного управління виступає PMI (Project Management Institute), яка становить некомерційну організацію, що займається просуванням, пропагандою й розвитком проектного менеджменту в різних країнах. PMI розробляє *стандарти проектного менеджменту* й займається підвищенням кваліфікації фахівців через організацію навчання в локальних відділеннях. За допомогою зареєстрованих провайдерів навчання (REP PMI) якість навчальних програм залишається незмінно високою, тому що вони перевіряються на відповідність стандартам проектного менеджменту й етичному кодексу менеджера проекту. Інститутом PMI розроблений й постійно

оновлюється стандарт з управління проектами. Документ містить опис дев'яти галузей знань управління проектами (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Компетенції в рамках підходу до проектного управління IPMA [28]

Технічні компетенції	Поведінкові компетенції	Контекстуальні компетенції
Успішність управління проектом	Лідерство	Проектно-орієнтоване управління
Зацікавлені сторони	Участь і мотивація	Програмне-орієнтоване управління
Вимоги й завдання проекту	Самоконтроль	Здійснення проектів, програм і портфелів
Проектний ризик та можливості	Впевненість у собі	Постійна організація
Якість	Розрядка	Підприємницька діяльність
Проектна організація	Відкритість	Системи, продукти, технології
Робота команди	Творчість	Управління персоналом
Розв'язання проблеми	Орієнтація на результат	Здоров'я, безпека, охорона праці, навколишнє середовище
Структура проекту	Продуктивність	Фінанси
Задум і кінцевий продукт проекту	Узгодженість	Юридичні аспекти
Час і фази проекту	Переговори	
Ресурси	Конфлікти і кризи	
Затрати і фінанси	Надійність	
Закупівлі і контракти	Розуміння цінностей	
Зміни	Етика	
Контроль і звітність		
Інформація та документація		
Комунікація		
Запуск проекту		
Закриття проекту		

Галузі знань управління проектами за системою PMI [28; 116]

Галузь знань	Зміст
Управління інтеграцією проекту (Project Integration Management)	Розробка статуту проекту; розробка попереднього змісту проекту; розробка плану управління проектами; керівництво та управління виконанням проекту; моніторинг та управління роботами проекту; загальне керівництво змінами; завершення проекту
Управління змістом проекту (Project Scope Management)	Планування змісту; визначення змісту; створення структури; підтвердження змісту; управління змістом
Управління термінами проекту (Project time Management)	Визначення складу операцій; визначення взіємозв'язку операцій; оцінка ресурсів операцій; оцінка тривалості операцій; розробка розкладу; управління розкладом
Управління вартістю проекту (Project Cost Management)	Вартісна оцінка; розробка бюджету витрат; управління вартістю
Управління якістю проекту (Project Quality Management)	Планування якості; процес забезпечення якості; процес контролю якості
Управління персоналом проекту (Project Human Resource Management)	Планування персоналу; набір команди проекту; розвиток команди проекту; управління командою проекту
Управління комунікаціями проекту (Project Communications Management)	Планування комунікацій; поширення інформації; звітність про виконання; управління учасниками проекту
Управління ризиками проекту (Project Risk Management)	Планування управління ризиками проекту; ідентифікація ризиків; якісний аналіз ризиків; кількісний аналіз ризиків; планування реагування на ризики; моніторинг та управління ризиками
Управління контрактами проекту (Project Procurement Management)	Планування закупок; планування контрактів; вибір постачальника; адміністрування контрактів; завершення контрактів

Застосування інструментарію проектного менеджменту дозволяє створювати та реалізовувати проекти розвитку персоналу, які є необхідним засобом практичного впровадження кадрової політики підприємства.

3.2. Організація системи розвитку персоналу, особливості навчання на підприємствах різної величини

Прийняття рішення відносно того, на якій базі (власними зусиллями або поза підприємством) навчати персонал залежить від наявності ресурсів у підприємства. Щодо інших елементів системи розвитку персоналу – адаптації, оцінки, ділової кар'єри, підготовки резерву кадрів, соціального резерву, стимулювання та планування – підприємства, як правило, ці функції виконують самостійно.

На великих підприємствах існують спеціальні відділи розвитку персоналу та професійного навчання, що підкреслює важливість цього процесу для підприємства.

Низький рівень роботи з розвитку персоналу на підприємствах середньої величини обумовлений відсутністю відділів технічного навчання. У них функції з професійного навчання покладаються, як правило, на одного з працівників відділу кадрів [65], який не є спеціалістом з розвитку й виконує лише обліково-аналітичну роботу.

Малі підприємства навчання віддають на відкуп працівникам за власний кошт, навіть не дотримуючись основних вимог законодавства про надання навчальної відпустки та її оплати. Даний факт свідчить про домінування ментальності власників вітчизняного бізнесу у вигляді отримання короткострокового ефекту від вкладених коштів, не замислюючись про довгострокове значення підвищення професійного та компетентнісного рівня працівників та його вплив на підвищення результативності роботи.

Вимоги IV-V технологічних укладів у суспільстві диктують необхідність навчання протягом кожних трьох років, адже за останніми даними, знання мають саме такий цикл застарівання. Періодичність підвищення кваліфікації працівників на вітчизняних підприємствах встановлюється, як правило, не рідше одного разу на 5 років. Це визначено Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві, затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики та

Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151 [99]. Проте, в дійсності ці терміни в більшості випадків не виконуються через брак коштів на підприємстві для проведення професійного навчання і в результаті періодичність складає один раз на 10 – 12 років.

Для організації збору та накопичення інформації щодо розвитку персоналу HR-менеджер може використовувати такі форми: первинну (табл. 3.3), календарну (табл. 3.4) та функціональну (табл. 3.5).

Таблиця 3.3

Первинна форма

№	Цілі і завдання, що стоять перед підприємством	HR-заходи, необхідні для їх виконання	Відповідальний	Дата	Необхідні ресурси

Таблиця 3.4

Календарна форма

№	Цілі і завдання, що стоять перед підприємством	HR-заходи, необхідні для їх виконання	Відповідальний	Дата	Необхідні ресурси
Січень					
Лютий і т. д.					

Таблиця 3.5

Функціональна форма

№	Цілі і завдання, що стоять перед підприємством	HR-заходи, необхідні для їх виконання	Відповідальний	Дата	Необхідні ресурси
Адаптація персоналу					
Професійне навчання персоналу					
Атестація персоналу і т. д.					

Дані, які необхідно заносити в ці форми, отримують від лінійних менеджерів, аналізу особових справ відносно періодичного навчання й його необхідності.

Професійне навчання повинно відповідати принципу безперервності, що вимагає від керівників усіх рівнів управління розуміння цього процесу, а також виконання функцій щодо розвитку в межах наданих компетенцій. Тому представимо послідовність реалізації професійного навчання персоналу на підприємстві у вигляді низки етапів (рис. 3.1).

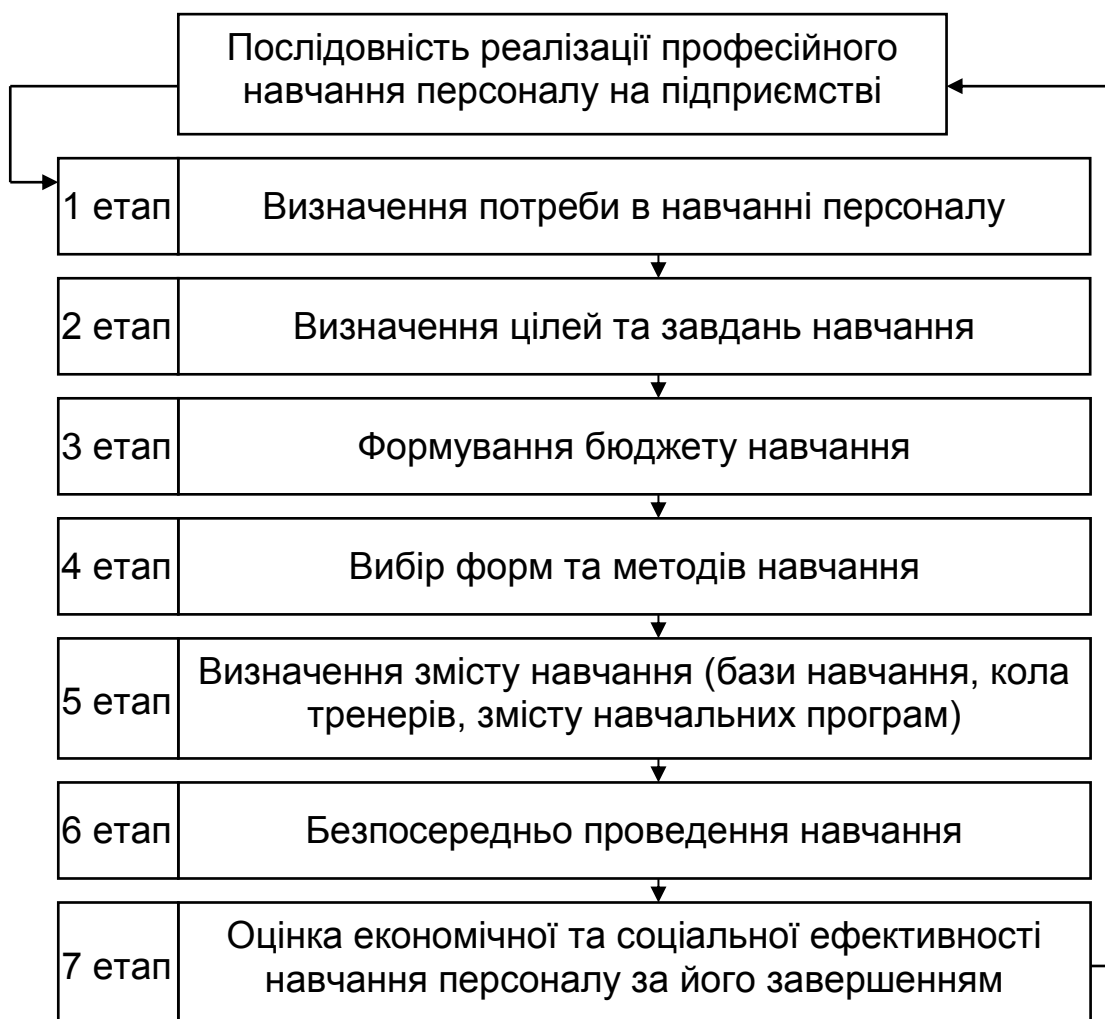


Рис. 3.1. Послідовність реалізації професійного навчання персоналу на підприємстві

Першим етапом процесу навчання виступає визначення потреби в навчанні, від якого залежить зміст всіх інших дій. Тому HR-менеджерам

необхідно докладно вивчити питання нагальної потреби в навчанні з урахуванням думок керівників підрозділів та наукових розробок в цій сфері.

3.3. Визначення потреби в навчанні персоналу

Формування потреби в навчанні персоналу вимагає не тільки визначення потреб у навчанні персоналу певної категорії, але й забезпечення взаємозв'язку між професійно-кваліфікаційним рівнем та якістю виконуваних робіт.

При плануванні потреби в навчанні персоналу відокремлюють загальну та додаткові потреби.

Під загальною потребою в навчанні персоналу розуміють певний склад працівників кожної категорії, яких необхідно направити на підвищення кваліфікації, професійну підготовку та перепідготовку. Склад кадрів визначається кількістю працівників за професіями (спеціальностями), які за професійно-кваліфікаційними характеристиками не відповідають змісту виконуваних функцій.

Додаткова потреба в навчанні персоналу передбачає кількість працівників, яку необхідно навчити для розвитку підприємства, збільшення частки інтелектуаломісткості виконуваних функцій, забезпечення інноваційності продукції.

Для визначення потреби в навчанні персоналу необхідно провести його поточну оцінку, використовуючи ряд методів (більш детально див. тему 9), серед яких доцільно відокремити такі: управління за цілями, порівняння за парами, поведінкових настанов (BARS), графічна шкала ранжування, центр оцінки, атестація тощо. Результати оцінки виступатимуть базою порівняння між необхідним та фактичним рівнем компетентності працівника, що обіймає певну посаду або робоче місце. В разі виявлення нестачі знань, вмінь та навичок для виконання трудових функцій цей працівник має бути направлений на професійне навчання із визначенням його виду. Таким чином, *потреба в професійному навчанні персоналу* визначається як різниця між наявним та необхідним рівнем компетентності в розрізі професій, кваліфікацій та категорій персоналу. Як зазначає Савенко В. А. [65], *визначення потреби в підготовці персоналу* – це встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал

підприємства для виконання її поточних і перспективних цілей, та тими наявними знаннями, уміннями і навичками, котрі персонал має сьогодні.

Розрахунки чисельності спираються не тільки на кількісні та якісні показники персоналу, але й неможливий рівень їх використання та фактори, що впливають на цей рівень, – *технічні, організаційні, соціально-економічні*:

- номенклатура продукції;

- втрати робочого часу та їх причини;

- характер технологічного процесу та устаткування;

- прогресивність та відповідність сучасним вимогам організації праці та виробництва;

- рівень зацікавленості в праці;

- норми обслуговування та продуктивності, рівень фактичного виконання норм [65];

- особливості кадрової політики підприємства;

- принципи розподілу HR-бюджету;

- рівень заробітної плати в розрізі категорій персоналу тощо.

При визначенні чисельності працівників, яких необхідно направити на професійне навчання, треба враховувати *зовнішні чинники впливу*, а саме:

- кон'юнктурні позиції продукції підприємства на ринку;

- циклічність розвитку економіки та виявлення положення підприємства;

- державна підтримка підприємництва, програми, замовлення, контракти;

- правові аспекти, що регулюють відносини між роботодавцем, найманими працівниками та профспілками;

- можливості більш ефективного використання персоналу (лізинг та аутсорсинг персоналу, надомна робота, понаднормована) тощо.

До *показників*, що обумовлюють потребу в професійному навчанні персоналу, можна віднести:

- підвищення кількості бракованої продукції;

- збільшення кількості випадків порушення трудової дисципліни;

- поломки обладнання;

- випадки виробничого травматизму;

- наявність рекамацій з боку споживачів;

- підвищення плинності кадрів;

- зниження рівня продуктивності праці;

необхідність заміщення колег, що відсутні на робочому місці.

Дані показники є надійним індикатором невідповідності професійно-кваліфікаційного рівня персоналу вимогам, що висуваються до виконання робіт відповідного рівня складності та кваліфікації.

Підводячи підсумок, слід зазначити про важливість реалізації проектного менеджменту для реалізації цілей розвитку персоналу, що повинно ґрунтуватися на принципах системності, єдності інтересів учасників, економії ресурсів, досягнення цілей, врахування впливу чинників, гнучкості.

Контрольні запитання

1. Надайте порівняльну характеристику таким поняттям, як “план”, “програма”, “проект”.
2. Охарактеризуйте сфери застосування проектного менеджменту.
3. Надайте характеристику проекту розвитку персоналу.
4. Які розрізняють види проектів розвитку персоналу? Визначте напрями їх застосування.
5. Надайте характеристику проектному управлінню IPMA та PMI. У чому полягають переваги їх застосування?
6. Виявіть особливості організації та проведення професійного навчання персоналу на підприємствах різної величини.
7. За якою послідовністю реалізується процес навчання працівників на підприємстві?
8. Яким чином можна виявити загальну та додаткову потребу в навчанні персоналу?
9. Які чинники впливають на проведення професійного навчання персоналу?
10. Які індикатори ілюструють наявність потреби в професійному навчанні персоналу?

Література: [9; 10; 28; 34; 56; 65; 113].

Практичні завдання

Завдання 1

Антон Куценко протягом чотирьох років працював у Харківському представництві одного із західних інвестиційних банків. Через несприятливу політичну ситуацію в країні у 2011 році компанія прийняла рішення закрити своє представництво в Україні. Антон отримав компенсацію у розмірі 30 тис. грн та почав міркувати над їх прибутковим вкладенням.

Свій вибір починаючий підприємець зупинив на галузі суспільного харчування, вирішив створити мережу пунктів, що торгують варениками, охолодженими напоями та пивом. Кожний пункт, за задумом Антона, повинен бути палаткою із кухонним обладнанням та три столика для їжі. Планувалося мати обмежений асортимент (чотири види вареників, мінеральна вода, кока-кола, один сорт пива), використовувати одноразовий посуд, розмістити палатки біля університету ім. Каразіна, в зоопарку, в парку ім. Горького та біля ринку на ст. м. Героїв праці. Палатки повинні були працювати з 11 години ранку до 12 години ночі. Необхідне для однієї палатки обладнання коштує 15 тис. грн. Антон планував найняти 8 продавців (по два на палатку, заробітна плата – еквівалент 8 грн/год.), одного експедитора (заробітна плата – 2 000 грн/міс.), одного повара для виготовлення напівфабрикатів (заробітна плата – 1 500 грн/міс.). Сам Куценко збирався виконувати обов'язки бухгалтера. Він оцінював, що прямі витрати будуть складати біля 50% виручки, податки ще 30 %, та розраховував почати отримувати чистий прибуток у кінці першого року роботи. За його планами кожна палатка повинна була обслуговувати 200 клієнтів на день зі середньою ціною замовлення – еквівалент 21 грн.

1. Надайте характеристику зовнішньому середовищу, в який планував працювати Антон Куценко. Які можливості та погрози вона містить?

2. Наскільки вписується в це середовище стратегія Антона? Чи враховує вона його сильні сторони? Які та яким чином?

3. Які компетенції Антон повинен бути розвивати для реалізації цієї стратегії? Яку стратегію управління персоналом йому потрібно обрати?

4. Наскільки гарно Куценко здійснив планування персоналу? Що б ви зробили по-іншому?

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Завдання 2

Студентам (по 5 – 7 осіб у групі) пропонується розробити проект розвитку персоналу (напрям обирається самостійно) виходячи з особливостей діяльності підприємства-бази практики згідно із структурою, поданою в лекційному матеріалі. Необхідно обґрунтувати ефективність його реалізації з урахуванням вимог вітчизняного законодавства про працю та виходячи з особливостей соціально-економічного становища країни.

Тести

1. *Проект розвитку персоналу – це:*

- а) сукупність правил та процедур, що дозволяють реалізувати елементи системи розвитку персоналу за певний період;
- б) тимчасова дія, що націлена на реалізацію цілей з розвитку персоналу на підприємстві;
- в) дані щодо соціальної, рольової та функціональної структури персоналу.

2. *Основними характеристиками проекту з розвитку персоналу виступають:*

- а) тимчасовість;
- б) узгодженість думок різних суб'єктів проекту;
- в) поетапність реалізації;
- г) унікальність.

3. *Які розрізняють форми проектів з розвитку персоналу:*

- а) первинну;
- б) вторинну;
- в) функціональну;
- г) штатну;
- д) календарну.

4. *До чинників, які викликають потребу у навчанні персоналу відносять:*

- а) підвищення кількості бракованої продукції;

- б) порушення трудової дисципліни;
- в) скасування діяльності внутрішньокорпоративного центру з професійного навчання;
- г) непропорційність керівного та робітничого складу персоналу;
- д) зниження рівня продуктивності праці.

5. Які нормативно-правові документи лежать в основі розробки проектів з розвитку персоналу:

- а) КЗпП;
- б) Податковий кодекс;
- в) Закон України “Про лізинг”;
- г) Закон України “Про оплату праці”.

Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу

Мета лекції – визначення сутності поняття “людський капітал”, обґрунтування доцільності інвестування в нього та ефективності професійного навчання персоналу.

Ключові поняття: людський капітал, види людського капіталу, інвестиції в людський капітал, витрати на персонал, витрати на розвиток персоналу, економічна та соціальна ефективність професійного навчання персоналу.

Основні питання:

- 4.1. Сутнісна характеристика та класифікація людського капіталу.
- 4.2. Інвестиції в людський капітал як необхідний захід його розвитку.
- 4.3. Сутність та класифікація витрат на розвиток персоналу.
- 4.4. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

4.1. Сутнісна характеристика та класифікація людського капіталу

Економічні аспекти розвитку персоналу слід розглядати через призму інвестиційної діяльності в підвищення професійно-кваліфікаційного складу, зацікавленості в кінцевих результатах праці, соціального розвитку. Цей процес в науковій літературі вивчається з позиції теорії людського капіталу.

Людський капітал на відміну від фізичного треба розглядати як такий, що постійно оновлюється, еволюціонує, удосконалюється. Він виступає вирішальним фактором економічного та соціального процвітання країни, регіону, підприємства. Загалом людський капітал як результат інвестицій та нагромаджень у вигляді знань, навичок, здібностей, здоров'я, психологічних якостей людини використовується для отримання корисного результату за допомогою інтелектуальної праці. Вона на відміну від фізичної праці виключає здійснення постійних, заздалегідь визначених дій. Розумова праця передбачає креативний, інноваційний, нестандартний підхід до вирішення поставленого завдання з багатьма невідомими, а іноді й у обмежений термін. Отже, швидкість реакції, високий рівень теоретичної та практичної підготовки, застосування підприємницьких здібностей є основою отримання й реалізації конкурентних переваг у мінливому постіндустріальному суспільстві.

Якщо у XIX ст. у загальній сумі капіталу питома вага людського капіталу не перевищувала 23%, то через півстоліття цей показник досяг 50 %. Але й ці пропорції різко змінилися у кінці другої половини XX ст.: частка накопичених інвестицій в людський капітал у загальній їх сумі дорівнювала 67 – 69 % (у США – до 74 – 76 %). Отже, з переходом до постіндустріального суспільства зменшується частка фізичної компоненти капіталу (матеріальних активів: землі, устаткування, машин) з одночасним підвищенням значення людського капіталу у суспільних відносинах.

Завдяки теорії людського капіталу вдалося подолати помилку, що інвестиції в людину є споживчими витратами, і довести їх продуктивну силу. Як й інші капіталовкладення, вони розраховані на тривалу перспективу, але віддачу від них отримують не відразу.

На думку Щетиніна В. П., в людському капіталі ключовою ознакою виступає слово “капітал”, тому що це “сучасний аналог змінного капіталу, відкритого та наукового обґрунтованого родоначальником марксистського напрямку політичної економії” [85, с. 46]. Людина складається з двох елементів: праці та власне людського капіталу, застосування яких виражається через отримання заробітної плати. Причому одна її частина виступає як звичайна праця, а інша – як людський капітал. Тому заробітна плата сучасного працівника розглядається як поєднання

ринкової ціни простої праці та рентного доходу від вкладання у людський капітал.

Людський капітал – накопичені за рахунок інвестицій знання, уміння, навички, здоров'я, мотиваційний потенціал, соціальний статус, який дозволяє підвищити власний рівень добробуту та направлені на підвищення продуктивності праці в організаційному контексті. Складові особистісного людського капіталу наведено на рис. 4.1.

Людський капітал може розглядатися на рівні держави, регіону, підприємства, особистісному рівні. При цьому складові та специфіка оцінки є різною залежно від рівня вивчення людського капіталу.



Рис. 4.1. **Складові особистісного людського капіталу**

Важливим аспектом вивчення особливостей формування людського капіталу є побудова класифікації за різними ознаками. Так, відокремлюють такі класифікаційні ознаки людського капіталу: за рівнем управління, напрямками формування, за типами й джерелами інвестування (рис. 4.2).

За рівнем управління людський капітал можна поділити на людський капітал країни, регіону, окремого господарчого суб'єкта, людини. Звичайно, точно оцінити людський капітал неможливо навіть на індивідуальному рівні, а тим більш на мікро- чи макроекономічному рівні. Будь-які оцінки певною мірою узагальнені, приблизні, неповні. Однак і такі неповні кількісні оцінки можуть дати конкретну характеристику тенденцій зміни кількісних і якісних параметрів людського капіталу, що має велике значення для формування соціально-економічної політики управління на відповідному рівні, особливо корпоративному.



Рис. 4.2. Класифікація людського капіталу

(побудовано на основі [54])

За напрямками формування людський капітал буває постійний й змінний. *Постійний* – це накопичений рівень загальних знань, здоров'я, мотивацій протягом всього періоду життя людини, а *змінний* – варіюється залежно від роду діяльності, кваліфікації, місця проживання особистості. Постійний людський капітал започатковується з дитинства окремої особистості та включає всі ті моральні й ціннісні настанови, правила поведінки, що орієнтують людину протягом всього її життя, а також на відміну від змінного є сталим компонентом. Людське життя

характеризується тим, що з віком змінюються основні норми та правила життя, що обумовлюється набуттям досвіду, професіоналізму і т. ін., тобто людині притаманно періодично переглядати своє місце у суспільстві. З огляду на це дещо трансформуються й моделі поведінки, що характеризується змінним людським капіталом.

За типами розмежують загальний й специфічний людський капітал. *Загальний* поділяється на формальний (загальна й шкільна освіта) і неформальний (соціалізація людини у суспільстві). Шкільна освіта закладає підвалини для розвитку особистості. На цьому етапі стає очевидним схильність дитини до сприйняття нових знань та вмінь, проявляються її основні здібності. У віці, коли людина отримує середню освіту, проходить її становлення як особистості, формуються певні якості, які в подальшому визначають її життєвий якір [45]. Соціалізація людини є постійним процесом життєдіяльності особистості. Це обумовлюється тим, що незважаючи на більш-менш постійну приналежність до певної соціальної групи, людина адаптується до умов нових груп, в середовищі яких проходить її діяльність. Так, за теорією А. Маслоу, причетність до будь-якої спільноти є мотивуючим стимулом для людини, тому сам процес адаптації є важливим з точки зору розвитку людського капіталу та інвестування у нього.

Специфічний людський капітал також включає *формальний* (фахова вища освіта, підвищення кваліфікації) й *неформальний* (досвід, що отриманий у процесі соціалізації й професійної діяльності) людський капітал. Отримання професійно-технічної та вищої освіти сприяє підготовці висококваліфікованих працівників, підвищенню продуктивності праці, наповненню її змістовності. Здебільшого персонал з високим рівнем підготовки здатен до інтелектуальної праці, яка потребує нестандартного підходу до вирішення поставлених завдань та прийняття рішень [45].

Особливості, які необхідно враховувати при формуванні й використанні людського капіталу:

- 1) це передусім актив, який повинен приносити його власнику дохід (або його зростання) й використовуватися з метою підвищення продуктивності;
- 2) людський капітал здатний створювати нову вартість й зберігати (переносити) стару, що втілена в матеріальних елементах капіталу;
- 3) підвищення доходів стимулює людину до більш ефективної

діяльності шляхом здійснення інвестицій в освіту, охорону здоров'я;

4) тільки постійний процес інвестування в людський капітал й застосування відповідної системи мотивації спроможні підвищувати рівень людського капіталу.

Досліджуючи питання капіталу по відношенню до людини та групи працівників, слід визначитися зі структурою активів підприємства (рис. 4.3), визначити спільності та відмінності людського та фізичного капіталу.

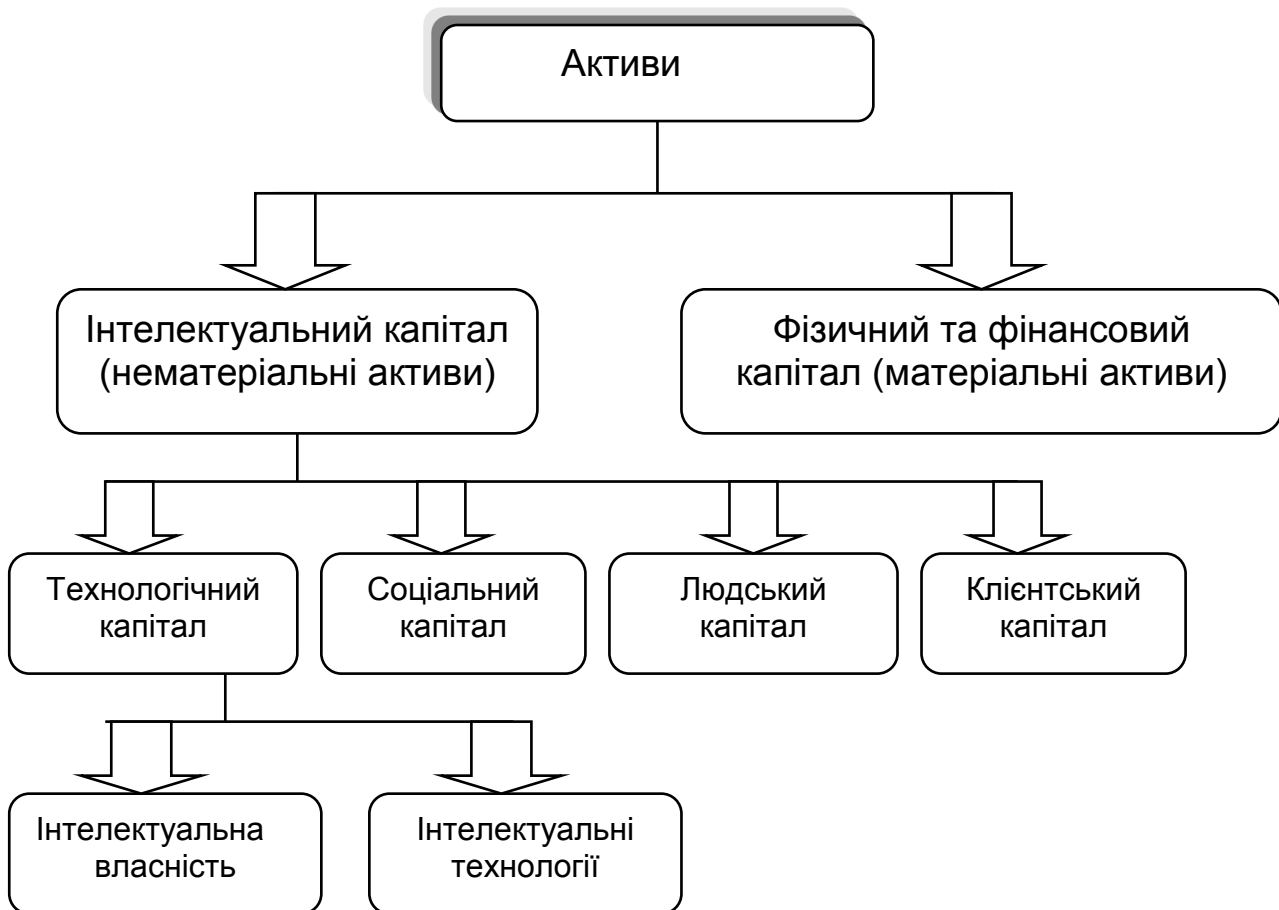


Рис. 4.3. Структура активів підприємства

Загальні риси людського та фізичного капіталу полягають у такому [20]: обидва види капіталу є невід’ємними факторами економічного зростання;

створюють та накопичуються завдяки капітальним вкладенням з боку власника;

приносять доходи власникам у вигляді ренти або прибутку;

прийняття рішення відносно економічної або соціальної ефективності здійснюється на однакових принципах.

Проте існують і суттєві *відмінності* між даними видами капіталу, до яких можна віднести такі:

обов'язкова присутність власника людського капіталу при інвестуванні, тобто людина має мати вільний час для навчання, підвищення рівня добробуту або здоров'я;

інвестування передбачає здійснення постійного контролю з боку людини за формуванням додаткової вартості;

права власності на людський капітал не можуть бути передані, інакше необхідно говорити про рабовласницький устрій у суспільстві.

Рівень техніко-економічного розвитку підприємства визначає напрями розвитку як самого підприємства, так і його персоналу. Так, при наявності грошових коштів співробітники можуть бути направлені на професійне навчання, підвищення кваліфікації, поліпшення фізично-психологічного самопочуття у закладах охорони здоров'я, що, як зазначалося вище, має значний вплив на розвиток людського капіталу. Але навіть можливість підвищення рівня освіченості, здоров'я, добробуту співробітників не завжди сприймається керівництвом позитивно, адже витрати на такі цілі вони вважають непродуктивними і такими, що не приносять доходу. З іншого боку, керівництво може усвідомлювати необхідність розвитку людського капіталу свого підприємства та приймати рішення про його нарощування. Проте не завжди високий рівень техніко-економічного розвитку підприємства зумовлює розвиток людського капіталу. Як показує практика, підприємства, що недостатньо уваги приділяють розвитку персоналу, незабаром стають аутсайдерами або зовсім залишають ринок.

Економічний зміст розвитку персоналу полягає у тому, що саме інтелектуальні, творчі, знання, уміння, навички є тим активом, на основі якого соціально орієнтовані підприємства формують прибутки, а розвиток підприємства необхідний для виявлення та реалізації конкурентних переваг на ринку, підвищення вартості господарюючого суб'єкта, вдосконалення системи менеджменту тощо. Значення розвитку для окремої особистості полягає в тому, що людина може отримувати винагороду вищу тільки тоді, коли рівень її досвіду, освіченості, професіоналізму дозволяє винаходити нестандартні, креативні рішення, реалізація яких приносить відчутний соціально-економічний ефект як для всього підприємства, так і для окремого його підрозділу.

4.2. Інвестиції в людський капітал як необхідний захід його розвитку

Людський капітал формується шляхом інвестицій в людину у вигляді витрат на освіту та підготовку робочої сили на виробництві, на охорону здоров'я, міграцію та пошук інформації про ціни і доходи. Якщо розглядати капітал як певне вкладення, що дає можливість отримувати дохід, то до нього треба включити інвестиції в людину. Цей підхід, запропонований Г. Беккером та Т. Шульцем, передбачає здійснення витрат, що сприяють майбутньому збільшенню доходів індивіда на основі навчання, охорони здоров'я, пошуку важливої інформації, міграції тощо. Завдяки теорії людського капіталу вдалося подолати помилку, що інвестиції в людину є споживчими витратами, і довести їх продуктивну силу. Як й інші капіталовкладення, вони розраховані на тривалу перспективу, але віддачу від них отримують не відразу.

За джерелами інвестування розрізняють людський капітал, що сформований за рахунок особистісних вкладень людини в здоров'я, освіту, трудову мобільність, інвестицій підприємства у підвищення професійно-кваліфікаційного рівня людського капіталу й державних асигнувань у вигляді надання освітніх послуг, послуг у галузі охорони здоров'я, а також вкладень сторонніх заінтересованих суб'єктів господарювання.

Розвиток людського капіталу, його накопичення та трансфер можливий за умови здійснення інвестицій в нього. Інвестиції в людський капітал – це “всі види витрат, які можна оцінити в грошовій формі і які сприяють зростанню в майбутньому продуктивності праці та заробітку працівника” [18, с. 16].

Інвестиції в людський капітал – це будь-яка дія, яка сприяє підвищенню кваліфікаційних здатностей, продуктивності праці, витривалості й здоров'я.

Грішнова О. А. [20] відокремлює такі *види інвестицій за ступенем матеріальності*:

1) *прямі витрати*, тобто такі, загальну суму яких можна підрахувати (наприклад, оплата професійного навчання, охорони здоров'я);

2) *втрачена заробітна плата, втрати роботодавців* та, відповідно, *недоотриманий ВВП* від того, що під час навчання людина

більшу частину власного вільного часу направляла на отримання необхідних особистісних та професійних компетенцій, а не працювала й не створювала додаткової вартості. Даний вид інвестицій підрахувати вкрай важко;

3) *моральні витрати працівників*, які полягають в особистісних здатностях до навчання, витривалості, посидючості, уважності, тощо.

Види інвестицій в людину можна розподілити залежно від складових людського капіталу, але з поправкою на інвестиційну діяльність, що здійснюється підприємством, їх перелік розширюється (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Види інвестицій в людський капітал

Грішнова О. А. визначає такі особливості інвестицій в людський капітал:

віддача від інвестицій в людський капітал залежить від терміну його використання, тобто необхідно визначитися із терміном, який залишився до закінчення працездатного віку працівника. З огляду на цю причину роботодавці не витрачають кошти на професійне навчання, кар'єрне

зростання, зацікавленість працівників старшої вікової групи, адже термін віддачі є мінімальним;

характер, масштаби й види інвестицій в людину залежать від ментальності народу, історичних, національних, культурних особливостей, визначаються сімейними традиціями й віруваннями;

існують особливості у фізичному та моральному зношенні людського капіталу. Фізичний знос полягає у природному старінні людини з часом, моральний – застаріванні знань, їх невідповідності вимогам виробництва й управління. Стосовно фізичного зносу, то для людського капіталу він відбувається швидше, ніж для будівель, споруд, обладнання, техніки, вік якої може вимірюватися століттями. Моральний же знос людського капіталу може й не відбуватися, якщо індивід постійно займається самоосвітою, розширює кругозір, зміцнює здоров'я й таким чином здобуває досвід професійного та повсякденного життя. Моральний знос фізичного капіталу в умовах інтелектуального суспільства відбувається настільки швидко, що модернізація та заміна устаткування, технологічних процесів й виробництва повинна здійснюватися кожні три-п'ять років. Наприклад, між тим, як вперше спробували передавати дані від одного комп'ютера до іншого, що знаходилися в сусідніх кімнатах, до швидкісного трансферу гігабайт інформації між різними кінцями світу пройшло 35 – 40 років;

інвестиційний період фізичного капіталу (біля 5 років) значно коротший від аналогічного, але вже в людський капітал, до складу якого включають формальну освіту (11 – 20 років);

функціонування людського капіталу, віддача від його застосування зумовлені волею, здатностями, інтересами, наполегливістю, світоглядом людини – власника цього капіталу, тому ступінь ризику віддачі набагато більший, ніж для фізичного капіталу;

не всі інвестиції в людський капітал є суспільно та економічно необхідними, що пов'язано із специфікою та змістом навчання. Наприклад, передача досвіду у бандформуваннях є антисуспільним явищем.

До складу формальної освіти включають дошкільну, початкову, середню, професійно-технічну та вищу. Дошкільна та початкова освіта закладає підвалини для подальшого накопичення людського капіталу. На цьому етапі стає очевидним схильність дитини до сприйняття нових знань і вмінь, проявляються її основні здібності. Важливу роль у цьому

процесі відіграє генетична обумовленість людини виконувати ту чи іншу роботу. Особливою рисою є те, що сприйняття та запам'ятовування нової інформації, фіксація нових даних відбуваються швидко та майже без прикладання особливих зусиль з боку дитини. Така особливість не властива людям більш старшого віку, бо згодом вони все важче піддаються навчанню.

Отримання професійно-технічної та вищої освіти сприяє підготовці висококваліфікованих працівників та спеціалістів, підвищенню продуктивності праці, наповненню змістовності праці тощо. Здебільшого працівники з високим рівнем підготовки здатні до інтелектуальної праці, яка потребує нестандартного підходу до вирішення поставлених завдань. Щодо осіб з вищою освітою, то вони не прості виконавці, а новатори, генератори ідей. Праця саме цих осіб впливає на темпи соціально-економічного зростання підприємства та держави в цілому. У доповіді Світового банку за 1993 рік зазначалося, що продовження середньої тривалості навчання всього на один рік збільшує валовий суспільний продукт на 9 %. Кожний додатковий рік навчання забезпечує зростання валового національного продукту на 4 % [38].

Постійне навчання та підвищення кваліфікації запобігають моральному зносу людського капіталу. Тому стає необхідним упровадження безперервної освіти та стимулювання самоосвіти на сучасних підприємствах країни.

Незадовільний стан справ у галузі освіти призводить до зниження освітнього рівня нації, падіння престижу освіти, деградації життєвих стандартів населення. Наслідком кризових явищ в економіці в цілому і в освіті зокрема є вплив кваліфікованих кадрів, найкращої робочої сили за кордон. Це явище треба розглядати як послаблення інтелектуальної величі України, що прямо та опосередковано впливає на її конкурентні позиції на світовому ринку. У 90-х роках еміграція висококваліфікованої робочої сили набула небачених раніше масштабів: за різними оцінками країна втратила від 15 до 20 % інтелектуального потенціалу [63]. Ще більша частка наукових працівників залишає науку на користь більш прибуткових галузей народного господарства (фінанси, політика). Багато хто з фахівців працює на сумісних підприємствах, розташованих на території України. Отже, інтелектуальний потенціал країни вистовується не на користь української економіки та науки, а задля благополуччя іноземних роботодавців.

Так, за розрахунками науково-дослідних організацій ООН, при виїзді одного спеціаліста країна втрачає в середньому близько 300 тис. дол. Країна-імпортер людського капіталу заощаджує великі кошти на його формування. За підрахунками американського Інституту страхування життя, вартість професійної підготовки 143 тис. спеціалістів вищої кваліфікації, що переїхали до США з 1949 до 1969 рр., становила 5 млрд дол. [19].

Загальна криза в країні призвела до погіршення не лише кількісних, але й якісних характеристик населення і, в першу чергу, такої важливої характеристики, як здоров'я, що є загальним індикатором демографічного та соціально-економічного добробуту населення. Стан здоров'я населення значно погіршився за останні 10 років. Здоров'я населення – це стан комплексного фізичного, духовного та соціального добробуту, а не лише відсутність хвороб і фізичних вад. Показники здоров'я не просто є однією з найважливіших складових людського капіталу, вони ще й детермінують ефективність формування та використання його інших складових [20].

Рівень здоров'я населення є індикатором успішності соціально-економічного розвитку. Вплив цього чинника має велике значення з кількох причин: по-перше, стан здоров'я визначає ефективність використання людського капіталу, можливість його подальшого розвитку та отримання доходів у майбутньому; по-друге, здоров'я людей як носіїв генетичної інформації визначає рівень здоров'я майбутніх поколінь; по-третє, стан здоров'я тісно пов'язаний з екологічною ситуацією в країні (з погіршенням екологічної ситуації в державі знижується рівень здоров'я людини та нації в цілому і навпаки); по-четверте, рівень здоров'я людини безпосередньо впливає на можливість отримати освіту та професійну підготовку, займатися науковою діяльністю, на можливість міграції, мотивації тощо.

Мобільність робочої сили є необхідною умовою функціонування ринку робочої сили, внаслідок того, що рух працівників є безперервним процесом, на який впливає невідповідність умов праці, заробітної плати, соціальних гарантій вимогам найманих працівників на підприємствах та “на макроекономічному рівні невідповідність між існуючим розподілом робочих місць і потребами моделі соціально-економічного розвитку” [70].

Науковці [69] виокремлюють такі основні *типи мобільності робочої сили*:

демографічну мобільність, яка пов'язана з природним рухом населення і визначає зміни чисельності та статевовікового складу економічно активного населення;

соціальною мобільністю, що охоплює такі форми руху (переміщення) населення, які впливають на зміни соціальної структури суспільства і підпорядковуються її закономірностям;

економічну мобільність, що охоплює усі форми руху робочої сили, при якому змінюється галузева, професійна чи регіональна структура зайнятості населення.

Інтерес до нарощування та розвитку людського капіталу обумовлений значним потенціалом, який він містить, невичерпаністю думки та перспективних ідей, а також його унікальністю – тільки людина може створювати неповторні витвори мистецтва, нові технології, види продукції, тільки вона може генерувати нові знання та інформацію з метою перетворення їх на об'єкти інтелектуальної власності.

4.3. Сутність та класифікація витрат на розвиток персонал

Вивчення цього питання тісно пов'язане з дослідженням сутності та структури витрат роботодавця на персонал. Причому, якщо визначити зміст кожного елемента, то він прямо або опосередковано впливає на розвиток персоналу. Далі необхідно визначити сутність витрат та їх особливу відмінність від інвестицій.

Так, **витрати** – це грошова оцінка вартості матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних та інших видів ресурсів на виробництво та реалізацію продукції за певний період часу.

Витрати на персонал – це інтегральний показник, що включає сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи й поліпшенням умов праці персоналу.

Виходячи із запропонованих визначень витрати можуть бути як довгостроковими, так і поточними, а інвестиції – мають стратегічний довгостроковий характер (дане питання докладно розглянуто в розд. 4.2).

Класифікація витрат підприємства на розвиток персоналу наведена на рис. 4.5.



Рис. 4.5. Класифікація витрат підприємства на розвиток персоналу (побудовано на основі [75])

Витрати на персонал мають такі характеристики:
 забезпечують принцип вимірювання різноманітних ресурсів, що визначається їх грошовою оцінкою;

визначаються періодом часу, тобто повинні бути віднесені на вид витрат за даний період;

цільова установка, тобто пов'язана із запровадженням конкретних заходів із розвитку персоналу.

Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці **витрати на персонал** включають: оплату виробничої праці; виплати на невідпрацьований оплачуваний час; премії й грошові винагороди; вартість їжі й інші виплати в натуральній формі; вартість надання житла працівникам, оплачуваного роботодавцем; витрати роботодавців на соціальне забезпечення; вартість професійного навчання; вартість культурно-побутових умов; змішані статті: транспорт для працюючих, робочий одяг, відновлення здоров'я, податки на заробітну плату.

Відбудовні витрати (витрати заміщення) – це сьогоденні витрати, необхідні для заміни працюючого зараз працівника на іншого, здатного виконувати ті ж функції. Вони включають витрати на придбання нового фахівця, його навчання (орієнтацію) і витрати, пов'язані з вивільненням працюючого (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Структура відбудовних витрат на розвиток персоналу

Витрати роботодавця на персонал включають:

- 1) *витрати на оплату праці* розподіляються на:
 - 1.1) *оплата за відпрацьований час*, у тому числі:

заробітна плата по тарифних ставках, окладам, відрядним розцінкам;

відсоток від вартості здійснених послуг;

вартість натуральної винагороди;

грошові й натуральні премії незалежно від джерел виплати;

стимулюючі доплати;

щомісячна винагорода за стаж і вислугу років;

компенсаційні виплати у зв'язку з режимом роботи й умовами праці;

оплата керівникам і фахівцям, що залучалися до підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів з відривом від основної роботи;

комісійна винагорода (страховим агентам, брокерам);

гонорари штатним журналістам;

оплата спеціальних перерв у роботі;

оплата різниці в окладах при тимчасовому заступництві, роботи сумісників і іншого необлікового персоналу;

1.2) *оплата за невідпрацьований час*, у тому числі:

оплата щорічних, додаткових і навчальних відпусток;

оплата пільгового часу й часу виконання державних обов'язків, донорів;

оплата простоїв з вини працівників і змушених прогулів;

одноразові премії за підсумками роботи за рік;

оплата подарунків;

компенсації за невикористані відпустки;

виплати на утримання житла, паливо, харчування;

матеріальна допомога;

2) *виплати соціального характеру*:

надбавки до пенсій працюючим на підприємстві;

одноразова допомога ветеранам, що виходять на пенсію, виплачувана за рахунок коштів підприємства;

внески за рахунок коштів підприємства на добровільне медичне страхування й оплата медичних послуг;

оплата туристичних і санаторних путівок, занять спортом;

відшкодування витрат за перебування дітей у дитячих садках і яслах;

компенсації жінкам, що перебувають у частково оплачуваній відпустці по догляду за дітьми;

суми компенсацій за шкоду, заподіяну здоров'ю працівників, професійні каліцтва й захворювання, виплати утриманцям загиблих, а також відшкодування морального збитку відповідно до вироку суду;

вихідна допомога у зв'язку із припиненням трудового договору;

суми, виплачувані протягом періоду працевлаштування при звільненні по скороченню штатів;

оплата проїзду до місця роботи й транспортних послуг;

матеріальна допомога, що надається у зв'язку із сімейними обставинами;

стипендії особам, спрямованим на навчання підприємством;

допомога на будівництво житла, для погашення різних позичок.

3) *витрати, що не відносяться до фонду заробітної плати й виплат соціального характеру*, включають такі основні статті:

дивіденди за акціями, виплати по облігаціям і паям;

страхові внески в соціальні фонди, недержавні пенсійні фонди й виплати з них;

авторські винагороди;

вартість форменого одягу й спецодягу;

витрати, пов'язані з відрядженнями;

витрати, пов'язані з переїздом з одного місця роботи на інше;

витрати на платне навчання працівників;

витрати на утримання об'єктів соціальної сфери;

витрати на проведення соціально-культурних і спортивних заходів;

витрати по обслуговуванню садових товариств.

У практиці західних підприємств набули поширення такі **методи розрахунку вартості розвитку персоналу**:

1. *Метод розрахунку прямих витрат на розвиток персоналу* включають загальні економічні витрати на персонал: оплата праці, податки, охорона поліпшення умов праці, професійне навчання.

2. *Метод конкурентної оцінки вартості розвитку персоналу* передбачає здійснення порівняльного аналізу суми оцінки витрат на розвиток персоналу з сумою потенціальних збитків їх звільнення.

3. *Метод перспективної вартості розвитку персоналу* засновується на врахуванні конкурентної вартості персоналу в перспективі [33].

Таким чином, витрати на розвиток персоналу не слід розглядати з позиції "зайвих" витрат, адже їх наявність свідчить про соціальну

відповідність бізнесу й серйозне відношення до тих працівників, що формують колектив підприємства.

4.4. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу

Проблема співставлення витрат та результатів в оцінці економічної ефективності професійного навчання потребує конкретизації в параметрах оцінки:

досягнення конкретного результату та рівня професійного навчання в межах обраної кадрової політики підприємства;

досягнення цілей професійного навчання персоналу із мінімумом витрат;

вибір найбільш ефективних форм та методів навчання, що забезпечують результативність самого процесу розвитку.

В оцінці ефективності професійного навчання можна виділити два **аспекти**:

оцінювання самого процесу професійного навчання;

оцінювання кінцевого продукту або результату навчання.

Для різних суб'єктів підприємства оцінка навчання розуміється по-різному. Так, для акціонерів і керівників підприємства показником ефективності навчання є такі аспекти: важливість навчання для досягнення цілей підприємства, вартість навчання, співвідношення *“прибуток від навчання – витрати”*.

Для тренерів оцінювання ефективності навчання буде полягати у тому чи ефективне навчання й чи досягнуті його цілі.

Для співробітників підприємства оцінюючими аспектами будуть її ефективність з позиції швидкості виконання поточних зобов'язань, можливості кар'єрного зростання.

Тому доцільно розглянути різноманітні підходи, на основі яких можливо визначити економічну та соціальну ефективність професійного навчання персоналу.

Економічний підхід до оцінки “витрати-вигоди” включає такі методики:

1. Прямі методики:

1.1. *Чистий дисконтований дохід* може використовуватися при: щорічних витратах і вигодах (4.1) та щорічних вигодах і одноразових витратах (4.2).

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^n \frac{\Delta\Pi_i - Z_i}{(1+e)^n}, \quad (4.1)$$

де I – капітальні витрати на професійне навчання, грн.;
 $\Delta\Pi_i$ – різниця між рівнем продуктивності праці до та після навчання, грн;
 Z_i – витрати на здійснення професійного навчання в i -му році, грн.;
 e – ставка рентабельності, що включає інфляційну премію;
 n – кількість періодів розрахунку.

$$\text{ЧДД} = -I + \sum_{i=1}^n \frac{\Delta\Pi_i - Z_i}{(1+e)^n}. \quad (4.2)$$

Рішення про економічну доцільність професійного навчання приймається за умови позитивного значення даного показника, адже він свідчить про перевищення росту продуктивності (результативності) праці над витратами (капітальними та поточними).

1.2. *Внутрішня норма віддачі* дозволяє визначити таку ставку рентабельності, за якої грошовий потік від професійного навчання дорівнюватиме нулю (4.3).

$$\sum_{i=1}^n \frac{\Delta\Pi_i - Z_i}{(1+e)^n} = 0. \quad (4.3)$$

Чим вище рівень освіти, тим нижче внутрішня норма віддачі.

1.3. *Середньорічна вартість утримання учня* розраховується як відношення витрат на здійснення професійного навчання персоналу (включаючи прямі (оплата праці викладача, учнів під час навчання, оренда приміщення, канцелярські витрати) та непрямі (недоотримання прибутку від відсутності працівника на робочому місці) витрати) до чисельності учнів за відповідний період. Цей показник є індикатором динаміки коштів, що спрямовуються на підвищення освітньо-кваліфікаційного потенціалу працівників підприємства.

1.4. *Середня вартість підготовки одного працівника.* Цей показник відрізняється від попереднього на величину всіх витрат, крім оплати праці професійного навчання (якщо це залучений тренер – розміру винагороди за послуги, що він надає, якщо внутрішньо-корпоративний викладач – на розмір оплати праці). Тобто він не включає витрати на утримання учня, його проїзд до місця навчання й назад, добові, оренду приміщення.

1.5. *Комплексний метод економічної доцільності навчання* розраховується за формулою (4.4):

$$E = \sum_{i=1}^n (P_{i2} - P_{i1}) \times C_i \times R_i / 100, \quad (4.4)$$

E – річний ефект від збільшення прибутку в результаті профнавчання, грн;

P₂, P₁ – середня продуктивність персоналу і-ї професії, які відповідно пройшли й не пройшли навчання, грн;

C – чисельність працівників і-ї професії, які пройшли профнавчання, осіб;

R – рентабельність реалізації продукції працівників і-ї професії, %.

Обмеження у використанні цієї формули стосуються застосування її суто до працівників робітничих спеціальностей.

1.6. *Модель Д. Кірпатріка (або ROI)* базується на співставленні доходів та витрат від навчання:

$$ROI = ((D - B)/B) \times 100 \%, \quad (4.5)$$

де D – дохід від навчання, грн.;

B – витрати на навчання, грн.

2. Непрямі методи:

2.1. *Спостереження* за діяльністю персоналу, який був направлений на навчання, визначення змін у його діяльності. Як правило, здійснюється безпосереднім керівником або наставником, а результати спостереження направляються до HR-підрозділу.

2.2. *Вхідний і вихідний контроль* передбачає проведення оцінки рівня знань, умінь та навичок до проведення професійного навчання й

після. За результатами контролю повинне спостерігатися підвищення рівня компетентності персоналу.

2.3. *Самооцінка* працівника здійснюється за заздалегідь розробленою формою, яка направляється до HR-підрозділу.

2.4. Сутність *методу контрольної групи* полягає у співставленні діяльності групи, яка пройшла професійне навчання й тієї, яка його не пройшла. Результати повинні свідчити на користь першої, але у випадку неефективності навчального процесу відмінності у діяльності може й не спостерігатися.

Соціальна ефективність при оцінці “витрати-вигоди” професійного навчання передбачає визначення таких параметрів:

1. Успішність навчання персоналу проявляється в його активності при виконанні завдань, рівні засвоєння знань та набутих навичок, ступені сприйняття нововведень тощо.

2. Визначення рівня конкурентоспроможності працівника (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, практичні навички).

3. Рівень розвитку трудової кар'єри, який проявляється активністю в ротації та вертикальному переміщенні.

4. Рівень задоволеності працівника профнавчанням визначається опитуванням або анкетуванням.

5. Рівень задоволеності керівника профнавчанням передбачає визначення його думки відносно доцільності витрачених коштів й часу.

На макрорівні оцінка ефективності навчання визначається на основі таких показників: ВВП, рівень зайнятості й безробіття, показники розвитку професійно-технічного й вищої освіти.

Найбільш простим методом оцінки ефективності вкладень у людський капітал фахівця і, отже, ефективності реалізації потенціалу фахівця економічного профілю, є оцінка з погляду одержуваних доходів, тобто співвідношення величини витрат і доходів.

Тому, оцінюючи витрати, пов'язані з одержанням освіти, підвищенням кваліфікації, для визначення ефективності реалізації потенціалу конкретного фахівця необхідно їх зіставляти з величиною одержуваних доходів.

В економічній літературі виділяються причини, за яких можна переконати керівництво про ***доцільність й окупність професійного навчання***:

1. Ефективність роботи. За допомогою навчання можна підвищити продуктивність і якість праці, що відноситься як до діяльності підприємства, так і до особистісного життя співробітників.

2. Перевага перед конкурентами. У наш час, коли на перший план виходить людський капітал, навчання може бути єдиним невичерпним джерелом конкурентних переваг – цю роль у попередні два сторіччя грали нерухомість і фінансовий капітал.

3. Знання як один з результатів навчання. Для того щоб використовувати знання, їх потрібно перевести на свідомий рівень і постійно поповнювати.

4. Зміни. У ХХ ст. існували передбачувані цикли інновацій тривалістю в кілька років. Прискорене навчання дуже важливе для виживання бізнесу, придбання ним гнучкості й адаптованості.

5. Навчання – основа успішних змін у культурі.

6. Навчання – значний мотивуючий стимул. Коли при прийомі на роботу кваліфікація людини є визначальним чинником, люди прагнуть удосконалювати свої навички [76].

Таким чином, оцінка результативності професійного навчання є досить складним і трудомістким процесом, що вимагає від керівництва виділяти фінансові, людські й часові ресурси, що не завжди є в наявності підприємства. Однак цей процес є вкрай необхідний, що підтверджується останніми розробками в галузі управління людськими ресурсами.

Контрольні запитання

1. Обґрунтуйте історичні передумови виникнення теорії людського капіталу; визначте її засновників.

2. Визначте складові людського капіталу особистості, підприємства.

3. Дайте визначення поняттю “людський капітал”. За якими ознаками можна класифікувати людський капітал?

4. Визначте зальні риси та відмінності людського та фізичного капіталу. Зазначте особливості першого.

5. Надайте визначення інвестиціям у людський капітал та зазначте особливості цього процесу.

6. Дайте характеристику видам інвестицій в людський капітал. Поясніть особливості кожного в умовах вітчизняного досвіду господарювання.

7. Що становить поняття “витрати на персоналу” та “витрати на розвиток персоналу”? У чому полягають відмінності між цими поняттями?

8. Охарактеризуйте структуру витрат на персонал.

9. За якими видами ефективності можлива оцінка професійного навчання персоналу. Обґрунтуйте особливості кожної із зазначенням основним методик.

Література: [18 – 20; 45; 54; 75; 85].

Практичні завдання

Завдання 1

Визначити середньорічний контингент учнів навчально-курсового комбінату підприємства, якщо:

планом передбачено підготувати за рік нових працівників з терміном навчання 4 місяці – 50 осіб, з терміном навчання 5 місяців – 65 осіб і підвищити кваліфікацію робітників з відривом від виробництва з терміном навчання 1 місяць – 45 осіб і з терміном навчання 1,5 місяця – 20 осіб;

відповідно до навчального плану з 100 осіб буде випущено 25 осіб 1 квітня і 75 осіб – 1 вересня;

середньорічний контингент відсівання учнів складає 6 % від контингенту прийнятих і випущених учнів протягом року;

перехідної контингент учнів на початок року складає 100 осіб.

Завдання 2

Підприємство визначає найбільш вигідні умови договору з навчальним закладом. Відповідно до договору протягом трьох років 18 співробітників підприємства пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року буде навчатися 6 осіб). Адміністрація заявила, що платня за навчання зростатиме на 200 грн щорічно протягом двох років, починаючи з наступного навчального року (в теперішній час плата за навчання одного співробітника складатиме 1 500 грн на рік). Навчальний заклад пропонує підприємству особливі умови оплати: підприємство вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період

дії договору, виходячи із встановлених в теперішній час рівня оплати. Ставка банківського відсотку за депозитами в національній валюті складає 15 %.

Який варіант оплати (за яких умов) найбільш вигідний для підприємства?

Завдання 3

Підприємство пропонує тим працівникам, що йдуть на пенсію, два способи отримання пенсійних виплат:

співробітникам щорічно до кінця життя виплачувати фіксовану грошову суму (4 000 грн);

при виході на пенсію співробітники одноразово отримують грошову суму (15 000 грн).

Яким чином підприємство може визначити теперішню цінність щорічних виплат протягом життя співробітника? Яка цінність щорічної пенсії в кінці п'яти років при ставці дисконтування 10 %? 20 %? Яким чином зростання процентної ставки впливає на привабливість одноразових виплат для тих, хто виходить на пенсію? для підприємства?

Завдання 4

У зв'язку з розширенням дилерської мережі ВАТ "Альтера" провела навчання персоналу у складі 20 осіб. Витрати на навчання одного спеціаліста в галузі маркетингу 10 000 грн. Тривалість дії програми навчання на продуктивність праці склала, за попередніми розрахунками, п'ять років. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці найкращих та середніх працівників у відділі маркетингу склала 15 000 грн.

Визначте, на які параметри роботи ВАТ будуть впливати результати навчання працівників. Розрахуйте ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці.

Завдання 5

Визначте ефективність підвищення кваліфікації десяти співробітників підприємства, на яке було витрачено 15 тис. грн, якщо після їх навчання випуск продукції на підприємстві підвищився на 30 тис. грн на місяць. Норма дисконтування складає (E_n) 0,15. Розрахунок провести на один рік.

Завдання 6

Який варіант оплати навчання співробітників найбільш вигідний для підприємства: одноразово для 30 працівників по 1 400 грн за кожного або поетапно: 6 осіб в перший рік по 1 400 грн за кожного, 5 осіб по 1 800 грн у другий рік, 15 осіб по 2 200 грн у третій рік, по 2 600 грн у четвертий рік за інших? Коефіцієнт дисконтування для другого року – 0,909091, для третього року – 0,826446, для четвертого року – 0,751315.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Завдання 7

Визначите ефективність підвищення кваліфікації трьох співробітників підприємства, на яке було витрачено 5 тис. грн/особу, якщо після їх навчання випуск продукції на підприємстві підвищився на 8 тис. грн на місяць. Річна норма дисконтування складає (E_n) 0,2. Розрахунок провести на півроку.

Завдання 8

Визначите втрати від підвищення кваліфікації шести співробітників підприємства, на яке було витрачено 7 тис. грн, якщо після їх навчання випуск продукції на підприємстві не збільшився. Норма дисконтування складає 5 % на місяць. Розрахунок провести на сім місяців.

Тести

1. Людський капітал підприємства – це:

- а) рівень розвитку особистісних та професійних якостей персоналу підприємства;
- б) накопичений за рахунок інвестицій рівень професіоналізму, кваліфікації, здоров'я, який використовується задля підвищення продуктивності праці та особистісного збагачення;
- в) сукупність ділових, професійних, морально-етичних якостей людини;
- г) штатний склад підприємства.

2. Інвестицій в людський капітал – це:

- а) витрати на придбання техніки, технології, споруд, проведення

рекрутингу;

б) витрати на професійну підготовку персоналу;

в) будь-які вкладення в людину, що збагачують змістовність її праці.

3. До соціальних зисків від вкладання в людській капітал відносять:

а) повагу колег;

б) більш високу заробітну плату;

в) можливість спілкування із цікавими людьми;

г) можливість участі у прийнятті рішень;

д) оплата компенсаційного пакета.

4. За характером витрат розрізняють такі види:

а) обов'язкові;

б) довгострокові;

в) опосередковані;

г) кошти організацій;

д) безпосередні.

5. Економічні вигоди від вкладання в людський капітал можливо визначити за допомогою таких методів:

а) чистий дисконтований дохід;

б) порівняння за парами;

в) внутрішня норма доходності;

г) анкетування.

Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу

Мета лекції – визначення необхідності планування й прогнозування розвитку персоналу; вивчення методів розрахунку потреби в робітниках та фахівцях з вищою освітою; складання балансів потреби в працівниках та джерел її задоволення.

Ключові поняття: планування розвитку персоналу, прогнозування, методи розрахунку потреби в робітниках, методи визначення потреби в фахівцях з вищою освітою, балансові розрахунки, план професійного навчання робітників та фахівців.

Основні питання:

5.1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку.

5.2. Методи визначення професійно-кваліфікаційного складу робітників підприємства.

5.3. Розрахунок структури фахівців у розрізі спеціальностей і рівнів кваліфікації.

5.1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку

У сучасних ринкових відносинах планування персоналу є важливою передумовою вільного виробництва та підприємництва, розподілу та споживання ресурсів й товарів. Планування як важлива функція менеджменту персоналу на кожному підприємстві включає визначення кількості та структури працівників, розрахунок поточної та додаткової потреби в персоналі, аналіз розвитку та використання кадрів. Планування потреби в персоналі служить основою для планування його розвитку.

Планування персоналу – це процес визначення майбутніх бажаних кількісних та якісних характеристик персоналу, які необхідно досягти для досягнення цілей та реалізації стратегії діяльності підприємства.

Прогнозування – це припущення відносно майбутнього з метою його передбачення. Якщо прогнозування здійснено якісно, то на його основі можна здійснювати планування. Тому прогнозування діяльності підприємства, врахуванні впливу зовнішніх факторів стає науково обґрунтованою основою для планування розвитку персоналу.

Можливості прогнозування потреби в кадрах відображено в табл. 5.1.

У літературі [65] відокремлюють наступні підходи до визначення органами державного управління потреби у фахівцях та робітниках.

Згідно з *першим підходом* потреба у робітниках та фахівцях з вищою освітою визначається на основі *багатоваріантних розрахунків* залежності чисельності від ряду чинників: ВВП, середньогалузевою продуктивністю праці, мобільністю персоналу, розподілу зайнятих за професіями в галузях, структурі безробітних тощо. Таким чином, сукупна потреба в персоналі повинна відповідати розмірам її задоволення в

розрізі галузей економіки. З метою прогнозування потреби у персоналі в професійному розрізі використовується *галузево-професійна матриця*, у якій сукупна зайнятість у кожній галузі розподіляється за професіями.

Таблиця 5.1

Можливості прогнозування потреби в кадрах¹

Причини виникнення потреби в кадрах	Можливості прогнозування
Вибуття за віком	У більшості випадків точно
Вибуття за непередбачуваними обставинами	Не прогнозоване
Перехід на іншу або більш високу посаду	Добре передбачуване за наявності відповідного плану
Залишення посади через невідповідність	Прогнозоване для нетривалого періоду за наявності даних атестації
Направлення на навчання	Прогнозоване на 2-5 років
Звільнення за власним бажанням	Частково прогнозоване на основі анкет
Збільшення потреби в кадрах у зв'язку з розширенням діяльності	Передбачуване на основі стратегічних планів і науково-технічних програм розвитку
Зміна потреби в кадрах у зв'язку з удосконаленням виробництва	Передбачуване

¹ – наведено за [40]

Другий підхід передбачає збір інформації про поточну та перспективу потребу в робітниках та фахівцях з вищою освітою *по всіх підприємствах незалежно від форми власності, місця розташування, видів діяльності* тощо й її акумулювання в обласних центрах праці та соціального захисту населення, а потім, відповідно, на державному рівні. Цей підхід має безліч перешкод при збиранні інформації через недосконалість правового поля щодо надання відповідних даних. Тому місцевим управлінням праці та соціального захисту населення, органам виконавчої влади, центрам зайнятості необхідно налагоджувати тісні зв'язки з підприємствами для отримання відповідної інформації, мотивувати господарюючі суб'єкти безкоштовним навчання персоналу, пошук фахівців дефіцитних професій.

Розглядаючи ці підходи, слід відзначити, що перший має направленість “зверху-вниз”, а другий – “знизу-вверх”. Ефективність застосування кожного залежить від отримання повної, достовірної, чіткої

інформації від суб'єктів господарювання, якості роботи навчальних закладів та фахівців Міністерства праці та соціальної політики.

5.2. Методи визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників підприємства

Планування чисельності робітничих кадрів у розрізі професійно-кваліфікаційної структури та професійного навчання на підприємстві виходить із програми виробництва, фінансових можливостей підприємства, його кон'юнктурних позицій, плану запровадження нової техніки й технології, демографічних чинників регіону, стратегії діяльності підприємства тощо. Тому актуальним для підприємства виступає визначення чисельності робітників, використовуючи правильно підібраний для певної ситуації метод.

Використовуючи методичні підходи, акумульовані Янковською Л. А. [87], розглянемо **методи планування потреби в робітниках**:

1. **Метод розрахунку чисельності робітників на основі тривалості трудового процесу:**

$$\mathcal{C} = \frac{T_{в.п}}{\Phi_k} \times K_{я.с}, \quad (5.1)$$

де $T_{в.п}$ – тривалість виробничого процесу, год.;

Φ_k – корисний фонд часу одного працівника, год.;

$K_{я.с}$ – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності працівників у спискову, відносна величина.

2. **Метод розрахунку чисельності робітників за нормами обслуговування:**

$$\mathcal{C}_{н.об} = \frac{n_{об} \times K_3}{N_{об}} \times K_{я.с}, \quad (5.2)$$

де $\mathcal{C}_{н.об}$ – спискова чисельність працівників, які працюють за нормами обслуговування за певний час, осіб;

$n_{об}$ – кількість об'єктів, які обслуговують за певний час, од.;

K_3 – коефіцієнт завантаження об'єктів, відносна величина;

$N_{об}$ – норма обслуговування об'єктів, од./осіб;

Застосований у розрахунках за формулами /5.1/, /5.2/ коефіцієнт перерахунку явочної чисельності працівників у спискову ($K_{я.с}$) дає змогу врахувати ймовірну відсутність працівників на робочих місцях упродовж планового проміжку часу через хворобу, чергову відпустку, відпустку на навчання, виконання громадських обов'язків тощо.

Наведений коефіцієнт перерахунку $K_{я.с}$ може бути визначений як:

$$K_{я.с} = \frac{\Phi_k}{\Phi_{кл}}, \quad (5.3)$$

де Φ_k – корисний фонд часу за розрахунковий період (як правило, за рік), год.;

$\Phi_{кл}$ – календарний фонд часу за той самий період, год.

Що стосується визначення Φ_k , то це роблять на підставі балансу корисного фонду часу одного працівника за одним і тим самим способом: календарний час мінус всі втрати часу.

3. Метод розрахунку чисельності робітників за робочими місцями і нормативами чисельності необхідно розглядати як частковий метод за нормами обслуговування (попередній), оскільки і кількість робітників за кількістю робочих місць, і нормативи чисельності встановлюють з урахуванням норм обслуговування. Чисельність працівників за робочими місцями визначають за формулою (5.4):

$$Ч_{п.р.м} = n_{р.м} \times K_3 \times K_{я.с}, \quad (5.4)$$

де $Ч_{п.р.м}$ – чисельність працівників, яку розраховують за робочими місцями за певний час, осіб.;

$n_{р.м}$ – необхідна кількість працівників (робочих місць), які підлеглі працівникам, кількість яких визначається за цією формулою, за певний час, осіб.

Кількість працівників за нормативами чисельності розраховують за формулою (5.5):

$$Ч_{н.ч} = \frac{Q_p}{N_ч} \times K_{я.с}, \quad (5.5)$$

де $Ч_{н.ч}$ – чисельність працівників, яку розраховують цим методом, за певний час, осіб;

Qp – обсяг робіт (кількість працівників) за певний час, які “обслуговуються” за нормами чисельності, осіб;

N_ч – норматив чисельності, відносна величина.

Як специфічне застосування методу за нормативами чисельності можна розглядати визначення кількості керівників підприємств і їх підрозділів (служб, відділів, секторів, цехів тощо) за нормами управління.

4. **Регресійний аналіз** передбачає встановлення залежності між чисельністю працівників і чинниками, що впливають на неї.

5. **Метод екстраполяції** – найпростіший метод, який найчастіше використовується, полягає в тому, що сьогоденна ситуація переноситься на майбутнє, зважаючи на те, що тренд залежності чисельності працівників від певного параметра виробництва (найчастіше – обсяг продукції, але можуть бути й інші) залишається незмінним (або майже незмінним).

Привабливість методу екстраполяції полягає в його загальнодоступності, а обмеженість – у неможливості врахувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Тому цей метод придатний для короткотермінового планування і для підприємства зі стабільною структурою.

6. **Методи експертних оцінок** застосовують з використанням досвіду спеціалістів і керівників. Ці методи поділяються на методи: 1) простої оцінки; 2) розширеної оцінки, яка передбачає як одноразову, так і багаторазову експертну оцінку.

У разі простої оцінки потребу в персоналі оцінює керівництво відповідного підрозділу (служби, відділу, цеху тощо), недолік цього методу полягає у високому рівні суб’єктивізму.

Вирішенню завдань вдосконалення професійно-кваліфікаційної структури персоналу та підвищенню якості планування сприяє розробка балансових розрахунків потреби по професіях, які здійснюються з метою виявлення додаткової потреби підприємства, організації, галузі в робочих кадрах, вдосконалення й розвитку всіх діючих форм професійної підготовки робітників.

Балансовий розрахунок потреби в підготовці кваліфікованих робітників в організаціях і на підприємствах розробляється за професіями і спеціальностями, а в міністерствах і відомствах – за основними групами професій і містить у собі визначення: чисельності

робітників на початок і кінець планового періоду; додаткової потреби у кваліфікованих робітниках на приріст чисельності й на заміну тих, хто вибуває; джерел забезпечення додаткової потреби у кваліфікованих робітниках; форм і пропорцій підготовки кваліфікованих робочих кадрів; чисельності робітників, що вивільняються в результаті нових методів господарювання, масштабів перерозподілу й перепідготовки робітників, що вивільняють.

Порядок балансових розрахунків потреби в робітничих кадрах за професіями і джерелами її забезпечення такий:

1. *Планова чисельність робітничих кадрів* показується на початок і кінець року. Планова чисельність на підприємстві визначається виходячи із планів розвитку виробництва, а також відповідно до діючих галузевих методик і нормативів розрахунку, що враховують специфіку виробництва. При визначенні планової чисельності робітничих кадрів потрібно також одночасно виявити нові професії, що виникають у зв'язку із впровадженням нової техніки й технології.

2. *Додаткова потреба в робітниках* обчислюється з урахуванням приросту чисельності, заміни планованого збитку й відшкодування втрат від плинності кадрів. Якщо чисельність робітників певної професії на кінець року менше їх чисельності на його початок, то отримана різниця буде означати скорочення чисельності робітників по даній професії. При цьому чисельність робітників окремих прогресивних професій повинна збільшуватися за рахунок зміни чисельності робітників безперспективних професій.

3. *Джерела забезпечення додаткової потреби в робітничих кадрах* включають робітників, які пройшли перепідготовку безпосередньо на виробництві на нові професії із числа тих, кого вивільняють; випускників загальноосвітніх шкіл поточного року, які будуть прийняті на роботу; випускників професійно-технічних училищ, направлених на виробництво; робітників, прийнятих із сторони. Чисельність робітників, прийнятих зі сторони, визначається виходячи з потреби й реальних можливостей набору. При цьому для робітників, що не мають необхідних професій, планується підготовка безпосередньо на виробництві [106].

Балансовий розрахунок додаткової потреби підприємства в робітниках та джерела її забезпечення на певний рік наведено в табл. 5.2.

На підприємстві для **планування професійно-кваліфікаційної структури робітників** використовують два **підходи** [65]:

1. Визначення загальної чисельності робітників цеху, яка розподіляється відповідно до існуючої чи прогнозованої структури за професіями, спеціальностями та рівнем кваліфікації. Підсумування чисельності робітників за всіма цехами дає можливість визначити структуру робітників підприємства.

2. Розрахунок чисельності робітників з кожної професії, спеціальності, кваліфікації, а потім підсумуванням визначається чисельність робітників цеху, далі – всього підприємства.

У табл. 5.3 наведена форма плану професійного навчання робітників. У ній необхідно відобразити заплановану чисельність робітників за основними видами професійного навчання: первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації. Подібну ж форму можна застосовувати для планування витрат на навчання.

Велике значення має аналіз ефективності використання персоналу, оскільки збільшення потреби в робітниках часто може бути компенсовано більш раціональним використанням фонду робочого часу, використання робітників за рівнем кваліфікації. З цією метою використовуються дані фотографії робочого часу робітників [65].

5.3. Розрахунок структури фахівців у розрізі спеціальностей і рівнів кваліфікації

У літературі [10; 40] розрізняють поточну та додаткову потребу в фахівцях.

Поточна потреба (ПП) в персоналі визначається наступним чином (5.6).

Таблиця 5.2

Балансовий розрахунок додаткової потреби підприємства в робітниках та джерела її забезпечення

№	Найменування професії	Наявність робітників на початок ___ р.	Додаткова потреба у робітниках протягом ___ р.	Джерела забезпечення потреби в робітниках							Загальний обсяг усіх джерел забезпечення потреби у робітниках	Недостача або надлишок робітників у ___ р.
				прийом випускників ПТУ	прийом випускників загально-освітніх шкіл	прийом з інших підприємств	прийом робітників за рахунок демобілізації з лав Збройних сил	прийом жінок, що повертаються з декретної відпустки й відпустки по догляду за дитиною	прийом за направленням державного центру зайнятості	підготовка робітників безносе-редньо на виробництві		
1	Токарі											
1.1	по металу											
1.2	по дереву											
1.3	розряд											
1.4	І т. д. за всіма професіями, спеціальностями, розрядами											

Таблиця 5.3

План професійного навчання робітників

Найменування професії	В тому числі:									
	всього передбачено планом профпідготовки	первинна підготовка робітників			професійна перепідготовка робітників			підвищення кваліфікації робітників		
		професійно-технічні училища / технікуми		підготовка на виробництві	на вечірніх відділеннях ПТУ / технікумів	на виробництві	у навчальних центрах підприємства	на вечірніх відділеннях ПТУ / технікумів	на виробництві	у навчальних центрах підприємства
		з відривом від виробництва	без відриву від виробництва							

Таблиця 5.4

Балансовий розрахунок додаткової потреби підприємства у фахівцях та джерела її забезпечення

№	Найменування професії	Наявність фахівців на початок ____ р.	Додаткова потреба у фахівцях протягом ____ р.	Джерела забезпечення потреби у фахівцях						Загальний обсяг усіх джерел забезпечення потреби у фахівцях	Недостача або надлишок фахівців у ____ р.
				випускники вищих навчальних закладів III-IV р. акредитації	перепідготовка з числа незайнятого населення за направленням підприємства чи за власний кошт у вищі заклади післядипломної освіти	прийом з інших підприємств власними зусиллями, за допомогою кадрових агенцій	прийом робітників за рахунок демобілізації з лав Збройних сил	прийом жінок, що повертаються з декретної відпустки й відпустки по догляду за дитиною	прийом на роботу за направленням фахівців з ДЦЗ		

Таблиця 5.5

План професійного навчання фахівців

Найменування професії	В тому числі:					
	всього передбачено планом профпідготовки	перепідготовка та підвищення кваліфікації				
		ІПК	ФПК при ВНЗ, відділи при технікумах	курси на підприємстві	навчальні центри на підприємстві	інші форми підвищення кваліфікації

$$\text{ПП} = \text{БП} + \text{ДП}, \quad (5.6)$$

де БП – базова потреба в персоналі, обумовлена обсягом виробництва, осіб;

ДП – додаткова потреба в кадрах, осіб.

Причому базова потреба визначається так:

$$\text{БП} = \text{ОВ}/\text{П}, \quad (5.7)$$

де ОВ – обсяг виробництва продукції, грн;

П – продуктивність праці одного працівника, грн/осіб.

Додаткова потреба в кадрах визначає розбіжності між загальною потребою і наявним персоналом на початок певного періоду й розраховується наступним чином (5.8):

$$\text{ДП} = \text{П}_{\text{пл}} - \text{П}_{\text{ф}}, \quad (5.8)$$

де $\text{П}_{\text{пл}}$ – планова потреба в персоналі, осіб;

$\text{П}_{\text{ф}}$ – фактична чисельність персоналу, осіб.

В умовах нестабільності економіки країни фактична потреба підприємства в персоналі певних категорій персоналу безперервно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Застосування нових технологій, освоєння виробництва нової продукції, скорочення попиту на продукцію може призвести до зменшення чисельності персоналу в розрізі професій, спеціальностей, категорій. Тому визначення реальної потреби в персоналі та прогноз її змін повинні стати основою вдосконалення менеджменту персоналу на підприємстві.

Додаткова потреба у фахівцях охоплює потребу підприємства на приріст чисельності фахівців; на заміщення вакантних посад; на втрати фахівців унаслідок призову до лав Збройних сил України; на вибуття жінок у декретну відпустку й відпустку з догляду за дітьми; на плинність кадрів; на часткову заміну практиків без вищої освіти; на компенсацію втрат фахівців унаслідок природних причин; на компенсацію втрат фахівців у зв'язку з навчанням у вищих навчальних закладах та закладах післядипломної освіти, аспірантурі, докторантурі з відривом від виробництва [65].

Додаткова потреба у фахівцях та джерела її забезпечення наведено в табл. 5.4. у якості джерел використовуються всі можливі, включаючи прийом за тих причин, за якими мали місце звільнення.

Відокремлюють такі **методи планування чисельності фахівців**:

1. **Метод заснований на нормі керованості** передбачає визначення чисельності підлеглих, які підпорядковані одному керівнику. Як правило, на одного керівника повинно приходиться від 10 до 20 підлеглих, в іншому випадку – спостерігається неефективність менеджменту.

2. **Метод насиченості фахівцями** використовується в стратегічному плануванні. Насиченість фахівцями – відношення чисельності фахівці з вищою освітою, які працюють на відповідних посадах, що передбачають працівників з вищою освітою, до чисельності всього персоналу підприємства [65].

3. **Номенклатурний метод** ґрунтується на планах діяльності підприємства, штатному розкладі, структурі підрозділів, кількості й номенклатурі посад, що підлягають заміщенню фахівцями. У номенклатурі посад відбивається рівень кваліфікації і профіль фахівця, що повинен займати відповідну посаду за штатним розкладом. Таким чином, штатний розклад відображає кількісний склад персоналу, а номенклатура – якісний, що є основою для планування за професійно-кваліфікаційним спрямуванням [40].

З метою формування оптимальної структури фахівців підприємства необхідно професійне навчання здійснювати на плановій основі, в чому допоможе заповнення відповідної форми (табл. 5.5). Дані отримуються від лінійних керівників та аналізу біографічних даних.

На підставі балансу працівників підприємства (табл. 5.2, 5.4) може бути складений **план професійної освіти працівників** за видами навчання: підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації працівників і за видами професійної освіти працівників: вищої (першої), професійно-технічної, післядипломної (другої і т. д.), самоосвіти. Потребу у підготовці, перепідготовці або підвищенні кваліфікації працівників визначають за формулою (5.9):

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \Delta P_{III_{ij}} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \Delta P_{III_{ij}} - P_{III.KB}, \quad (5.9)$$

де $\Delta\Pi_{III_{ij}}$ – додаткова потреба в професійній освіті працівників за i -м видом системи професійного навчання і j -м видом освіти за певний проміжок часу, осіб;

$\Delta\Pi_{III_{ij}}$ – загальна додаткова потреба в персоналі за певний проміжок часу; за i -м видом системи професійного навчання і j -м видом освіти, якщо б усі вимагали участі у програмах професійного навчання, осіб;

$\Pi_{пл.кв}$ – планова чисельність прийому кваліфікованих працівників за умовами вільного найму або розподілу із закладів освіти, які не потребують участі у програмах системи професійного навчання, за певний проміжок часу, осіб;

n – кількість видів системи професійного навчання (max – 3);

m – кількість видів професійної освіти (max – 4).

Оптимальне співвідношення різних категорій персоналу дозволить як можна ефективніше використовувати персонал за певними професійно-кваліфікаційними рівнями, їх можливостями, психологічними характеристиками, а також планувати професійне навчання у відповідності до вимог виробництва.

Контрольні запитання

1. Надайте порівняльну характеристику плануванню та прогнозуванню персоналу розвитку персоналу?

2. Визначте підходи визначення потреби в працівниках. У чому полягають їх відмінності?

3. Надайте характеристику методам планування потреби в робітниках. Зазначте переваги та недоліки кожного з них.

4. У чому полягає сутність балансового розрахунку потреби в підготовці кваліфікованих робітників? З яких розділів складається баланс?

5. Яким чином визначається поточна та додаткова потреба в фахівцях?

6. За рахунок чого виникає додаткова потреба у фахівцях? За допомогою яких джерел вона задовольняється?

7. Що лежить в основі створення плану професійної підготовки фахівців?

8. Укажіть переваги та недоліки методів планування чисельності фахівців.

9. Яким чином можна визначити план професійної освіти працівників всього підприємства?

Література: [10; 40; 65].

Практичні завдання

Завдання 1

Ви – менеджер з персоналу великого торговельного ЗАТ “Крок”, середньооблікова чисельність працівників у поточному році – 720 осіб, у тому числі керівників – 18 %, спеціалістів – 36 %, службовців – 5 %, решта – робітники. Запланований обсяг реалізації продукції підприємства на наступний рік становить 158,4 млн грн, обсяг реалізації продукції у розрахунку на одного працівника в поточному році – 200 тис грн, а загальна додаткова потреба у спеціалістах на наступний рік становить 5 осіб. Економічно доцільним буде збільшення продуктивності праці робітників на 10%. Норма управління в наступному році складатиме 10 осіб.

У неформальній бесіді з працівником відділу кадрів з'ясувалося, що основними причинами звільнення є важкі умови праці, а також низька заробітна плата, виснажливий графік роботи. Усього на підприємстві працює 78 % жінок, а третина працівників не мають навіть неповної вищої, з них 65 % – чоловіки.

Оскільки підприємство збільшує обсяги своєї діяльності, то виникає, в першу чергу, проблема удосконалення системи управління персоналом.

1. Розрахуйте загальну потребу підприємства в кадрах на наступний рік, в тому числі в розрізі категорій персоналу.

2. Здійсніть всі необхідні розрахунки та аналіз стану плинності кадрів (зведіть у таблицю).

3. Здійсніть кількісний та якісний аналіз кадрового складу підприємства, зробіть необхідні висновки та надайте рекомендації щодо соціального розвитку колективу підприємства.

4. У табл. 5.6 наведено приклади критеріїв щодо здатності керівника формувати колектив. Доповніть цей перелік до 15 пунктів [104].

Характеристики керівника за критерієм здатності формувати колектив

Низька здатність	Висока здатність
1. Не володіє достатніми навичками керівництва	1. Має відповідні навички керівництва
2. Непослідовний в діях	2. Послідовний в діях

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Завдання 2 Визначення середньооблікової кількості працівників

Розрахувати середньооблікову (СО) кількість штатних працівників за 1 квартал, півріччя, 9 місяців, за рік на підставі даних середньооблікової кількості штатних працівників підприємств у звітному періоді (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Вихідні дані для розрахунку середньооблікової кількості (СО) персоналу, осіб

Період	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4	Варіант 5
<i>Січень</i>	620	–	420	–	67
<i>Лютий</i>	640	–	397	712	63
<i>Березень</i>	690	134	408	744	56
СО кількість за 1-й квартал					
<i>Квітень</i>	630	122	409	726	52
<i>Травень</i>	601	144	415	739	57
<i>Червень</i>	632	148	444	752	45
СО кількість за півріччя					
<i>Липень</i>	600	153	440	763	32
<i>Серпень</i>	605	153	433	758	32
<i>Вересень</i>	620	144	419	709	–
СО кількість за 9 міс.					
<i>Жовтень</i>	642	138	421	712	28
<i>Листопад</i>	649	-	420	735	25
<i>Грудень</i>	638	-	420	744	25
СО кількість за рік					

Методичні рекомендації до розрахунку

Відповідно до наказу від 28 вересня 2005 року № 286 розрахунок здійснюється на підставі *Інструкції зі статистики кількості працівників*, яка набула чинності 1 січня 2006 року.

Витяг з Інструкції

Середньооблікова кількість штатних працівників за період з початку року (у тому числі за квартал, півріччя, 9 місяців, рік) обчислюється шляхом підсумовування середньооблікової кількості штатних працівників за всі місяці роботи підприємства, що минули за період від початку року до звітнього місяця включно, та діленням одержаної суми на кількість місяців у цьому періоді, тобто відповідно на 2, 3, 4,... 12.

Підприємство, що працювало неповний рік (сезонний характер виробництва або створення після січня, за винятком тих підприємств, які вимушено зупиняли виробництво з ініціативи адміністрації), середньооблікову кількість штатних працівників за рік визначає також шляхом підсумовування зазначеної кількості працівників за всі місяці роботи підприємства і ділення одержаної суми на 12.

Тести

1. До методів планування потреби в робітниках відносять:

- а) номенклатурний метод;
- б) метод “від досягнутого рівня”;
- в) експертний метод;
- г) порівняння за парами.

2. До методів планування потреби у фахівцях відносять:

- а) метод, побудований на основі використання даних про тривалість трудового процесу;
- б) метод насиченості фахівцями;
- в) метод екстраполяції;
- г) метод за нормативами чисельності.

3. В основу розрахунку додаткової потреби у фахівцях покладено:

- а) попит на ринку праці;
- б) кон'юнктура позиція на певну професію;
- в) балансові розрахунки.

4. Що включено до балансових розрахунків потреби в робітничих кадрах:

- а) планову чисельність робітничих кадрів;
- б) методи розрахунку потреби в робітничих кадрах;
- в) джерела забезпечення потреби в робітниках;
- г) програму виробництва підприємства;
- д) додаткову потребу підприємства в робітниках на плановий період?

5. Що на підприємстві є основою планування потреби у персоналі в розрізі професійно-кваліфікаційної структури:

- а) програма розвитку підприємства;
- б) кадрова політика;
- в) баланс потреби;
- г) стратегія підприємства?

Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу

Мета лекції – виявлення законодавчих засад змісту та структури освіти в Україні, обговорення їх переваг та недоліків.

Ключові поняття: загальна середня освіта, типи загальноосвітніх, професійно-технічних та вищих навчальних закладів, професійно-технічна освіта, освітні й освітньо-кваліфікаційні рівні вищої освіти, структура післядипломної освіти.

Основні питання:

- 6.1. Управління системою загальної середньої освіти.
- 6.2. Організація професійно-технічної освіти, участь підприємств у здійсненні цієї освіти.
- 6.3. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою.

6.1. Управління системою загальної середньої освіти

Питання даної теми доцільно розглядати з позиції вітчизняного законодавства. Система загальної середньої освіти в Україні регулюється Конституцією України, Законом України “Про освіту”, Законом України “Про загальну середню освіту” [98].

Згідно ст. 3 Закону України “Про загальну середню освіту” **загальна середня освіта** – цілеспрямований процес оволодіння

систематизованими знаннями про природу, людину, суспільство, культуру та виробництво засобами пізнавальної і практичної діяльності, результатом якого є інтелектуальний, соціальний і фізичний розвиток особистості, що є основою для подальшої освіти і трудової діяльності.

Загальна середня освіта спрямована на забезпечення всебічного розвитку особистості шляхом навчання та виховання, які ґрунтуються на загальнолюдських цінностях та *принципах* науковості, полікультурності, світського характеру освіти, системності, інтегративності, єдності навчання і виховання, на *засадах* гуманізму, демократії, громадянської свідомості, взаємоповаги між націями і народами в інтересах людини, родини, суспільства, держави.

Громадянам України незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак забезпечується доступність і безоплатність здобуття повної загальної середньої освіти у державних і комунальних навчальних закладах.

Загальноосвітній навчальний заклад – навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права громадян на загальну середню освіту. Типи загальноосвітніх навчальних закладів наведені на рис. 6.1.

Термін навчання для здобуття повної загальної середньої освіти у загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів становить 11 років.

Відповідно до ст. 22 Закону України “Про загальну середню освіту” загальноосвітній навчальний заклад забезпечує безпечні та нешкідливі умови навчання, режим роботи, умови для фізичного розвитку та зміцнення здоров’я, формує гігієнічні навички та засади здорового способу життя учнів [98].

Заклади охорони здоров’я разом з органами управління освітою та органами охорони здоров’я щорічно забезпечують безоплатний медичний огляд учнів (вихованців), моніторинг і корекцію стану здоров’я, проведення лікувально-профілактичних заходів у загальноосвітніх навчальних закладах незалежно від підпорядкування, типів і форм власності.

Педагогічним працівником повинна бути особа з високими моральними якостями, яка має відповідну педагогічну освіту, належний рівень професійної підготовки, здійснює педагогічну діяльність, забезпечує результативність та якість своєї роботи, фізичний та психічний стан здоров’я якої дозволяє виконувати професійні обов’язки в навчальних закладах системи загальної середньої освіти.

Т И П И З А Г А Л Ь Н О О С В І Т Н І Х Н А В Ч А Л Ь Н И Х З А К Л А Д І В	→	школа I-III ступенів
	→	спеціалізована школа (школа-інтернат) I-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів та курсів
	→	гімназія (гімназія-інтернат) – навчальний заклад II-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів відповідно до профілю
	→	колегіум (колегіум-інтернат) – навчальний заклад II-III ступенів філологічно-філософського та (або) культурно-естетичного профілю
	→	ліцей (ліцей-інтернат) – навчальний заклад III ступеня з профільним навчанням та допрофесійною підготовкою (може надавати освітні послуги II ступеня, починаючи з 8 класу)
	→	школа-інтернат I-III ступенів – навчальний заклад з частковим або повним утриманням за рахунок держави дітей, які потребують соціальної допомоги
	→	спеціальна школа (школа-інтернат) I-III ступенів – навчальний заклад для дітей, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку
	→	санаторна школа (школа-інтернат) I-III ступенів – навчальний заклад з відповідним профілем для дітей, які потребують тривалого лікування
	→	школа соціальної реабілітації – навчальний заклад для дітей, які потребують особливих умов виховання (створюється окремо для хлопців і дівчат)
	→	вечірня (змінна) школа II-III ступенів – навчальний заклад для громадян, які не мають можливості навчатися у школах з денною формою навчання
	→	навчально-реабілітаційний центр – навчальний заклад для дітей з особливими освітніми потребами, зумовленими складними вадами розвитку
	→	позашкільний навчально-виховний заклад – навчальний заклад для виховання дітей та задоволення їх потреб у додатковій освіті за інтересами (науковими, технічними, художньо-естетичними, спортивними тощо)
	→	міжшкільний навчально-виробничий комбінат – навчальний заклад для забезпечення потреб учнів загальноосвітніх навчальних закладів у профорієнтаційній, допрофесійній, професійній підготовці
	→	професійно-технічний навчальний заклад – навчальний заклад для забезпечення потреб громадян у професійно-технічній і повній загальній середній освіті
	→	навчальний заклад I-II рівнів акредитації – навчальний заклад для задоволення потреб громадян за освітньо-кваліфікаційними рівнями молодшого спеціаліста і бакалавра з одночасним завершенням здобуття повної загальної середньої освіти

Рис. 6.1. Типи загальноосвітніх навчальних закладів

Державний стандарт загальної середньої освіти – зведення норм і положень, що визначають державні вимоги до освіченості учнів і випускників шкіл на рівні початкової, базової і повної загальної середньої освіти та гарантії держави у її досягненні.

Структура Державного стандарту загальної середньої освіти включає:

базовий навчальний план загальноосвітніх навчальних закладів;

загальна характеристика інваріантної та варіативної складових змісту загальної середньої освіти;

державні вимоги до рівня загальноосвітньої підготовки учнів (вихованців).

Випускникам загальноосвітніх навчальних закладів II і III ступенів видається відповідний документ про освіту. Зразки документів про загальну середню освіту затверджує Кабінет Міністрів України.

Повна загальна освіта є обов'язковою та може отримуватися у різних типах закладів освіти. Отримання повної вищої освіти в Україні є безкоштовним та здійснюється за рахунок держбюджету.

6.2. Організація професійно-технічної освіти, участь підприємств у здійсненні цієї освіти

Згідно з Законом України “Про професійно-технічну освіту” [102] **професійно-технічна освіта** є складовою системи освіти України й комплексом педагогічних та організаційно-управлінських заходів, спрямованих на забезпечення оволодіння громадянами знаннями, уміннями і навичками в обраній ними галузі професійної діяльності, розвиток компетентності та професіоналізму, виховання загальної і професійної культури. Професійно-технічна освіта здобувається у професійно-технічних навчальних закладах.

Професійно-технічна освіта забезпечує здобуття громадянами професії відповідно до їх покликань, інтересів, здібностей, а також допрофесійну підготовку, перепідготовку, підвищення їх кваліфікації.

Допрофесійна підготовка – це здобуття початкових професійних знань, умінь особами, які раніше не мали робітничої професії. До видів професійної підготовки персоналу відносять первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників.

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

Професійно-технічна освіта здобувається громадянами України в державних і комунальних професійно-технічних навчальних закладах безоплатно, за рахунок держави, а у державних та комунальних акредитованих вищих професійно-технічних навчальних училищах та центрах професійної освіти – у межах державного замовлення безоплатно, на конкурсній основі.

Іноземці оплачують своє навчання, якщо інше не передбачене законодавством або міжнародними договорами України.

Професійно-технічна освіта здійснюється у професійно-технічних навчальних закладах за денною, вечірньою (змінною), очно-заочною, дистанційною, екстернатною формами навчання, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами.

Ступеневість професійно-технічної освіти громадян визначається у професійно-технічних навчальних закладах відповідними рівнями кваліфікації і складністю професій та освітньо-кваліфікаційним рівнем.

Кожний ступінь навчання у професійно-технічному навчальному закладі має теоретичну і практичну завершеність і підтверджується присвоєнням випускникам (учням) освітньо-кваліфікаційних рівнів “кваліфікований робітник”, “молодший спеціаліст” згідно з набутими професійними знаннями, уміннями і навичками.

Згідно ст. 16 відповідного Закону України [102] випускнику професійно-технічного навчального закладу, якому присвоєно освітньо-кваліфікаційний рівень “кваліфікований робітник”, видається диплом.

Випускнику професійно-технічного навчального закладу, який здобув повну загальну середню освіту, видається відповідний документ про середню освіту встановленого зразка.

Особі, яка опанувала курс професійно-технічного навчання і успішно пройшла кваліфікаційну атестацію, видається свідоцтво про присвоєння або підвищення робітничої кваліфікації.

Випускнику вищого професійного училища та центру професійно-технічної освіти, якому присвоєно кваліфікацію “молодший спеціаліст”, видається диплом.

Професійно-технічний навчальний заклад – це заклад освіти, що забезпечує реалізацію потреб громадян у професійно-технічній освіті, оволодінні робітничими професіями, спеціальностями, кваліфікацією відповідно до їх інтересів, здібностей, стану здоров'я. Типи професійно-технічних навчальних закладів наведено на рис. 6.2.

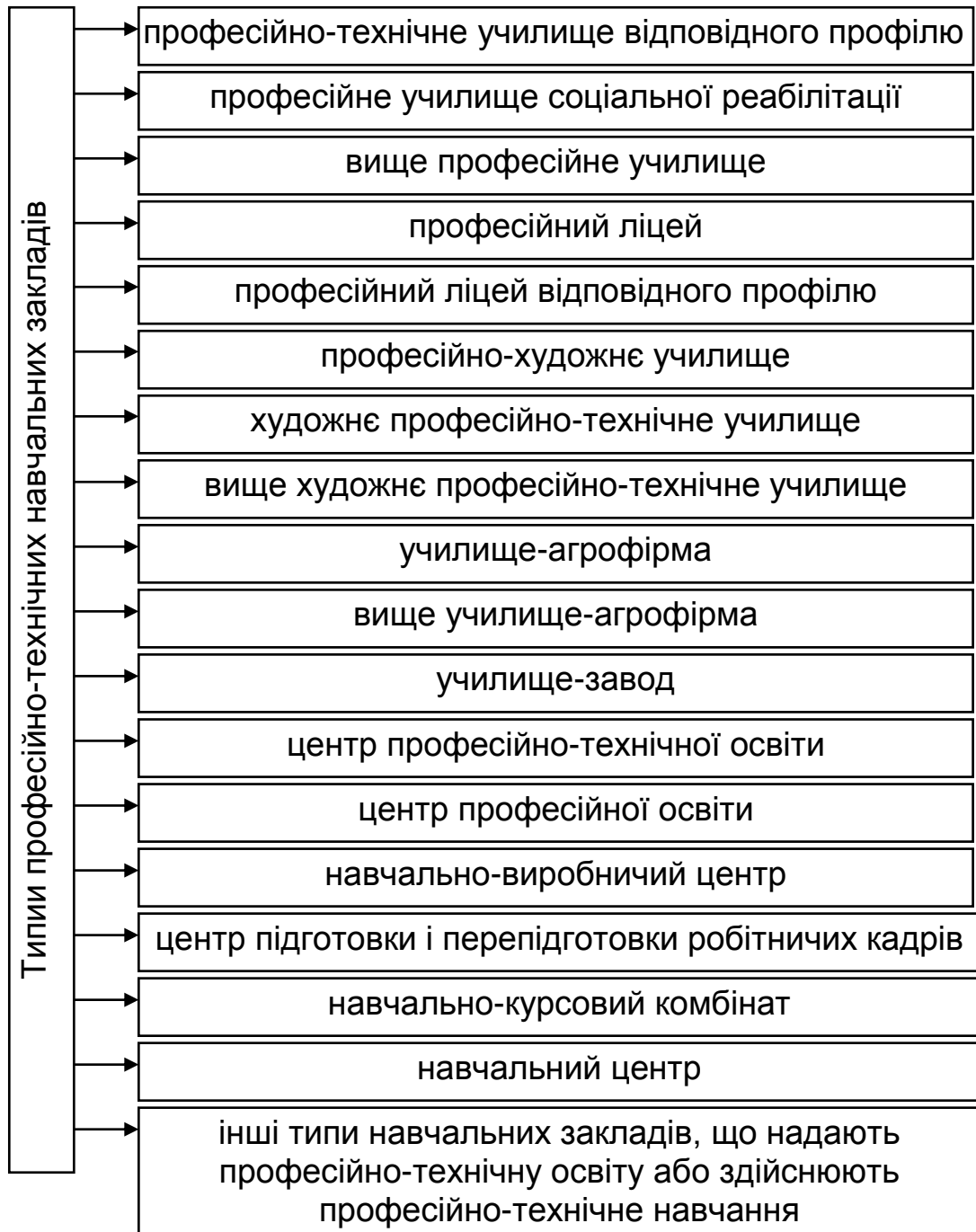


Рис. 6.2. Типи професійно-технічних навчальних закладів

Професійно-технічний навчальний заклад створюється відповідно до соціально-економічних потреб держави чи окремого регіону за наявності необхідної матеріально-технічної і навчально-методичної бази, відповідних педагогічних працівників.

Потреба у професійно-технічних навчальних закладах визначається Кабінетом Міністрів України, а їх мережа – спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері професійно-технічної освіти за пропозиціями міністерств та інших центральних і місцевих органів виконавчої влади.

До основних повноважень та напрямів діяльності професійно-технічного навчального закладу належать:

- організація навчально-виховного процесу, вибір форм та методів навчання;

- навчально-виробнича, навчально-виховна, навчально-методична, фінансово-господарська та виробничо-комерційна діяльність;

- розробка робочих навчальних планів з професій та робочих навчальних програм з навчальних предметів на основі типових навчальних планів і типових навчальних програм, визначення регіонального компонента змісту професійно-технічної освіти;

- розробка правил прийому учнів до навчального закладу на основі типових правил прийому;

- формування разом з органами управління професійно-технічною освітою планів прийому учнів, слухачів з урахуванням державного замовлення, потреб ринку праці та потреб громадян у професійно-технічній освіті і замовлень підприємств, установ, організацій;

- організація харчування, матеріальне забезпечення та побутове обслуговування учнів;

- атестація педагогічних працівників;

- організація стажування педагогічних працівників на підприємствах, в установах, організаціях;

- здійснення професійного навчання незайнятого населення;

- організація виробничого навчання учнів, слухачів на підприємствах, в установах та організаціях;

- забезпечення заходів з охорони праці учнів, слухачів, працівників;

- матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу;

- визначення структури і штатного розпису з урахуванням встановленого фонду заробітної плати;

забезпечення якості професійного навчання та виховання учнів.

Професійно-технічна освіта може включати природничо-математичну, гуманітарну, фізичну, загальнотехнічну, професійно-теоретичну і професійно-практичну підготовку.

Професійно-практична підготовка учнів, слухачів здійснюється у тісному поєднанні із виготовленням корисної продукції, наданням послуг, що оплачуються згідно з законодавством.

Державний перелік професій з підготовки кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах є нормативно-правовим актом про організацію професійно-технічної освіти, який визначає:

код, назву професії та напрями спеціалізації;

вимоги щодо освітнього рівня вступника до професійно-технічного навчального закладу;

планований рівень професійної кваліфікації випускника;

термін навчання;

обмеження з професії за статтю;

обмеження з професії за віком вступника до професійно-технічного навчального закладу;

обмеження з професії за медичними показаннями професійної придатності учня, слухача.

Державний стандарт професійно-технічної освіти – це сукупність державних вимог до змісту професійно-технічної освіти, рівня кваліфікації випускника професійно-технічного навчального закладу, основних обов'язкових засобів навчання та освітнього рівня вступників.

Державні стандарти професійно-технічної освіти включають:

освітньо-кваліфікаційні характеристики випускника;

типові навчальні плани підготовки кваліфікованих робітників;

типові навчальні програми з навчальних предметів, передбачених навчальними планами, та з професійно-практичної підготовки;

перелік основних обов'язкових засобів навчання;

систему контролю знань, умінь і навичок учнів, слухачів та критерії їх кваліфікаційної атестації.

Суб'єктами професійно-технічного навчального закладу є учень та слухач.

Учень професійно-технічного навчального закладу – це випускник основної або старшої загальноосвітньої школи, зарахований до

професійно-технічного навчального закладу на навчання за програмами професійно-технічної освіти.

Слухач професійно-технічного навчального закладу – це особа, зарахована до цього закладу на навчання за програмами курсової підготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації.

Час навчання у професійно-технічному навчальному закладі зараховується до трудового стажу учня, слухача, у тому числі в безперервний і в стаж роботи за спеціальністю, що дає право на пільги, встановлені для відповідної категорії працівників, якщо перерва між днем закінчення навчання і днем зарахування на роботу за набутою професією не перевищує трьох місяців.

Випускникам професійно-технічного навчального закладу, які навчались за державним замовленням, держава гарантує надання першого робочого місця відповідно до одержаної професії згідно із законодавством.

З професійно-технічного навчального закладу учень, слухач може бути відрахований за:

власним бажанням;

станом здоров'я;

незадовільні успішність і поведінку;

невиконання вимог навчального плану та навчальних програм;

вироком суду, який набрав законної сили;

грубі порушення навчальної дисципліни або правил внутрішнього розпорядку професійно-технічного навчального закладу.

Учень, слухач при відрахуванні з професійно-технічного навчального закладу може бути атестований за досягнутим рівнем кваліфікації.

Право на особливий соціальний захист в галузі професійно-технічної освіти мають інваліди, діти-сироти, діти, які залишились без піклування батьків, та учні, слухачі, які постраждали внаслідок аварії на Чорнобильській АЕС.

До педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів та установ професійно-технічної освіти належать викладачі, педагоги з професійного навчання, вихователі, майстри виробничого навчання, старші майстри, старші майстри виробничого навчання, інструктори виробничого навчання, методисти, практичні психологи, соціальні педагоги, керівники фізичного виховання, керівники профе-

сійно-технічних навчальних закладів, науково-методичних та навчально-методичних установ, їх заступники та інші працівники, діяльність яких пов'язана з організацією і забезпеченням навчально-виховного процесу.

Фінансування професійно-технічної підготовки робітників, соціальний захист учнів, слухачів та педагогічних працівників у державних або комунальних професійно-технічних навчальних закладах, у межах обсягів державного замовлення, здійснюються на нормативній основі за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів.

Додатковими джерелами фінансування професійно-технічного навчального закладу є кошти, одержані за професійну підготовку громадян понад державне замовлення, курсову підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників, відповідно до укладених договорів з юридичними та фізичними особами; надання додаткових платних освітніх послуг населенню тощо.

Виконання положення Закону України “Про професійно-технічну освіту” забезпечує громадянам України, а також іноземцям та особам без громадянства, що перебувають в Україні на законних підставах, права на здобуття професійно-технічної освіти відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

6.3. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою

Згідно з Законом України “Про вищу освіту” [95] **вища освіта** – це рівень освіти, який здобувається особою у вищому навчальному закладі в результаті послідовного, системного та цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання, який ґрунтується на повній загальній середній освіті й завершується здобуттям певної кваліфікації за підсумками державної атестації.

Державна політика у галузі вищої освіти ґрунтується на ряді принципів, зміст яких наведено на рис. 6.3.

Громадяни України мають право безоплатно здобувати вищу освіту в державних і комунальних вищих навчальних закладах на конкурсній основі в межах стандартів вищої освіти, якщо певний освітньо-кваліфікаційний рівень громадянин здобуває вперше. Вони вільні у

виборі форми здобуття вищої освіти, вищого навчального закладу, напрямку підготовки і спеціальності.

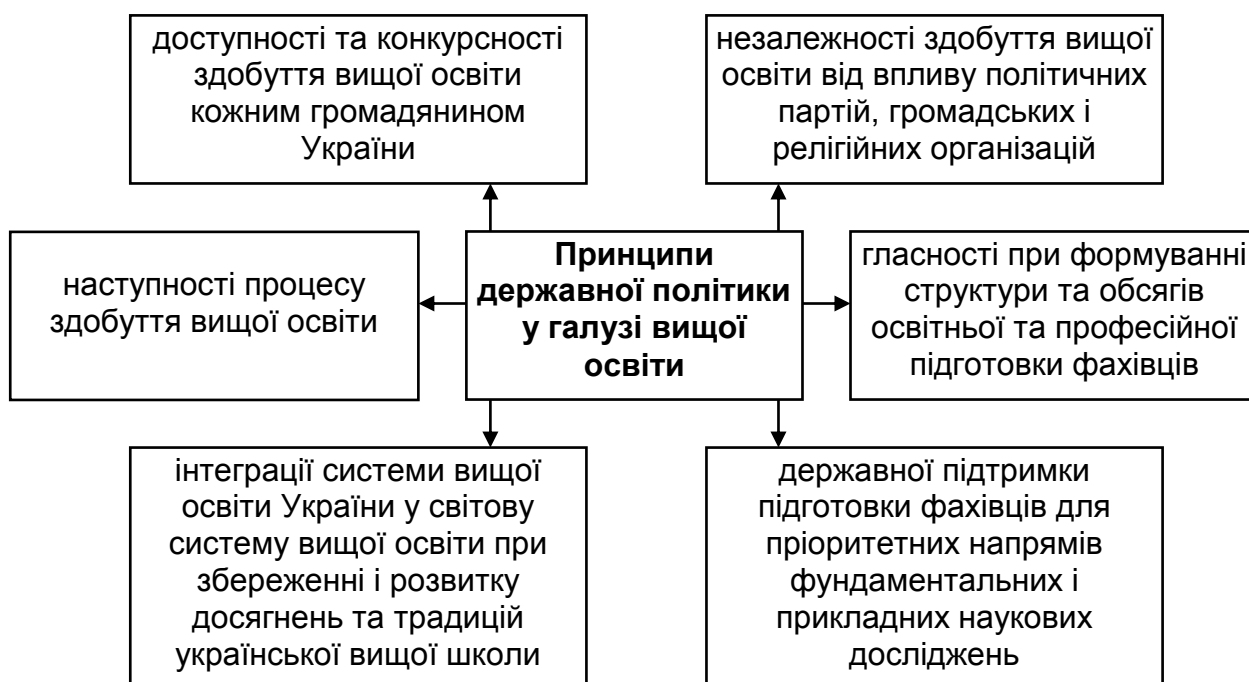


Рис. 6.3. Принципи державної політики у галузі вищої освіти

До структури вищої освіти входять освітні й освітньо-кваліфікаційні рівні (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Освітні й освітньо-кваліфікаційні рівні вищої освіти

Освітні рівні	Освітньо-кваліфікаційні рівні
1	2
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	Молодший спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності

1	2
<p>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 кваліфікацій за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра</p>	<p>Бакалавр – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності</p>
<p>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 кваліфікацій за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра</p>	<p>Спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності</p> <p>Магістр – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності</p>

Післядипломна освіта – спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду. Структура післядипломної освіти наведена на рис. 6.4.

Систему стандартів вищої освіти складають державний стандарт вищої освіти, галузеві стандарти вищої освіти та стандарти вищої освіти вищих навчальних закладів.

Державний стандарт вищої освіти містить складові:

перелік кваліфікацій за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями;

перелік напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями;

вимоги до освітніх рівнів вищої освіти;

вимоги до освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти.

Галузеві стандарти вищої освіти містять складові:

освітньо-кваліфікаційні характеристики випускників вищих навчальних закладів;

освітньо-професійні програми підготовки;

засоби діагностики якості вищої освіти.

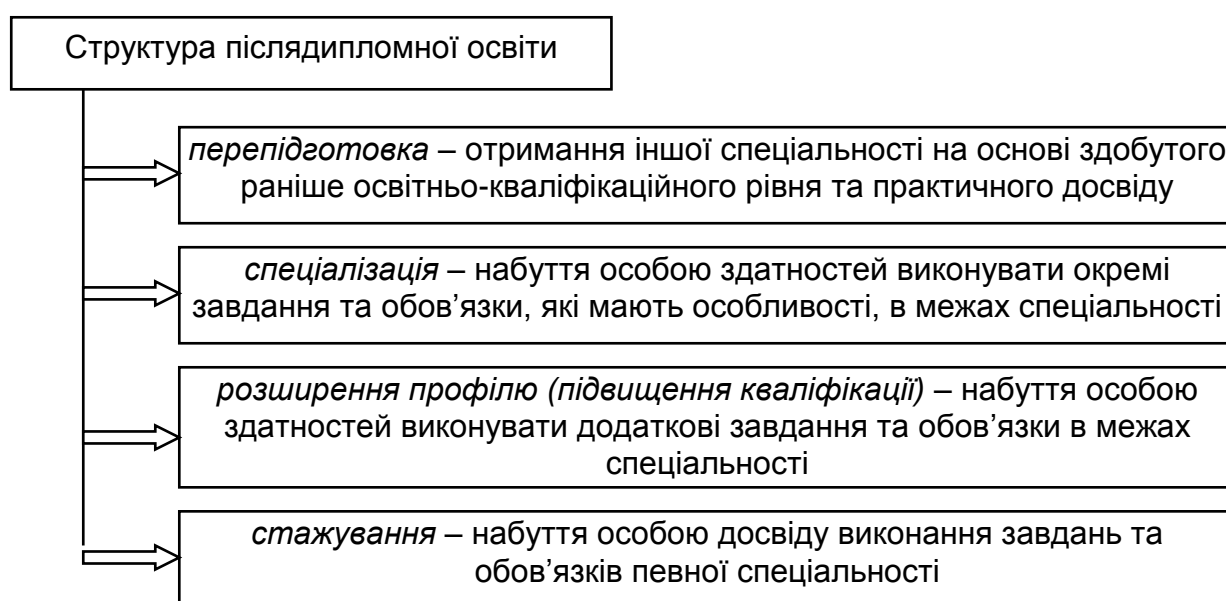


Рис. 6.4. Структура післядипломної освіти

Стандарти вищої освіти вищих навчальних закладів містять складові:

перелік спеціалізацій за спеціальностями;

варіативні частини освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників вищих навчальних закладів;

варіативні частини освітньо-професійних програм підготовки;

варіативні частини засобів діагностики якості вищої освіти;

навчальні плани;

програми навчальних дисциплін.

Систему вищої освіти складають:

вищі навчальні заклади всіх форм власності;

інші юридичні особи, що надають освітні послуги у галузі вищої освіти;

органи, які здійснюють управління у галузі вищої освіти.

Вищий навчальний заклад – освітній, освітньо-науковий заклад, який заснований і діє відповідно до законодавства 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.

Основною метою діяльності вищого навчального закладу є забезпечення умов, необхідних для отримання особою вищої освіти, підготовка фахівців для потреб України.

Відповідно до існуючих напрямів освітньої діяльності в Україні діють вищі навчальні заклади певних типів, перелік яких наведено на рис. 6.5.

Освітня діяльність на території України здійснюється вищими навчальними закладами на підставі ліцензій, які видаються у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Управління вищим навчальним закладом здійснюється на основі **принципів:**

автономії та самоврядування;

розмежування прав, повноважень та відповідальності власника (власників), органів управління вищою освітою, керівництва вищого навчального закладу та його структурних підрозділів;

поєднання колегіальних та єдиноначальних засад;

незалежності від політичних партій, громадських та релігійних організацій.

Автономія та самоврядування вищого навчального закладу реалізуються відповідно до законодавства і передбачають право:

самостійно визначати форми навчання, форми та види організації навчального процесу;

приймати на роботу педагогічних, науково-педагогічних та інших працівників;

надавати додаткові освітні послуги;

самостійно розробляти та запроваджувати власні програми наукової і науково-виробничої діяльності;

створювати у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, інститути, коледжі, технікуми, факультети, відділення, філії, навчальні, методичні, наукові, науково-дослідні центри та лабораторії,

конструкторські та конструкторсько-технологічні бюро, територіально відокремлені та інші структурні підрозділи;

здійснювати видавничу діяльність, розвивати власну поліграфічну базу;

на підставі відповідних угод провадити спільну діяльність з іншими вищими навчальними закладами, підприємствами, установами та організаціями;

брати участь у роботі міжнародних організацій;

запроваджувати власну символіку та атрибутику;

звертатися з ініціативою до органів управління вищою освітою про внесення змін до чинних або розроблення нових нормативно-правових актів у галузі вищої освіти, а також брати участь у роботі над проектами щодо їх удосконалення;

користуватися земельними ділянками в порядку, встановленому Земельним кодексом України.

Безпосереднє управління діяльністю вищого навчального закладу здійснює його керівник – ректор (президент), начальник, директор тощо.

Керівництво факультетом здійснює декан, який може делегувати частину повноважень своїм заступникам.

Керівництво відділенням здійснює завідуючий. Завідуючий відділенням призначається на посаду керівником вищого навчального закладу з числа педагогічних працівників, які мають повну вищу освіту і досвід навчально-методичної роботи.

У вищих навчальних закладах та їх структурних підрозділах діє студентське самоврядування, яке є невід'ємною частиною громадського самоврядування відповідних навчальних закладів.

Студентське самоврядування забезпечує захист прав та інтересів осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі, та їхню участь в управлінні вищим навчальним закладом.

Навчання у вищих навчальних закладах здійснюється за такими формами:

денна (очна);

вечірня;

заочна, дистанційна;

екстернатна.

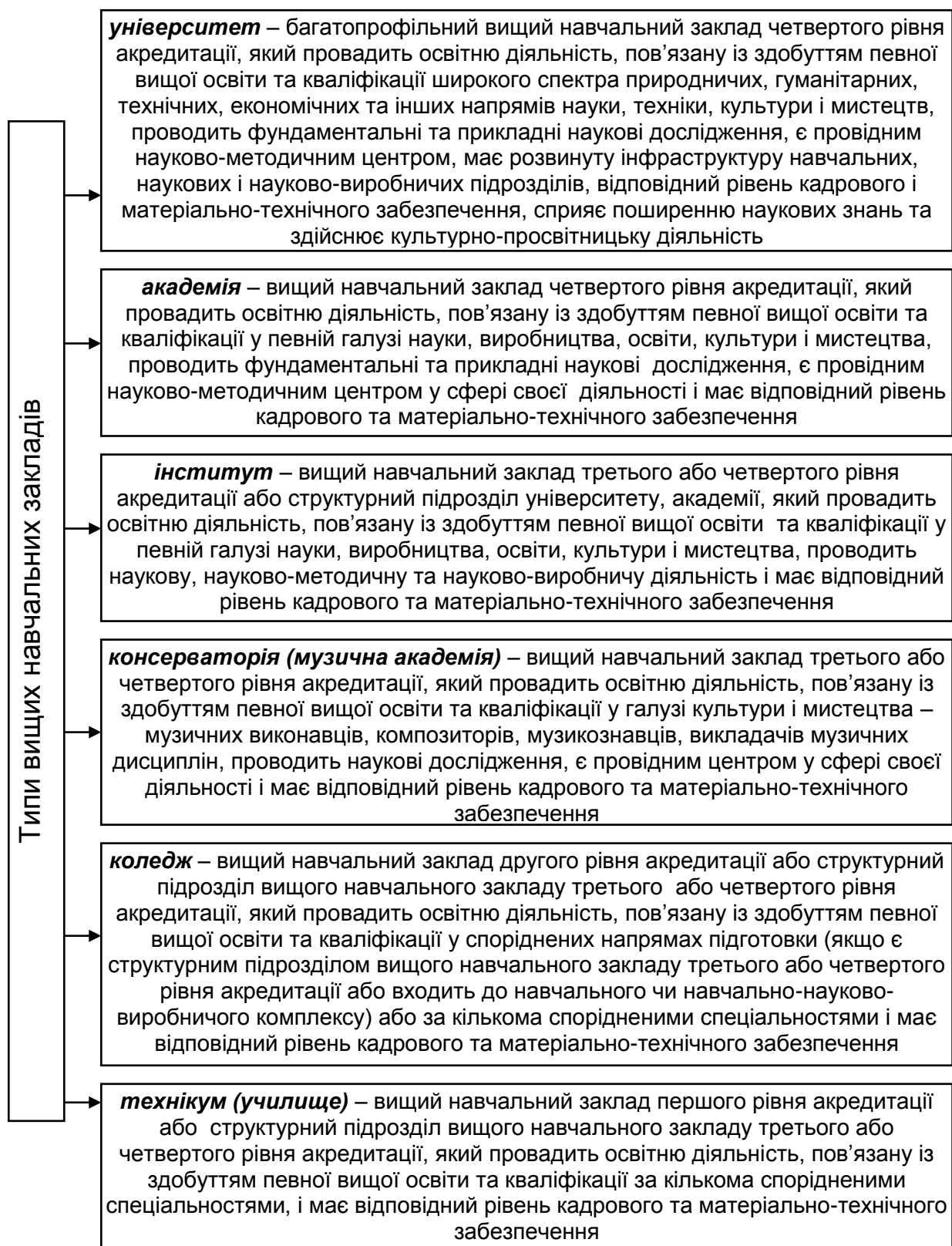


Рис. 6.5. Типи вищих навчальних закладів

Навчальний процес у вищих навчальних закладах здійснюється у таких формах:

навчальні заняття (лекція, лабораторне, практичне, семінарське, індивідуальне заняття, консультація);
самостійна робота;
практична підготовка;
контрольні заходи.

Прийом осіб на навчання до вищих навчальних закладів здійснюється на конкурсній основі відповідно до їх здібностей незалежно від форми власності навчального закладу та джерел його фінансування.

Основними формами підготовки наукових і науково-педагогічних працівників вищої кваліфікації є аспірантура (ад'юнктура) і докторантура.

Фінансування вищих навчальних закладів державної форми власності здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, призначених для фінансування спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки, інших центральних органів виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади.

Для фінансування вищих навчальних закладів можуть залучатися додаткові джерела фінансування, не заборонені законодавством.

Відповідно до Закону України "Про внесення змін до ст. 61 Закону України "Про освіту" розмір плати за весь строк навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів або за надання додаткових освітніх послуг установлюється навчальним закладом з урахуванням офіційно визначеного рівня інфляції за попередній календарний рік.

Розмір плати за весь строк навчання або за надання додаткових освітніх послуг установлюється в договорі, що укладається між навчальним закладом та особою, яка навчатиметься, або юридичною особою, що оплачуватиме навчання або надання додаткових освітніх послуг, і не може змінюватися протягом усього строку навчання. Типовий договір затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі освіти і науки. Плата за навчання або за надання додаткових освітніх послуг може вноситися за весь строк навчання або надання додаткових освітніх послуг повністю одноразово або частками – помісячно, по семестрах, щорічно.

Контрольні запитання

1. Надайте характеристику загальній середній освіті.
 2. Охарактеризуйте типи загальноосвітніх навчальних закладів.
 3. Дайте визначення професійно-технічній освіті в Україні.
 4. Зазначте законодавчі основи управління професійно-технічною освітою в Україні.
 5. Дайте визначення професійно-технічному навчальному закладу. З'ясуйте типи навчальних закладів відповідного профілю.
 6. Визначте принципи державної політики у галузі вищої освіти.
 7. Дайте характеристику освітнім й освітньо-кваліфікаційним рівням вищої освіти.
 8. У чому полягає структура післядипломної освіти?
 9. Визначте типи вищих навчальних закладів. Надайте їм порівняльну характеристику.
- Література:** [95; 98; 102].

Практичні завдання

Завдання 1

Між двома підлеглими (колегами) виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен з них окремо звертався до вас з проханням розібратись і підтримати його позицію. Оберіть та обґрунтуйте свій варіант поведінки в цій ситуації:

Завдання 2

Підлеглий ігнорує ваші поради та вказівки, робить все по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи те, на що ви вказуєте. Як ви вчините з цим працівником у подальшому?

Завдання 3

Вас нещодавно призначили керівником колективу, в якому ви декілька років були співпрацівником. О 8.20 ви призначили зустріч з підлеглим для з'ясування причин його частих запізнь на роботу, але самі несподівано запізнились на 15 хвилин. Підлеглий прийшов вчасно і чекав на вас. Як ви розпочнете бесіду при зустрічі?

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Завдання 4

На підприємстві, що займається продажем машинобудівного встаткування, працює співробітниця, що по праву носить звання “кращий продавець”. Її робота приносить величезний прибуток керівництву підприємства. Єдиним її недоліком можна вважати те, що вона постійно спізнюється на 20 – 30 хв. Керівництво пішло на те, щоб офіційно дозволити їй приходити на 20 хв. пізніше, ніж іншим. Тоді жінка почала спізнюватися на 40 хв. Керівництво вирішило залишити все як є, тому що краще цієї продавщиці ніхто не працює й втрати від її запізнень мізерно малі. Але інші співробітники почали обурюватися, дозволяти собі запізнення, виправдуючись “а чому їй можна”, таким чином, у колективі почали назривати невдоволення.

Що можна рекомендувати керівництву, щоб вирішити ситуацію з користю для підприємства?

Завдання 5

Керівник підприємства довідався, що через два тижня йдуть 5 співробітників. Підприємство невелике, 15 осіб, і фактично втрачає цілий підрозділ (менеджер відділу плюс 4 співробітники), а також кадрове забезпечення одного з напрямів свого бізнесу. Підприємство займається рекламною діяльністю, один з відділів працює з міськими замовниками, другий, що йде, – з регіональними. Сам керівник роботу з регіонами оцінює як більш перспективну, тому що в місті “давно все поділено” і “розгорнутися ніде”. За його інформацією велика ймовірність того, що співробітники мають намір всім відділом перейти на підприємство-конкурент.

У директора залишилося ще 2 тижні, щоб спробувати переконати співробітників залишитися: іншого виходу зберегти підприємство на колишньому рівні він не бачить.

Що можна рекомендувати директору?

Тести

1. За критерієм професійних навчальних програм розрізняють такі навчальні заклади:

- а) загальноосвітні навчальні заклади;
- б) вищі навчальні заклади;
- в) навчальні заклади, підпорядковані центральним органам виконавчої влади;

г) післядипломні навчальні заклади.

2. До закладів професійно-технічної освіти відносять:

- а) навчально-виробничий центр;
- б) вечірню школу;
- в) інститут;
- г) училище-завод;
- д) навчальний центр.

3. Вищий навчальний заклад, який проводить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації у галузі культури і мистецтва – це:

- а) інститут;
- б) художнє професійно-технічне училище;
- в) консерваторія.

4. Розрізняють такі освітньо-кваліфікаційні рівні:

- а) повна вища освіта;
- б) бакалавр;
- в) магістр;
- г) неповна вища освіта.

5. За яких причин учень/слухач може бути відрахований професійно-технічного навчального закладу:

- а) за станом здоров'я;
- б) через закінчення строку навчання;
- в) через невиконання навчального навантаження;
- г) через незадовільні матеріально-технічні умови закладу?

Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів

Мета лекції – визначення сутності та особливостей маркетингу освітніх послуг у сучасних умовах; дослідження ролі посередницьких організацій при працевлаштуванні випускників навчальних закладів.

Ключові поняття: маркетинг, маркетинг освітніх послуг, ринок освітніх послуг, суб'єкти, об'єкти та функції маркетингу освітніх послуг, концепція чотирьох "Р", посередницькі організації, рекрутингові агенції.

Основні питання:

7.1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.

7.2. Роль посередницьких організацій в працевлаштуванні випускників навчальних закладів.

7.1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг

Маркетинг освітніх послуг є складовою маркетингу, який відіграє значну роль у проведенні досліджень вищих навчальних закладів у розрізі складу, структури освітніх послуг та проведенні ефективної політики. Саме маркетингові дослідження дають можливість оцінити кон'юнктуру ринку та визначити основні напрями розвитку підприємства, які є адекватними зовнішнім умовам і потенціалу.

Необхідність переходу до маркетинговоорієнтованої стратегії розвитку ВНЗ викликана ще й тим, що ні державний, ні регіональний бюджети в повному обсязі не можуть фінансувати всі витрати закладів, у тому числі оплату праці висококваліфікованих кадрів, постійне оновлення комп'ютерної техніки, бібліотечного фонду та ін.

Ряд авторів [35] відокремлюють проблеми, що склалися в сфері маркетингу освітніх послуг:

спеціалізація студентів не достатньою мірою відповідає вимогам роботодавців;

перевантаження навчального процесу кількістю дисциплін, що мають відносно базовий рівень підготовки;

дублювання навчальних дисциплін;

низька активність у застосуванні активних методів навчання.

Освітній маркетинг – це філософія, стратегія і тактика відносин споживачів та виробників освітніх послуг і продуктів в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів і спектру дій обох сторін [17, с. 273].

Сутністю *маркетингу освітніх послуг* є максимальний облік і задоволення потреб замовників: окремої людини – в одержанні освіти, підприємств та інших організацій – у зростанні кадрового потенціалу, суспільства – у розширеному відтворенні сукупного особистісного й інтелектуального потенціалу, з одного боку, й самих установ освіти, з

іншого [115]. Ілюстративно взаємозв'язок елементів ринку освітніх послуг та порівняння його з маркетингом товарів та персоналу наведено на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Взаємозв'язок елементів ринку освітніх послуг

Серед основних **характеристик освітніх послуг** слід зазначити такі:

невіддільність від суб'єкту, що їх надає. Будь-яка заміна викладача може змінити процес і результат надання освітньої послуги, тобто, змінити попит;

мінливість якості. Це пов'язано, перш за все, з неможливістю встановити чіткі стандарти на процес надання освітньої послуги та мінливістю того, хто навчається;

нездатність послуги до зберігання. З одного боку неможливо складувати послуги як матеріальний товар очікуючи зростання попиту, з іншого – для людини характерно забування знань та отриманої інформації [17, с. 277];

висока вартість навчання, яку оплачує або студент (його батьки), або держава;

відстроченість виявлення результативності й залежність результатів від умов майбутньої роботи та життя випускника;

залежність прийнятності послуг від місця їхнього надання й місця проживання потенційних студентів;

неможливість перепродажу результатів навчання у вигляді отриманих компетентностей студента.

Одним із головних показників, що характеризує сучасний стан освіти, є зростання недержавних навчальних закладів і конкуренція між ними. У цю конкурентну боротьбу включаються державні вищі навчальні заклади (ВНЗ), які орієнтуються на комерційний прийом студентів. Така ситуація диктує необхідність пошуку засобів підвищення конкурентоспроможності ВНЗ, тим паче, що інтенсивність конкуренції постійно зростає і посилюється.

Ринкова орієнтація освітнього закладу передбачає забезпечення певних критеріїв його діяльності, зокрема:

надаються виключно ті послуги, які користуються (та будуть користуватися в перспективі) попитом у потенційних споживачів. Відповідно до цього здійснюється перебудова потенціалу та всієї системи роботи навчального закладу;

асортимент освітніх послуг досить різноманітний і постійно оновлюється під впливом вимог суспільства та науково-технічного прогресу;

ціна на освітні послуги формуються під впливом ринку, діючих на ньому конкурентів, стану платоспроможності населення;

комунікативна діяльність активна, спрямована на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг;

в організаційній структурі навчального закладу формується підрозділ маркетингу [91].

До **учасників маркетингових відносин освітніх послуг** автори [94] відносять:

освітні установи;

споживачів освітніх послуг (окремі особистості, підприємства й організації);

широкі кола посередників (служби зайнятості, біржі праці, органи реєстрації, ліцензування й акредитації освітніх установ та ін.);

суспільні інститути й структури, причетні до просування освітніх послуг на ринку;

підприємства-роботодавці.

Освітні установи виступають у ролі **суб'єктів**, що формують пропозицію та продають освітні послуги на ринку. В якості найбільш важливих суб'єктів на зазначеному типі на ринку є вищі та загальноосвітні заклади.

Відповідно до Закону України “Про вищу освіту” [95] відокремлюють такі види навчальних закладів: університет, академія, інститут, коледж.

Загальноосвітні установи можуть бути різні за рівнем загальної освіти: початкова – 4 роки, основна – 5 років, середня (повна) – 12 років. Останнім часом їх послуги стали більшою мірою розрізнятися й змістовно, насамперед за глибиною профілювання освіти: профілювання класів, поглиблене вивчення предметів, диференційоване навчання. Окремими загальноосвітніми установами надається гуманітарна (гімназії) або природнонаукова, технічна (ліцеї) освіта.

Посередницькі структури на ринку освітніх послуг мають незначний вплив на формування кон'юнктури. До них відносять служби зайнятості й біржі праці, освітні фонди, асоціації освітніх установ (наприклад, вузів або шкіл бізнесу) і підприємств, спеціалізовані освітні центри й ін. Вони сприяють ефективному просуванню освітніх послуг на ринку й можуть виконувати такі **функції** як:

нагромадження, обробка, аналіз і продаж (надання) інформації про кон'юнктуру ринку освітніх послуг, консультування інших суб'єктів;

участь у процесах акредитації освітніх установ, здійснення рекламної діяльності, юридичної підтримки;

формування каналів збуту, сприяння виконанню угод з освітніх послуг;

участь у фінансуванні, кредитуванні й інших формах матеріальної, ресурсної підтримки виробників і споживачів освітніх послуг, у тому числі через систему особистих державних і інших освітніх кредитів.

Роль держави і його органів управління (у т. ч. на місцях) особливо вагома в маркетингу освітніх послуг, на відміну від маркетингу інших товарів і послуг. Всюди в країнах з ринковою економікою держава здійснює правовий захист суб'єктів маркетингу (насамперед споживачів) від монополізму, несумлінності в бізнесі, рекламі, забезпеченні якості

товарів і послуг, веде статистику, сприяє проведенню масштабних ринкових досліджень і ін.

У розвинених країнах (наприклад, у США) перший обов'язок федеральних органів освіти – ініціація, підтримка й зміцнення сприятливої суспільної думки (“public relations”), позитивного іміджу соціальних інститутів освіти, у тому числі як серед населення, так і в колах роботодавців.

Держава в усьому світі фінансує освіту (насамперед, у напрямку її фундаменталізації й гуманізації) і надає гарантії для довгострокових інвестицій інших суб'єктів у цю сферу, застосовує податкові пільги й інші форми регулювання ринку з метою забезпечення розвитку пріоритетних спеціальностей, форм і методів підготовки фахівців, розвитку освіти в цілому.

Держава встановлює переліки професій і спеціальностей, за якими ведеться навчання, формує базові риси асортиментів освітніх послуг. Вона проводить атестацію й державну акредитацію освітніх установ, тобто виступає гарантом якості освітніх послуг, її відповідності освітнім стандартам.

Об'єктами маркетингу є товари й послуги, ідеї. У найбільш широкому змісті об'єктом маркетингу стає будь-який об'єкт, що пропонується на ринку для обміну на певну кількість яких-небудь благ і на цих умовах користується попитом.

До **функції маркетингу освітніх послуг** відносять:

дослідження й прогнозування кон'юнктури ринку освітніх послуг;
виявлення перспективних освітніх послуг й необхідності відновлення;

визначення оптимальних значень обсягу, якості, асортиментів і сервісу освітніх послуг;

ціноутворення освітніх послуг;

комунікаційна діяльність;

просування й продаж освітніх послуг;

супровід освітніх послуг у процесі споживання [94].

Якщо маркетинг чотирьох “Р” використати відносно освітніх послуг, можна таким чином охарактеризувати їх елементи (табл. 7.1).

Концепція чотирьох “Р” щодо маркетингу освітніх послуг

Елементи концепції	Характеристика елементів
Продукт (product)	Освітня програма
Ціноутворення (pricing)	Оплата навчання
Просування товару (promotion)	Газетні й журнальні публікації, офіційний сайт освітньої установи, інші ЗМІ, брошури, дні відчинених дверей і презентації в школах
Місце (place)	Прямі продажі. Освітні послуги – це приклад багатоканального розподілу, проте неможливість нагромадження товарних запасів створює значні обмеження у виборі каналу

Джерелами інформації для маркетингу освітніх послуг можуть бути:

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”, “Довідник кадровика” тощо);

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.

Типова концепція надання освітніх послуг має починатися аналізом попиту потенційних клієнтів, вивченням ринку освітніх послуг, дослідженням ринку праці, метою розвитку та виробленням програми маркетингових заходів. Передумовою для створення якісної освітньої послуги є чітка сегментація ринку. Жоден потенційний клієнт не вважає одного носія освітніх послуг компетентним по всьому їх спектру.

7.2. Роль посередницьких організацій в працевлаштуванні випускників навчальних закладів

У розвинутих країнах роль посередників між роботодавцями та носіями компетенцій – потенційними працівниками – визначається попитом на їх послуги. В залежності від специфіки послуг варіюється й ціна на них. До посередницьких організацій, що можуть допомогти випускникам навчальних закладів знайти роботу, відносять:

- служби зайнятості;
- агенції з працевлаштування;
- рекрутингові агенції;
- інтернет-організації.

Служби зайнятості можуть допомогти знайти не дуже кваліфікований персонал. Дані служби збирають, систематизують і представляють по запиту роботодавців інформацію про громадян, що бажають знайти роботу з певної спеціальності. Відбір проходить по заданим формальним ознакам (стать, вік, досвід роботи) з наявної бази даних кандидатів. Для роботодавців звертатися на біржу є сенс, якщо на підприємстві є фахівець, що займається подальшим відбором кандидатів. Через служби зайнятості зручно шукати фахівців масових професій з невисокою кваліфікацією, які не претендують на високу заробітну плату. До цього контингенту можна віднести й випускників без досвіду роботи. Державна служба зайнятості – найбільший оператор на ринку праці, що має одночасно кілька тисяч вакансій. Більшість із них – для робітників і фахівців на вітчизняних промислових підприємствах, великих державних і дрібних підприємствах.

Служби зайнятості також спеціально займаються такими категоріями громадян, як неповнолітні, пенсіонери й інваліди. Ця категорія має свою специфіку й вимагає особливої уваги. Їм треба підібрати роботу з урахуванням фізичного стану й медичних

рекомендацій, гарантувати спеціально обладнане робоче місце, психологічну допомогу й підтримку. На жаль, на сьогодні загальна результативність роботи служби не дуже висока, але для багатьох людей це один з реальних шансів одержати робоче місце. Одним з напрямів діяльності служби зайнятості є проведення ярмарків вакансій. Це напрям, що бурхливо розвивається та надає реальний шанс знайти роботу, що влаштовує багатьох безробітних.

Агенції з працевлаштування декларують свою роботу з підбору персоналу для підприємств, але, по суті, займаються платним працевлаштуванням громадян. Хоча в ряді випадків агентства намагаються одержати плату і з тих, і з інших.

Агентства з працевлаштування, в першу чергу, пропонують підприємствам працівників із числа громадян, що уклали з агентствами договори на платне працевлаштування. Щоб розширити коло таких громадян, агентства публікують через ЗМІ рекламу своїх послуг і оголошення про вакансії. Як правило, фахівці високої кваліфікації не звертаються в агентства з платного працевлаштування.

Іншою особливістю таких агентств є те, що вони зазвичай не мають можливості ретельно проробляти вакансії і ведуть відбір переважно за формальними ознаками. Головне – направити клієнта на співбесіду до потенційного роботодавця й дати шанс на працевлаштування. Такий підхід призводить до того, що до підприємства направляється значна кількість кандидатів, що не відповідають критеріям посади.

Звертатися в агентства з працевлаштування з метою підбору персоналу є сенс у тих випадках, коли ведеться відбір на робочі посади або посади, що потребують високої кваліфікації. Агентство створює “потік” кандидатів, а підприємство повинно бути готовим до великої самостійної роботи з їх відбору.

У розвинених закордонних країнах послуги з платного працевлаштування зараз не мають поширення або законодавчо заборонені. В Україні ряд агентств, що почали свій бізнес із платного працевлаштування, згодом трансформувалися в агентства з підбору персоналу.

Оплата послуг **рекрутингового агентства** проводиться, як правило, у випадку успішного підбору кандидата і становлять певний відсоток його річної заробітної плати – 30 – 50%. Приватні агентства забезпечують досить високу якість кандидатів, їх відповідність вимогам

клієнта й тим самим значно полегшують подальший процес відбору. Високі витрати є чинником, що обмежує широке застосування цього методу, який використовується у випадках пошуку керівників і фахівців, що здійснюють значний вплив на функціонування підприємства.

Кожне агентство має свою базу даних, а також здійснює спеціальний пошук кандидатів відповідно до вимог клієнта. Серед найважливіших завдань, які дозволяє вирішити звернення у рекрутингові агентства, у першу чергу можна виділити такі:

а) досить складне завдання пошуку й відбору передається організації, що спеціалізується на роботі в цій області;

б) звернення до рекрутингових агентств дозволяє заощаджувати час, бо, з одного боку, вони мають досить великі бази даних з різних спеціальностей, посад і напрямів діяльності, а з іншого, – вони можуть добре організувати процес оцінки й відбору кандидатів;

в) можуть проводити при необхідності ретельну кваліфіковану перевірку вірогідності всіх відомостей, що представляють кандидати.

Інтернет дає підприємствам можливість підібрати персонал з мінімальними витратами. Сьогодні з'являються спеціалізовані сайти, повністю присвячені різним аспектам процесу рекрутинга (списки вакансій, можливості розміщення власних резюме, новини й ін.). Свої сторінки в Інтернеті мають як видавництва, що спеціалізуються на пошуку персоналу, так і багато рекрутингових агентств. Представлено й державні установи, з'являються сайти, які в більшому ступені орієнтовані на роботодавця, де розміщуються не тільки резюме фахівців, а і поради з пошуку й підбору кадрів.

Звернення до рекрутингового агентства зазвичай пов'язано з більш значними витратами, ніж організація рекрутингу силами власної HR-служби. Але при цьому підприємство одержує послуги, що мають певні переваги, до яких можуть бути віднесені:

1. Економія робочого часу співробітників підприємства. Від гарного агентства підприємство одержує для розгляду невелику кількість (зазвичай 3 – 5) ретельно відібраних кандидатів.

2. Можливість знаходження цікавих кандидатів, які, з великим ступенем імовірності, не відгукнуться на поточні оголошення в ЗМІ. Для цього агентства мають у своєму розпорядженні накопичений за час роботи бази даних, а також проводять прямий пошук кандидатів (за позиціями керівників і фахівців рідкісної кваліфікації).

3. Забезпечення при необхідності конфіденційності пошуку. Це особливо важливо, коли здійснюється заміна топ-менеджерів з ініціативи підприємства.

4. Гарантія безкоштовної заміни прийнятого на роботу кандидата, якщо він не адаптується на підприємстві. Строк гарантії найчастіше становить 3 місяці, але в ряді випадків може бути вище (по керівних позиціях – до 12 місяців).

5. Підвищення ймовірності успішної адаптації кандидатів на підприємстві за рахунок того, що вони проходять оцінку й відбір як в агентстві, так і у безпосереднього роботодавця (подвійне відсіювання).

6. Можливість виконати пошук кандидатів не тільки в тому місті, де розташований головний офіс підприємства, але й в інших регіонах. Ряд провідних агентств має для цього власні регіональні мережі, а для багатьох підприємств самостійний пошук кадрів у регіонах складний.

Таким чином, роль посередницьких організацій у працевлаштуванні випускників навчальних закладів полягає в якнайшвидшому закритті вільних вакансій на підприємстві, а молодим фахівцям – отримати перше місце роботи, а з ним – заробітну плату, соціальні гарантії, досвід роботи, можливість для самореалізації, причетність до колективу.

Контрольні запитання

1. Що таке маркетинг освітніх послуг?
2. Хто виступає суб'єктами освітніх послуг?
3. У чому полягають функції освітніх установ?
4. У чому полягає специфіка освітніх послуг та їх просування?
5. Яку роль у просуванні освітніх послуг відіграє викладач освітньої установи?
6. Визначте взаємозв'язок між елементами ринку освітніх послуг.
7. Поясніть концепцію чотирьох "Р" щодо маркетингу освітніх послуг.
8. Надайте характеристику посередницьким організаціям на ринку освітніх послуг. Хто сприяє працевлаштуванню випускників навчальних закладів?

Література: [17; 35; 91; 94].

Практичні завдання

Завдання 1

Здійсніть аналіз вартості та умов навчання за спеціальністю “Управління персоналом і економіка праці” у вищих навчальних закладах країни. За його результатами здійсніть висновок за критерієм “витрати-вигоди” здобуття кваліфікації “магістр” за відповідною спеціальністю.

Завдання 2

Здійсніть аналіз вартості та умов надання послуг посередницькими структурами при працевлаштуванні випускників професійно-технічних та вищих навчальних закладів за обраною професією (спеціальністю) у східному регіоні країни. За його результатами здійсніть висновок про доцільність звернення до послуг даних агенцій.

Практичне завдання для самостійного розв’язання

Завдання 3

Відокремити один з продуктів освітньої установи (обирається самостійно) та розробіть стратегію його просування на ринок. При розробці цієї стратегії необхідно враховувати:

основні риси цільової аудиторії;

фінансові можливості обраної освітньої установи;

можливості нових ринків, на які освітня установа може здійснити експансію.

Тести

1. Який з наведених джерел залучення кадрів не є зовнішнім джерелом:

а) центри зайнятості;

б) кадрові агентства;

в) лізинг персоналу;

г) резерв кадрів?

2. Що виступає об'єктом купівлі-продажу на ринку освітніх послуг:

а) персонал;

- б) майбутні знання, уміння, навички;
- в) здатність до праці;
- г) освітні програми?

3. Маркетинг персоналу – це:

- а) вид управлінської діяльності, що направлений на довгострокове забезпечення підприємства персоналом;
- б) здатність підприємства знаходити персонал необхідної кількості та якості;
- в) вид управлінської діяльності, що передбачає здійснення професійної підготовки персоналу.

4. До функцій маркетингу освітніх послуг відносять:

- а) позиціонування підприємства на ринку;
- б) виявлення перспективних освітніх послуг й необхідності відновлення;
- в) контроль діяльності підприємства;
- г) комунікаційна діяльність;
- д) ціноутворення.

5. До посередників на ринку освітніх послуг відносять таких суб'єктів:

- а) рекрутери;
- б) промоутери;
- в) держава;
- г) хедхантери;
- д) служба зайнятості.

Модуль 2. Організаційні особливості розвитку персоналу

Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців

Мета лекції – вивчення питань з адаптації персоналу, її видів; визначення необхідності застосування практики наставництва для швидшого й більш якісного виконання посадових обов'язків молодим

співробітником; обґрунтування доцільності створення й реалізації програми адаптації персоналу.

Ключові поняття: адаптація персоналу, види адаптації персоналу, випробувальний термін, наставництво, консультування, програма адаптації, критерії адаптації.

Основні питання:

8.1. Адаптація персоналу: особливості та види.

8.2. Роль трудового наставництва у розвитку персоналу.

8.3. Зміст програми адаптації персоналу.

8.1. Адаптація персоналу: особливості та види

Важливим елементом роботи з персоналом за результатами добору найбільш підходящих кандидатів на вакантну посаду є адаптація. Вміло проведена адаптація є запорукою якнайшвидшого пристосування до професійної, матеріально-побутової, колективної сфер діяльності підприємства. Тому вивчення питань, що стосуються адаптаційних особливостей людини та колективу в цілому є дуже важливим практично орієнтованим питанням.

Визначаючи *адаптацію* Єгоршин О. П. зазначає, що це процес пристосування колективу до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також пристосування індивіда до робочого місця та колективу [25]. У цьому визначенні автор спирається на двосторонній процес адаптації, що важливо враховувати при побудові відповідної системи.

Хміль Ф. І. визначає *адаптацію* через сукупність процедур, метою яких є прискорення набуття необхідних трудових навичок новим працівником та налагодження дружніх ділових відносин в трудовому колективі [80].

У [15] подано таку інтерпретацію *адаптації персоналу*: взаємовідносини працівника та підприємства, які базуються на поступовому пристосуванні співробітників до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці.

Процедура адаптації персоналу покликана полегшити пристосування нових співробітників до діяльності підприємства. Практика показує, що 90 % людей, які звільнилися протягом першого року, прийняли це рішення вже в перший день свого перебування на новому робочому

місці. Як правило, новачок на підприємстві стикається з величезними труднощами, основна частина яких породжується відсутністю інформації про порядок роботи, місця розташування необхідних служб та відділів, особливостях колег та ін.

Зокрема, способи залучення нових співробітників до організаційної діяльності можуть істотно активізувати творчий потенціал уже працюючих співробітників і підсилити їх причетність до корпоративної культури підприємства. До основних цілей адаптації персоналу слід віднести:

- скорочення первісних витрат на персонал;

- скорочення рівня невизначеності як для підприємства, так і стосовно нового співробітника;

- розвиток задоволеності працею у новачка;

- формування лояльності у новачка;

- організація планомірного професійного навчання.

Для керівника інформація про те, як організований у його підрозділі процес адаптації нових працівників, може багато сказати про рівень розвитку колективу, ступінь його згуртованості й внутрішньої інтеграції. З метою виявлення ступеня адаптованості новачка керівник повинен бути обізнаний про різні аспекти цього процесу, що можливо при побудові класифікації (рис. 8.1).

Випробувальний термін – це основний період адаптації нового співробітника підприємства. Пункт про випробувальний термін включається в трудовий договір за таких умов [72]:

- цей період необхідний у зв'язку зі специфічними особливостями роботи;

- необхідність “придивитися” до нового співробітника і його прихованих якостей;

- прийнятий співробітник не цілком відповідає вимогам, що висуваються до “ідеального” працівника;

- це відповідає чинному законодавству про працю;

- встановлений термін достатній для оволодіння робочими навичками;

- організовано систематичний контроль за виконанням роботи і регулярна допомога (зворотний зв'язок із працівником);

- наприкінці цього періоду працівник буде сповіщений про його відповідність або невідповідність займаному робочому місцю.

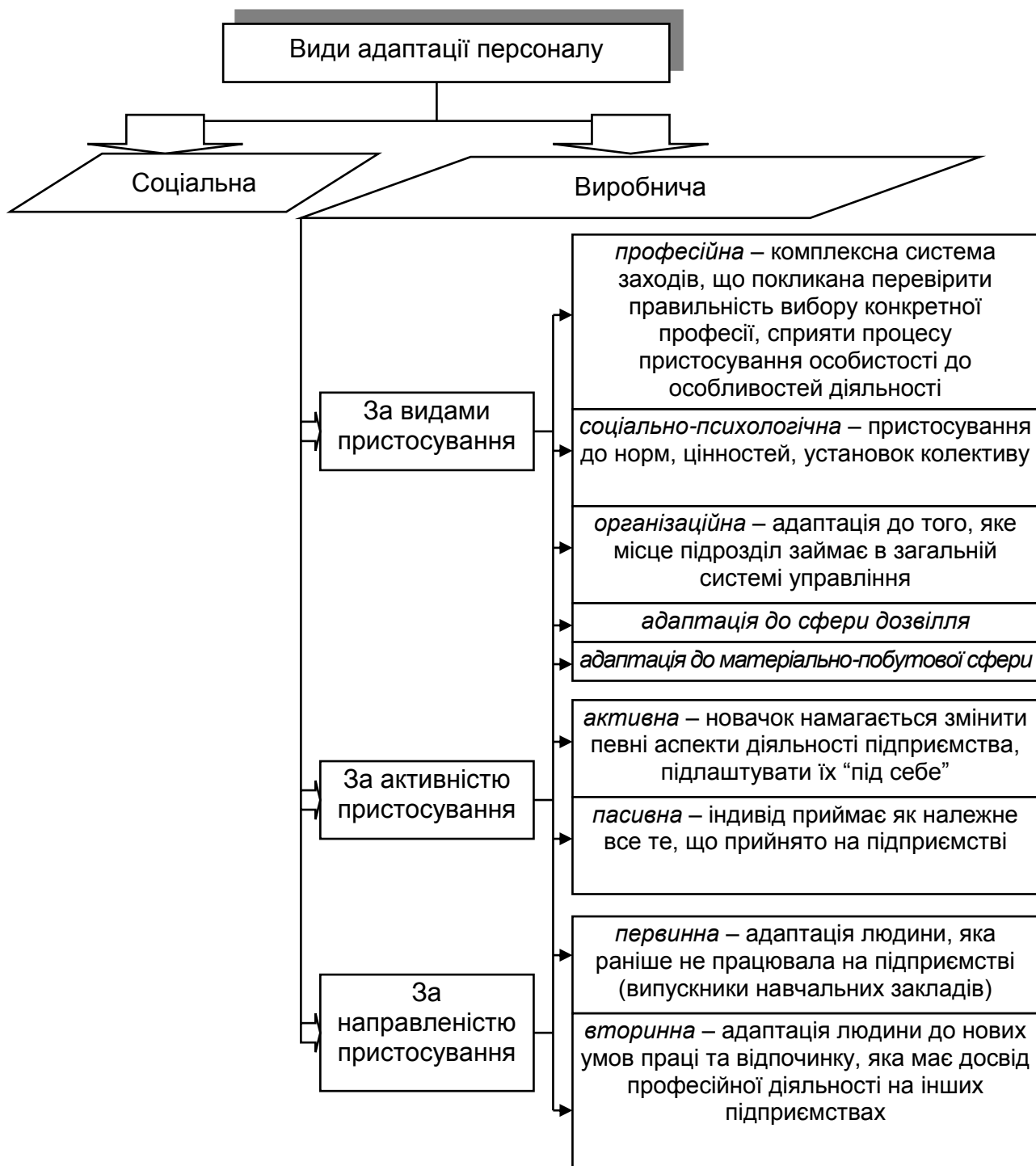


Рис. 8.1. **Види адаптації персоналу** (побудовано на основі [65])

За період випробувального терміну керівник підрозділу зобов'язаний впевнитися у відповідності прийнятого співробітника вимогам розробленої моделі робочого місця:

відповідність його кваліфікації документу про освіту (диплому, атестату, посвідченню);

реальна наявність професійних знань і умінь на даній роботі (посаді);

прояв особистісних і ділових якостей у стандартних і конфліктних ситуаціях;

наявність шкідливих звичок і негативних якостей, не сумісних з вимогами підприємства;

задоволеність працівника оплатою праці відповідно до досягнутої домовленості;

культура поведінки і культура виробництва (чистота на робочому місці, дотримання правил загальної поведінки).

Керівник також зобов'язаний виявити і зафіксувати усі випадки порушення трудової дисципліни, включаючи внутрішньозмінні простоя і втрати робочого часу; соціально-психологічний клімат у колективі у зв'язку з появою новачка.

З метою успішного проходження випробувального терміну керівник повинен:

призначити наставника (консультанта), відповідального за новачка, або взяти цю роботу на себе;

докладно ознайомити нового працівника з внутрішніми нормативними документами (положеннями, інструкціями, правилами й ін.);

надати окреме робоче місце, показати правила роботи на ньому, провести інструктаж на робочому місці;

давати чіткі завдання і доручення, бажано, у писемній формі і вести систематичний контроль виконання;

ознайомити особисто всіх членів трудового колективу (відділ, службу, бригаду) з новачком;

втручатися особисто в усі нестандартні чи конфліктні ситуації з новачком;

не застосовувати строгих заходів адміністративного, економічного, соціологічного і психологічного впливу на новачка у період випробувального терміну (крім випадків грубих порушень, аварій, травматизму) [62].

З метою практичного закріплення професійних знань і навичок у випускників вищих навчальних закладів за отриманою спеціальністю, підвищення їх відповідальності за результатами трудової діяльності, поліпшення використання фахівців на виробництві прийнято, що після

трьох років роботи з місця розподілу молодий фахівець проходить спеціальну атестацію, за результатами якої визначається його подальша ділова кар'єра [65].

Показником успішно проведеного процесу адаптації персоналу, добору кандидатів і введення їх у посаду є успішне виконання роботи. Можна виявити слабкі місця системи найму шляхом аналізу того, наскільки ефективним виявився добір кандидатів відповідно до низки простих критеріїв. Проводячи періодично подібний аналіз і забезпечуючи зворотний зв'язок із співробітниками, можна одержати чітке уявлення про їх можливості, сильні і слабкі сторони.

8.2. Роль трудового наставництва у розвитку персоналу

При роботі з молодими фахівцями діяльність з організації їх оптимальної адаптації займає важливе місце в розвитку персоналу. Від того, наскільки правильно організований початковий етап трудового шляху, залежить ефективність наступного розвитку молодих фахівців. Причому роботу з виховання молодих фахівців необхідно покласти на наставників – найбільш досвідчених, кваліфікованих і професійно зрілих фахівців. Для того, щоб їх діяльність не зводилася до урахування лише формальних процедур адаптації новачків, необхідно впровадити таку систему мотивації, яка б стимулювала їх працювати ефективно. Наприклад, в ПАТ “Укрсиббанк” розроблена система стимулювання наставництва під назвою “Ключовий співробітник” (програма призначена для найцінніших співробітників, від результатів роботи яких залежить виконання департаментами ключових показників ефективності), “Старший колега” (програма надає можливість міжособистісної взаємодії з більш досвідченими колегами, що мають високий рівень майстерності).

Період адаптації молодих співробітників триває досить довго й умовно його можна поділити на певні етапи (табл. 8.1).

Успішність адаптації залежить від ряду факторів, до яких можна віднести такі:

- якісний рівень роботи залежно від професійної орієнтації потенційних співробітників;

- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації);

престижність та привабливість професії, роботи за певною спеціальністю на цьому підприємстві;
 особливості організації та оплати праці;
 гнучкість системи професійного навчання персоналу;
 особливості соціально-психологічного клімату в колективі;
 особистісні характеристика новачка;
 наявність відпрацьованої системи запровадження нововведень.

Таблиця 8.1

Етапи адаптації молодих співробітників

Етап	Характеристика етапу
Підготовчий	Здійснюється оцінка рівня підготовки й здатностей молодого фахівця виконувати функціональні обов'язки
Практичне освоєння функціональних обов'язків	Практичне ознайомлення молодого фахівця з обов'язками й вимогами, які покладені на нього: роз'яснення умов праці й функціональних обов'язків нового працівника; визначення співвідношення підпорядкованості – кому підпорядковується він і хто йому, знайомство з безпосереднім керівником; ознайомлення з робочим місцем
Пристосування	Пристосування молодого фахівця до свого нового статусу, соціалізація в колективі
Заключний	Поступове врегулювання труднощів і конфліктних ситуацій, перехід до стабільної роботи

Для молодих працівників організується спеціальний курс навчання й виховання, що покликаний найбільш швидко й раціонально адаптувати їх до стилю й методів роботи на підприємстві й у підрозділах. Формами адаптації можуть бути лекційні або семінарські заняття на підприємстві; виїзні заняття на спеціальну навчальну базу із запрошенням фахівців і експертів; виїзний груповий тренінг.

Процес адаптації буде здійснюватися більш динамічно й ефективно за умови залучення наставників, тобто осіб, що мають і виробничий, і життєвий досвід, здатні виховати молоде покоління, передати тонкості й специфіку виконуваних функцій. Практика наставництва має певні переваги й недоліки (табл. 8.2).

Переваги й недоліки наставництва для різних груп персоналу

Переваги	Недоліки
Керівник підрозділу	
<p>кар'єрне зростання для наставника; він відчуває відповідальність за учня, його підготовку, допомагаючи йому на початку, передає свій досвід і попереджає можливі помилки й порушення, може на особистому прикладі показати, як правильно діяти в певній ситуації; допомагає стажисту освоїтися в колективі й швидше адаптуватися; учень одержує подання про правила внутрішнього розпорядку підприємства</p>	<p>у період теоретичного навчання, практичних занять, заповнення документації, наставник не повною мірою може займатися своїми безпосередніми обов'язками, тому на інших співробітників доводиться більший обсяг роботи</p>
Наставник	
<p>подобається передавати свій досвід; є можливість допомогти новачкам набути професійних навичок, швидше освоїтися в новому колективі; кар'єрне зростання</p>	<p>у багатьох стажистів невеликий досвід роботи, тому їм доводиться приділяти багато часу; несе матеріальну відповідальність за учня</p>
Учні	
<p>існує можливість закріпити на практиці знання, отримані в навчальних закладах; зручно, що навчання проходить на майбутньому місці роботи; наставник допомагає, підказує, відслідковує помилки, ділиться знаннями й досвідом, з ним учень відчуває себе впевненіше; стажисти ставляться до наставників, як до досвідчених, уважних, відповідальних, доброзичливих співробітників</p>	<p>існує можливість психологічної несумісності учня й наставника</p>

Таким чином, система заходів щодо професійної, соціально-психологічної й організаційної адаптації нових співробітників на підприємстві – невід'ємна частина процесу наставництва, навчання й добору.

На рис. 8.2 представлена концептуальна схема процесу наставництва. З метою більш швидкої адаптації новачків до професійних і соціально-економічних умов господарювання деякі підприємства пропонують їм проходити тренінг-семінар, основними завданням якого є формування в нових співробітників цінностей, норм, цілей і відношення до роботи, до її результатів відповідно до корпоративних стандартів підприємства.

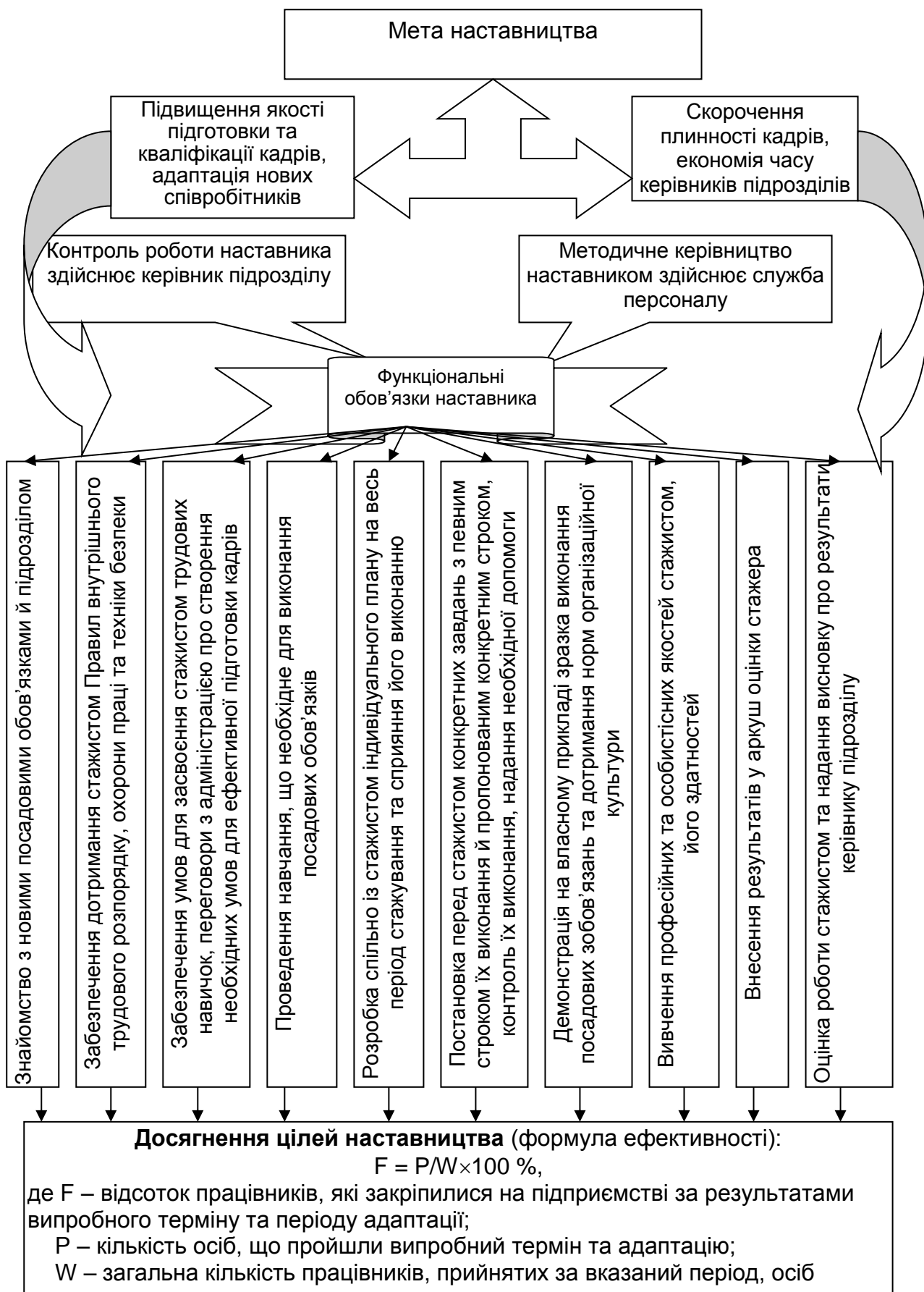


Рис. 8.2. Схема процесу наставництва

8.3. Зміст програми адаптації персоналу

Виконання ролей наставника, консультанта і тренера – основна діяльність менеджера середньої ланки в розвитку людських ресурсів і його адаптації до виробничої й соціальної сторони діяльності колективу.

У роботі із проведення адаптації новачків HR-менеджер повинен використати спеціально розроблену програму – загальну й спеціалізовану (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Види програм по роботі з молодими співробітниками

Цю програму можна використовувати для первинної і вторинної адаптації. Через те, що адаптація молодих працівників, які не мають професійного досвіду, відрізняється тим, що вона складається не тільки в засвоєнні інформації про підприємство, але й у навчанні самій роботі; у програму адаптації обов'язково повинно включатися навчання.

Формально строк адаптації дорівнює періоду випробного терміну, що, відповідно до вітчизняного законодавства, не може перевищувати півроку. Закінчення цього періоду знаменується проведенням оцінки на предмет ступеня адаптованості співробітника, практичної реалізації отриманих знань, умінь, навичок, необхідних йому при виконанні службових функцій.

Критеріями успішної адаптації персоналу можуть служити різні показники, відмінні для управлінських кадрів і робітників, диференційованих за окремими професіями, спеціальностями, робочими місцями (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Критерії адаптації нових співробітників

Критерії адаптації управлінського персоналу	Критерії адаптації робітників
виконання положень посадової інструкції	виконання норм виробітку
якість виконаної роботи	виконання змінно-добових завдань
кількість виконаної роботи	оволодіння робочим місцем (верстатом, устаткуванням, операціями) відповідно до технічних умов
дотримання стандартів часу (норм часу й обслуговування)	якість роботи – відсоток бракованої продукції в межах допустимих норм підприємства
враження людей від новачка	дотримання норм трудової дисципліни
здатність влитися в колектив	здатність влитися в колектив бригади
зацікавленість у роботі	дотримання ділової філософії підприємства
інтерес до підвищення кваліфікації й службового зростання	
дотримання філософії підприємства	
задовільна оцінка якості трудового життя	

Особливі потреби в адаптації мають місце при адаптації співробітників старшого віку, індивідуальні особливості має адаптація жінок після перебування у відпустці по вагітності й пологам, догляду за дитиною; інвалідів. Усе це не можна залишати без уваги й необхідно враховувати при формуванні програм адаптації, які є індивідуальними документами, що супроводжують введення новачка в роботу. У програмах адаптації приводиться перелік заходів, час їх виконання, відповідальні за виконання, оцінка про виконання.

З метою управління профадаптацією на підприємстві може бути розроблена *карта контролю за адаптацією* (соціально-демографічні фактори, що викликають задоволення або незадоволення роботою, плани на майбутнє).

Контрольні запитання

1. Обґрунтуйте необхідність проведення організованого процесу адаптації новачків на підприємстві.
2. Визначте різні підходи авторів до трактування категорії “адаптація персоналу”.
3. Дайте характеристику видам адаптації персоналу.
4. Навіщо необхідно використовувати наставників у процесі адаптації новачків на підприємстві?
5. Дайте характеристику етапам адаптації молодих співробітників на підприємстві? У чому полягає особливість кожного етапу?
6. Визначте переваги та недоліки наставництва для керівників, наставників та новачків.
7. Яким чином можна охарактеризувати ефективність процесу наставництва на підприємстві?
8. Для чого необхідно розробляти програму адаптації? Які види програм з адаптації вам відомі? Охарактеризуйте їх.
9. Які критерії адаптації новачків є основою для прийняття рішення щодо їх працевлаштування?

Література: [15; 25; 62; 65; 80].

Практичні завдання

Завдання 1. Користуючись класичною схемою (за Кібановим А. Я. [75]) необхідно розробити професіограму (табл. 8.4) для працівника певної професії (обирається студентами самостійно).

Таблиця 8.4

Структура професіограми

Розділ	Склад розділу
1. Відомості про професію	Загальні відомості про професію, зміни, які відбулися із розвитком НТП, перспективи розвитку професії
2. Процес праці	Характеристика процесу праці, сфера діяльності та вид праці, продукція, знаряддя праці, основні виробничі операції та професійні обов'язки, робоче місце, робоча поза
3. Санітарно-гігієнічні умови праці	Робота у приміщенні або на повітрі, шум, вібрація, освітлення, температура, режим праці та відпочинку; монотонність й темп праці; можливості виробничих травм, профзахворювань, медичні показання, пільги та компенсації
4. Психофізіологічні вимоги до працівника	Вимоги до особливостей сприйняття, мислення, уваги, пам'яті; вимоги до емоційно-вольових якостей людини; вимоги до ділових якостей
5. Професійні знання та навички	Перелік необхідних знань, умінь, навичок
6. Вимоги до професійної підготовки	Форми, методи та строки професійного навчання, перспективи професійного зростання

Завдання 2

Керуючись витягом з посадової інструкції HR-менеджера розробити програму його адаптації.

Витяг з посадової інструкції:

HR-менеджер повинен:

аналізувати морально-психологічний клімат у колективі;

надавати інформацію керівникам відповідних підрозділів щодо наявності схованих конфліктів у колективі та розробляти рекомендації щодо їх усунення;

розробляти методики оцінки персоналу відділів бухгалтерії, маркетингу, планово-економічного відділу;

разом із керівниками відповідних підрозділів проводити оцінку персоналу зазначених відділів;

обробляти, аналізувати, визначати тенденції та розробляти заходи за результатами проведення оцінювання персоналу.

Формуляр-зразок

Програма адаптації нового співробітника

Прізвище

Коваленко

Прізвище, ім'я, по батькові

Іванов Валерій Борисович

Посада

HR-менеджер

Підрозділ

HR-відділ

Керівник

Кучерук Л. В.

Дата виходу на роботу

5 січня 2012 р.

Випробний термін

2 місяці з 5.01.12 р. по 5.03.12 р.

Завдання на випробний термін:

1. Проведення оцінювання персоналу бухгалтерії.
2. Розробка анкети щодо виявлення стану морально-психологічного клімату в колективі відділу маркетингу та збуту.

План заходів протягом адаптації працівника

Перелік заходів	Дата і час	Відповідальна особа	Відмітка про виконання	Коментар

Підпис керівника _____

З програмою ознайомлений:

Підпис співробітника _____ " ____ " _____ 2012 р.

Подати до HR-підрозділу не пізніше 06.03.12 р.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Студентам необхідно навчитися розробляти систему професійної адаптації співробітників. Використовуючи структурну схему (рис. 8.3) розробити етапи й форми адаптації, а також зробити висновок про

необхідність наставництва, консультування й іспитового терміну для молодих фахівців, молодих керівників, нових робітників.

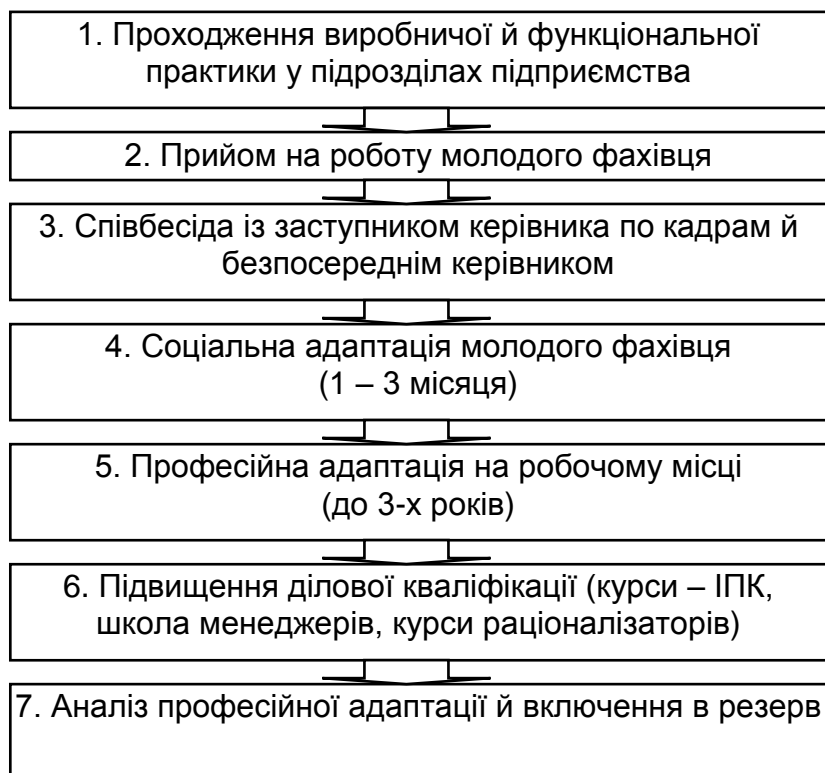


Рис. 8.3. Послідовність адаптації молодого фахівця

Тести

1. Первинна адаптація:

- а) психологічне вживання в колектив;
- б) пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної діяльності;
- в) пристосування працівників, що мають досвід роботи.

2. Професіограма – це:

- а) опис особливостей певної діяльності;
- б) штатний розклад;
- в) перелік прав та обов'язків;
- г) алгоритм дій фахівця.

3. Розрізняють такі види професійної адаптації персоналу:

- а) первинна й вторинна;
- б) виробнича й управлінська;

в) активна й пасивна.

4. Програма адаптації персоналу – це:

а) перелік дій стосовно послідовності пристосування працівників до соціального та професійного оточення на підприємстві;

б) розширений вигляд посадової інструкції;

в) процедура та принципи пристосування працівників.

5. Неможливість пристосування працівників до особливостей діяльності на підприємстві – це:

а) стресостійкість;

б) адаптація;

в) дезадаптація.

Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку

Мета лекції – визначення сутності, видів та методів атестації персоналу; виявлення можливих проблем, що виникають у процесі атестації кадрів; дослідження сутності та необхідності проведення сертифікації персоналу задля підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Ключові слова: атестація персоналу, види, етапи, проблеми, методи атестації персоналу, сертифікація персоналу, Європейська організація якості.

Основні питання:

9.1. Сутність атестації персоналу.

9.2. Методи атестації персоналу.

9.3. Сертифікація персоналу організації.

9.1. Сутність атестації персоналу

Атестація персоналу як елемент розвитку персоналу виступає не тільки як процедура визначення ступеня відповідності працівника вимогам посади, але й забезпечує розвиток професійно-кваліфікаційних здатностей працівника для того, щоб він відповідав вимогам посадової інструкції.

Як зазначається у [15] **атестація персоналу** – це формалізована оцінка кадрів, що проводиться в певний час і за встановленою формою на основі спеціально розробленої процедури, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх у резерв на керівні посади, професійного навчання або звільнення.

Атестація – сукупність послідовних дій компетентного органу для встановлення рівня підготовленості, придатності працівника до професійної діяльності певного ступеня складності й відповідальності на підставі порівняння, зіставлення його можливостей з чинними нормами.

Вихідні дані для оцінки персоналу наведено на рис. 9.1.

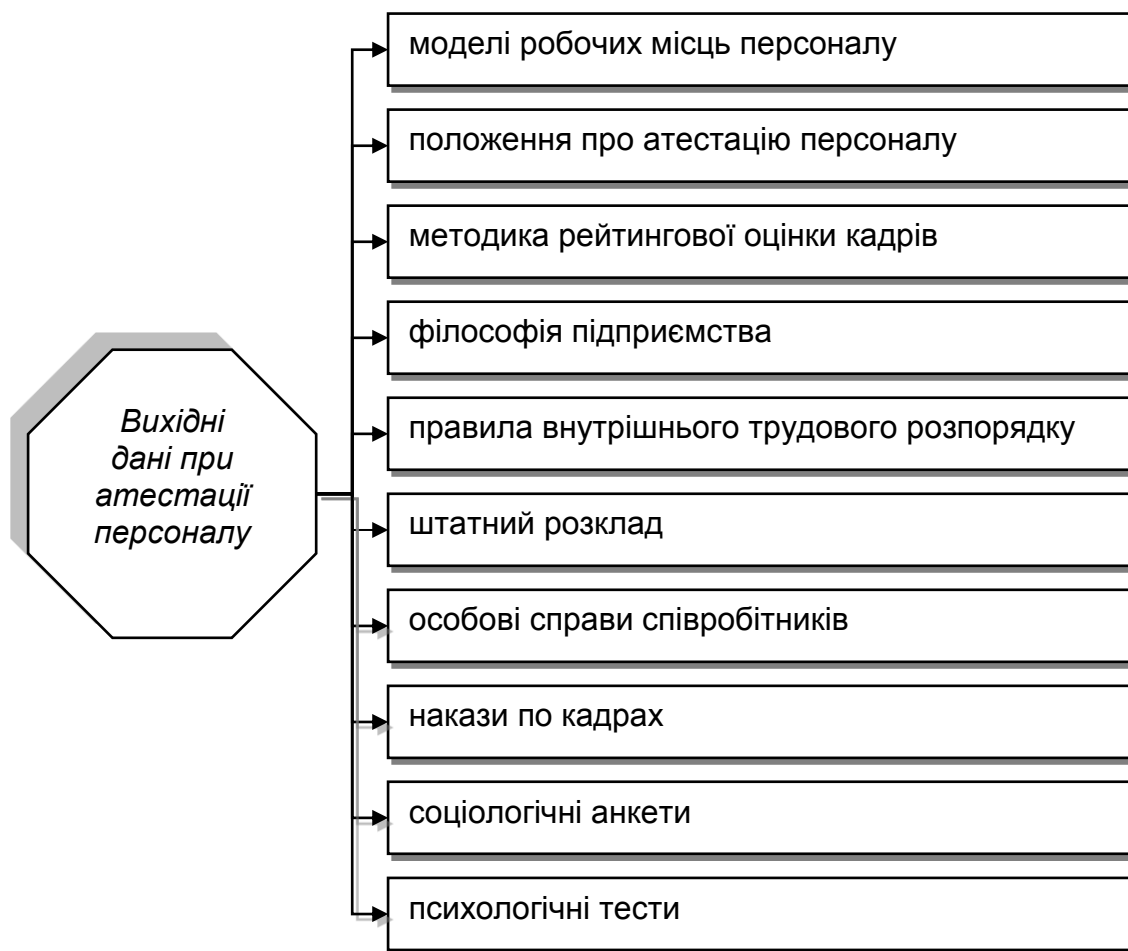


Рис. 9.1. **Вихідні дані при атестації персоналу**

Основні цілі оцінки персоналу, які ставить перед собою підприємство й працівник, можуть вступати в протиріччя між собою. Так, основні *цілі, що ставить підприємство* під час проведення атестації кадрів, наступні:

визначення потреби в навчанні;
поліпшення продуктивності праці персоналу;
визначення цілей і завдань управління персоналом;
визначення кандидатів на необхідні внутрішньорганізаційні пере-
міщення;

розробка кадрового резерву для підвищення кар'єрними сходами.

До *цілей персоналу* під час проведення атестації відносять:

збільшення шансів на одержання преміальних або просування по службі;

визначення можливості просування кар'єрними сходами;

з'ясування думки керівництва про виконану роботу;

визначення недоліків роботи;

визначення основних напрямів поліпшення виконуваної роботи.

Проведення атестації супроводжується виникненням ряду проблем, серед яких деякі можна уникнути підвищенням якості підготовки до неї, деякі – підвищенням кваліфікації оцінників, інші – використанням ряду найбільш об'єктивних методів або залученням зовнішніх консультантів. Проте визначаючи шляхи усунення проблем слід керуватися принципом “вигоди-витрати”. Так, до найбільш розповсюджених *проблем атестації персоналу* відносять:

1. *Необ'єктивність оцінки*, яка виникає при безпосередньому контакті оцінників та тих, кого оцінюють. Вона полягає в упередженості оцінників щодо особистості, певних характеристик, поведінки або результатів діяльності працівника. Усунення цієї проблеми можливо при застосуванні таких методів оцінки, за яких відсутнє спілкування суб'єктів оцінювання, та залучення або зовнішніх консультантів, або непарної кількості оцінників. Наприклад, в якості методів можна використовувати тестування, анонімне опитування, метод “360⁰ оцінка” тощо.

2. *Погано розроблені методика оцінки*. Сутність цієї проблеми полягає у низькій кваліфікації розробників оцінки, обмалі часу на її підготовку або застосуванні невідповідних методів оцінки його цілям.

3. Деякі оцінні системи вимагають *більших витрат часу або великого письмового аналізу*, що не є доцільним з огляду на поставлені цілі.

4. *Особи, які проводять оцінку можуть бути погано підготовлені*. Дана проблема є результатом низької кваліфікації оцінників.

5. *Проблеми зі стандартами оцінки* виникають тоді, коли недостатньо професійно або точно розроблені критерії оцінки.

6. *“Ефект ореола”* визначає перенесення досягнень людини у певній сфері діяльності (спорті, творчості) на його професійну діяльність. Таким чином, оцінник вважає, що працівник досягає високих результатів й в роботі. Найчастіше це буває не так.

7. *Поблажливість або зайва вимогливість оцінювача* передбачає неправильність виставлення оцінок за результатами атестації. Можливі такі варіанти: оцінювач виставляє всім середні оцінки, вважаючи, що він може образити когось низьким балом; занадто високі критерії можуть спричинити отримання низьких балів, хоча фактично працівники можуть виконувати свої обов'язки гарно.

8. *Оцінні помилки по свіжості вражень* виникають в тому випадку, коли керівник бачить гарну роботу підлеглого лише в передатестаційний період, хоча протягом іншого проміжку часу він міг працювати незадовільно.

Визначаючи **суб'єктів** атестації (крім тих, кого оцінюють), слід охопити все коло осіб та їх груп, хто може й здатний виконувати оцінну функцію. До їх числа слід віднести безпосереднього керівника, керівника керівника, представника HR-служби, самого працівника (самооцінка), колег (рівних за статусом), підлеглих, атестаційну комісію, центри оцінки (ассесмент). При виборі суб'єктів слід керуватися поставленими цілями атестації, фінансовими можливостями підприємства, станом соціально-психологічного клімату в колективі, вимогами керівника до оцінки, змістом Положення про проведення атестації.

Фактори, що впливають на атестацію персоналу:

1. Характер завдань, виконуваних цим працівником.
2. Державні вимоги, обмеження, закони.
3. Особисте відношення оцінювача до працівника.
4. Стиль роботи керівника.
5. Дії профспілки.

У літературі [25; 75] розрізняють такі види атестації персоналу: неперіодична, періодична поточна, періодична підсумкова (рис. 9.2).

Процес атестації кадрів можна умовно розділити на чотири основні етапи (рис. 9.3).

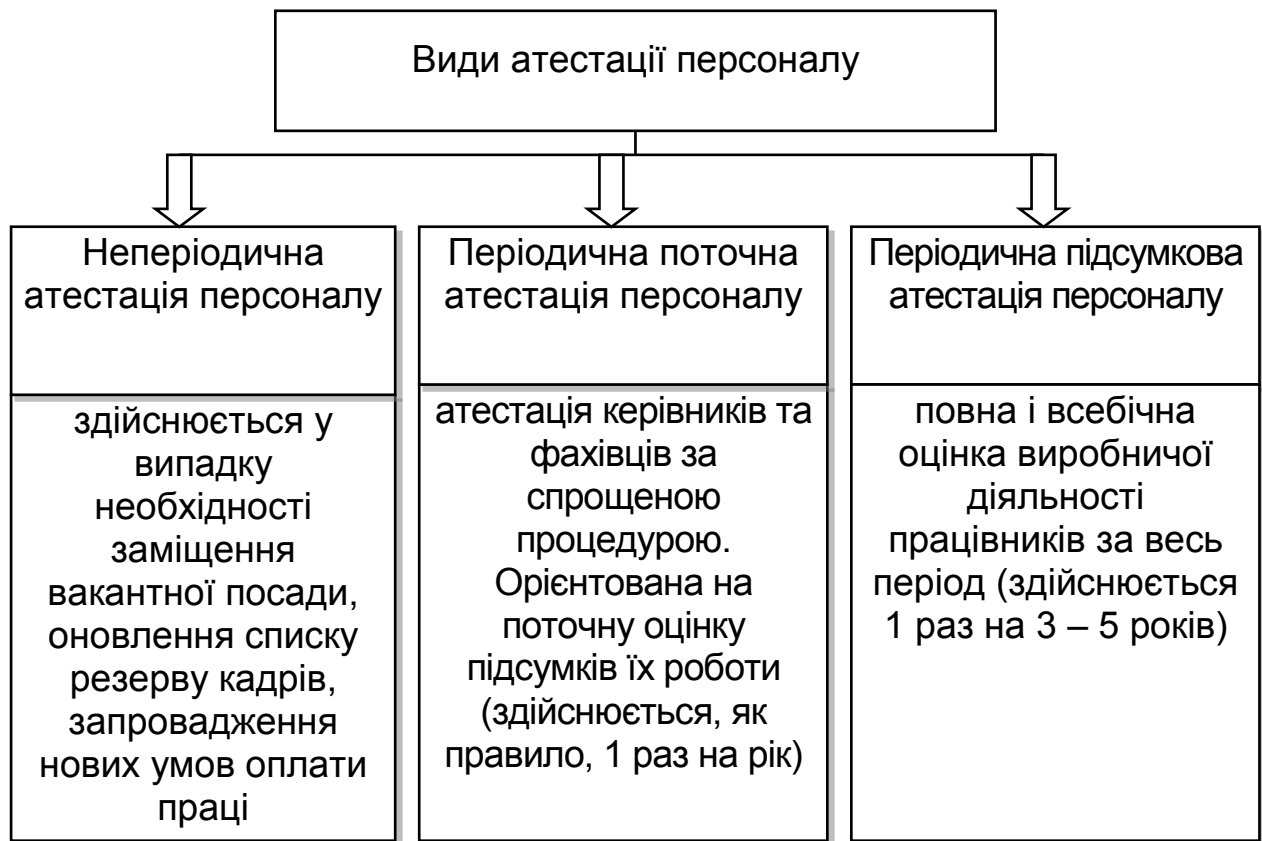


Рис. 9.2. Види атестації персоналу

Керівники структурних підрозділів підприємства готують службову характеристику на кожного підлеглого, що підлягає атестації, і проводять з ним співбесіду. На керівників структурних підрозділів характеристики готують заступники керівника підприємства. Доцільно, щоб службова характеристика включала:

загальні відомості (прізвище, ім'я по батькові, посаду, стаж роботи на посаді);

аналіз виконання працівником посадових обов'язків, дотримання правил поведінки;

ділові якості (професійна компетенція, відповідальність, ініціативність, самостійність у роботі, оперативність у прийнятті рішень і здатність до контролю за їх реалізацією, вміння акумулювати необхідну інформацію і виділяти головне, працювати з нормативно-правовими актами, іншими документами);

особисті якості (працелюбність, комунікабельність, уміння керувати підлеглими, уміння встановлювати взаємовідносини з колегами, творчий

підхід до справи, принциповість, послідовність у роботі, самокритичність);

результативність роботи;

підвищення кваліфікації (види професійного навчання, які проходив працівник або причини, з яких навчання не проводилося, використання набутих знань у роботі, здатність до самоосвіти, ставлення до професійного навчання підлеглих тощо);

можливості професійного і службового просування (за яких умов, на яку посаду, коли);

зауваження і побажання працівнику, який атестується;

висновок про відповідність посаді, яку обіймає працівник.

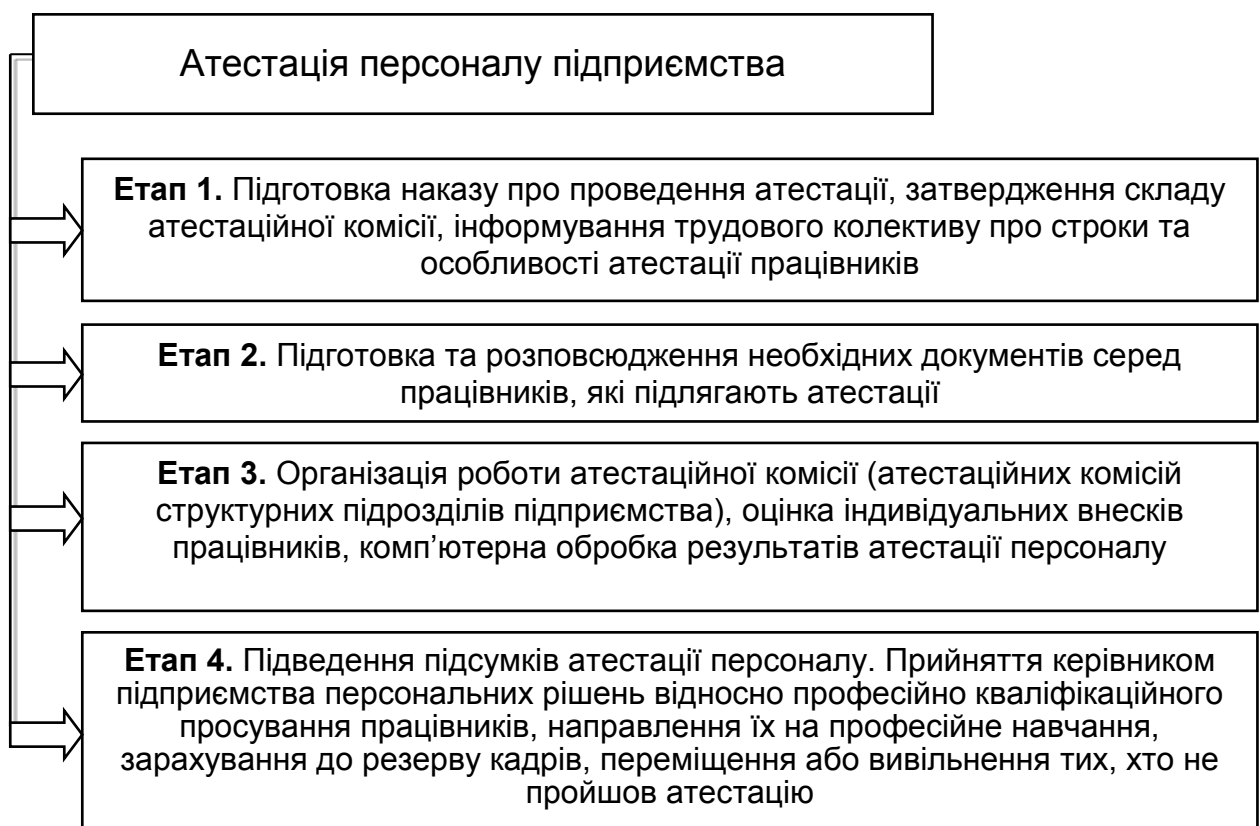


Рис. 9.3. Основні етапи атестації персоналу підприємства

На основі всебічного вивчення виконання основних обов'язків, професійного рівня працівника і його ділових якостей атестаційна комісія ухвалює рішення щодо відповідності працівника вимогам займаної посади (рис. 9.4).



Рис. 9.4. Рішення атестаційної комісії про відповідність працівника вимогам займаної посади

Ознайомлення працівника з характеристикою здійснюється під розпис під час співбесіди з ним його безпосереднього керівника. Під час співбесіди повинні обговорюватися позитивні і негативні результати роботи працівника. У випадку незгоди зі змістом характеристики працівник може подати до атестаційної комісії відповідну заяву, зауваження чи додаткові дані [92].

9.2. Методи атестації персоналу

Проведення атестації персоналу можливо при застосування безлічі методів, вибір яких є прерогативою керівництва підприємства виходячи з цілей оцінювання. У табл. 9.1 наведені методи атестації працівників, які використовуються на вітчизняних підприємствах [26].

Таблиця 9.1

Методи атестації персоналу

Метод оцінки персоналу	Характеристика методу
1	2
Біографічний	Аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особисті заяви, автобіографія, документи про освіту, характеристика
Співбесіда	Бесіда із працівником у режимі “запитання – відповідь” за заздалегідь складеною або довільною схемою для одержання додаткових даних про людину
Анкетування (самооцінка)	Опитування людини за допомогу спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості і їх подальшого аналізу
Соціологічне опитування	Анкетне опитування працівників різних категорій, що добре знають оцінювану людину (керівники, колеги, підлеглі) і побудова діаграми якостей особистості
Тестування	Визначення професійних знань і вмінь, здатностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з подальшою їх розшифровкою
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації й спостереження за поведінкою людини в процесі її вирішення (конфлікт, ухвалення складного рішення, відношення до вина, жінок і т. д.)
Ділова гра	Проведення гри, аналіз знань і вмінь, ранжування гравців за їх ролями (“генератор ідей”, “організатор”, “критик”, “експерт”, “діловод”, “спостерігач” та ін.) і оцінка здатності роботи в малій групі
Аналіз конкретних ситуацій	Розгляд конкретної виробничої ситуації й підготовка пропозиції з її вирішення у формі доповіді
Ранжування	Порівняння оцінюваних працівників між собою й розташування за обраним критерієм у порядку убутання або зростання рангів (місць у групі)
Програмований контроль	Оцінка професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду й працездатності за допомогою контрольних питань
Іспит (залік, захист бізнес-плану)	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку оцінюваного по певній дисципліні (колу проблем) і виступ перед комісією

Закінчення табл. 9.1

1	2
Самозвіт (виступ)	Письмовий звіт або усний виступ керівника або фахівця перед трудовим колективом з аналізом виконання плану роботи й особистих зобов'язань
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності й результативності праці й порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що передбачає застосування інших методів (інтерв'ю, анкетування, спостереження, тестування, експертні оцінки й ін.) для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній або займаній посаді, і подальшого аналізу відповідей для визначення потенціалу людини
Графічна шкала оцінювання	Відображає характеристики (кількісні і якісні), кожній з яких відповідає рівень виконання обов'язків (від незадовільного до відмінного). Кожний рейтинг виражається в певних чисельних значеннях, зазначених у шкалі оцінки, які потім сумуються
Метод управління по цілям (МВО)	Постановка специфічно вимірюваних цілей для кожного працівника й періодичне обговорення прогресу в процесі досягнення цих цілей
Описовий метод оцінки	При його використанні оцінювачу пропонується описати переваги й недоліки поведінки працівника
Метод шкали рейтингів поведінкових установок BARS	Даний метод заснований на використанні вирішальних ситуацій, які служать ключовими позиціями на шкалі. Анкета рейтингу зазвичай містить 6 – 10 спеціально розроблених характеристик результативності роботи, кожна з яких виводиться з 5-6 вирішальних ситуацій
Метод порівняння по парах	Спочатку імена оцінюваних співробітників наносяться на окремі картки в заздалегідь певному порядку, щоб кожний оцінюваний рівнявся з іншими. Потім особа, що проводить оцінку, позначає картку з ім'ям людини з кожної пари, яка, як вважає оцінювач, краще за тим або іншим заздалегідь визначеним критерієм (наприклад, за загальною здатністю виконувати роботу). Відзначається кількість разів, коли працівник виявлявся кращим у своїй парі, а результати узагальнюються у вигляді індексу, заснованого на кількості "переваг" порівняно із загальною кількістю оцінюваних працівників. Отримані оцінки рейтингу можна порівнювати із середнім рейтингом

З метою якісного проведення оцінки персоналу HR-підрозділу спільно з керівником підрозділу та базуючись на посадовій інструкції слід розробити шкалу оцінки, бали за якою повинні бути чітко прописані. Приклад опису критеріїв наведений в табл. 9.2.

Критерії оцінки працівника

Оцінка	Як оцінювати
5	<i>Перевершує очікування:</i> є позитивним прикладом; постійно перевищує встановлені показники; досягає значних результатів; вносить конструктивні пропозиції; високий рівень знань і досвіду; ініціативно й регулярно передає досвід і знання іншим; вносить значний вклад у розвиток інших співробітників; високий ступінь самостійності; постійно вдосконалюється у своїй і суміжній областях діяльності
4	<i>Повністю відповідає очікуванням:</i> досягає, іноді перевиконує поставлені цілі; вносить вагомий вклад у діяльність підрозділу; виконує поставлені завдання й посадові обов'язки якісно й у строк; компетентний у необхідних для виконання роботи областях; розвиває знання й навички, необхідні для виконання роботи; вносить вклад у розвиток інших співробітників
3	<i>У цілому відповідає очікуванням:</i> виконує поставлені завдання й свої посадові обов'язки; у цілому проявляє компетентність в оцінюваній області; розвиває знання й навички, необхідні для виконання роботи
2	<i>Відповідає умовно:</i> як правило, не відповідає вимогам; вимагає додаткового контролю за виконанням поставлених завдань; не проявляє ініціативи й/або зацікавленості в роботі
1	<i>Не відповідає вимогам:</i> тривалий час не проявляє себе; відзначаються факти регулярного невиконання функцій і завдань; від співробітника очікується негайне поліпшення якості виконання робіт

Вдало підібрані критерії оцінки дозволять провести атестацію на високому рівні, що вигідно як для підприємства, так і для працівника: максимально можливе використання потенціалу співробітників відповідно до його професійно-кваліфікаційних характеристик, можливість зарахування до резерву кадрів, підвищення рівня оплати праці тощо.

9.3. Сертифікація персоналу організації

Інтенсивний розвиток промисловості й послуг з кожним роком висуває до фахівців нові вимоги за рівнем знань техніки, програмного забезпечення, нормативних документів. Таким чином, з'являється необхідність у їх періодичній атестації на відповідність прийнятим сьогодні критеріям. Об'єктивну й незалежну оцінку забезпечує сертифікація.

Сертифікація персоналу займає слушне місце серед інших форм сертифікації – продукції, послуг, процесів. Так, **сертифікація персоналу** – це процедура підтвердження відповідності, за допомогою якої незалежна установа засвідчує в письмовій формі про те, що працівники сертифікованої організації відповідають професійним стандартам (кваліфікаційним вимогам) [65].

Сертифікація персоналу переслідує такі цілі:

створення умов для ефективної діяльності підприємства на національному ринку;

участі вітчизняного товаровиробника в міжнародному і науково-технічному співробітництві та міжнародній торгівлі за рахунок випуску конкурентоспроможної продукції та надання послуг на основі високої кваліфікації персоналу;

захист споживача від недобросовісності виробника товарів чи надання послуг;

контроль за безпекою продукції для навколишнього середовища, життя, здоров'я і майна громадян.

Слід зазначити, що сертифікацію персоналу не треба асоціювати з атестацією. *Мета атестації* – визначення кваліфікації працівника з метою перевірки його відповідності займаній посаді. *Мета сертифікації* – встановлення рівня підготовки, професійних знань, навичок і досвіду фахівця для підтвердження його відповідності встановленим вимогам і визначення його можливостей належним чином здійснювати конкретні дії в тій або іншій сфері діяльності. Атестацію проводить роботодавець (друга сторона), а сертифікацію – орган по сертифікації (третья сторона).

До тих, хто може пройти сертифікацію персоналу відносять:

фізичних осіб, що добровільно побажали одержати документальне підтвердження відповідності своєї професійної підготовки або

компетентності вимогам професійного стандарту займаної або передбачуваної в перспективі посади/професії;

посадових осіб, фахівців, керівників трудових колективів, окремі категорії персоналу;

окремі трудові колективи;

окремі категорії працівників.

Перевагами сертифікації може бути:

документально оформлене свідчення професіоналізму;

підтвердження незалежною організацією рівня кваліфікації й професійної майстерності на теперішній момент часу;

підвищення шансів працевлаштування з урахуванням якості своєї підготовки;

пріоритетність просування службовими сходами;

підтвердження якості й надійності всіх виконуваних працівником операцій;

підстава для висновку трудового договору з індивідуальним тарифом оплати праці;

додаткова підстава для підвищення заробітної плати;

забезпечення психологічної комфортності й упевненості у власних можливостях: підвищена увага керівництва підприємства, довіра й повага до власника сертифіката.

Переваги сертифікації персоналу полягають у такому:

випуск конкурентоспроможної продукції, а також для їх успішної діяльності в міжнародному економічному, науково-технічному співробітництві й торгівлі;

захист споживача від несумлінного виробника, що використовує в процесі створення продукції (надання послуги) трудові ресурси, що мають рівень професійної підготовки й кваліфікації, що не відповідає заявленій якості продукції або послуги;

сприяння підприємствам, організаціям і установам у компетентному виборі персоналу на ринку робочої сили;

підтвердження можливостей підприємства, організації, установи по забезпеченню заявлених показників якості наявним персоналом;

забезпечення безпеки навколишнього середовища, життя, здоров'я й майна, обумовленим компетентністю посадових осіб і окремих категорій персоналу [114].

Отримання міжнародного сертифіката якості працівник може при проходженні оцінювання в європейській організації якості (EOQ), однією з цілей якої є єдина реєстрація і сертифікація професіоналів якості і менеджменту. EOQ забезпечує гармонізовані правила і процедури для навчання, сертифікації і реєстрації професіоналів з якості і менеджменту вже більше 15 років силами спеціально призначеного підрозділу – EOQ Personnel Registration Unit (PRU), що функціонує на основі постійного удосконалення процесного підходу.

Для власників сертифікатів компетентності EOQ перевагами є:

сертифікати EOQ є знаком неперевершеної майстерності, що представляє компетентність працівника у сфері сертифікації на основі європейської гармонізованої схеми;

складання іспиту рідною мовою і застосування сертифіката EOQ і відповідної картки, як паспорту професійної компетентності, по всій Європі поряд з такими ж сертифікатами, виданими будь-якими органами сертифікації EOQ у будь-якій країні;

сертифікація EOQ визнається у всій Європі і за її межами, що є перевагами в конкуренції і підвищенні можливості кар'єрного просування; застосування сертифікатів EOQ може бути ефективно для залучення працівника у міжнародні види діяльності.

Для роботодавців підприємства перевагами виступають:

гарантія гармонізованої компетентності працівників підприємства – Сертифікати компетентності EOQ гарантують своїм власникам гармонізовану і порівнянну компетентність, незалежно від країни, де вони живуть і працюють;

мотивований і кваліфікований штат працівників – забезпечення кар'єрного розвитку сприяє збереженню штату;

удосконалює конкурентоспроможність підприємства – підсилює систему менеджменту завдяки залученню конкурентоспроможності працівників, власників сертифікатів компетентності EOQ;

оцінювання поточної інформації – критичний аналіз застосовності і корисності загальних принципів у конкретних ситуаціях на підприємстві;

власники сертифікатів компетентності EOQ мають ряд навичок проведення аналізу проблем і засобів практичних рішень;

позитивна культура якості – оснащує підприємство професіоналами високого рівня якості. Власники сертифікатів компетентності EOQ

підтримують керівництво у постановці культури постійного удосконалення підприємства [89].

Таким чином, сертифікація персоналу є могутнім стимулом працівника до постійного вдосконалення й розвитку, адже, на відміну від атестації, отриманий сертифікат необхідно підтверджувати з певною періодичністю, інакше він втрачає силу. Для підприємства це додатковий аргумент на користь сертифікації, адже від професійно-кваліфікаційного рівня персоналу залежить якість продукції, культура колективу, соціально-психологічний клімат.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняттю “атестація персоналу”. У чому полягає відмінність між оцінюванням персоналу?
2. Що виступає вихідними даними при атестації персоналу?
3. Зазначте проблеми, які можуть виникати під час проведення атестації персоналу. Яким чином їх можна усунути?
4. Надайте характеристику етапам та видам атестації персоналу.
5. Які рішення можуть винести атестаційна комісія і чому? Відповідь обґрунтуйте.
6. Надайте характеристику методам атестації персоналу.
7. Для чого необхідно розробляти критерії оцінювання персоналу?
8. Дайте визначення поняттю “сертифікація персоналу”. Визначте відмінність між атестацією та сертифікацією?
9. Які органи видають сертифікати міжнародного зразка?
10. Обґрунтуйте переваги та недоліки отримання сертифікатів працівниками.

Література: [15; 25; 65; 75; 114].

Практичні завдання

Завдання 1

На сьогодні у практиці роботи сучасних організацій та в теорії управління персоналом існує чимало методів оцінювання працівника та результатів його роботи. Застосування кожного з них має свої переваги й недоліки. Кожен етап роботи працівника на підприємстві передбачає використання певних методів оцінювання. За допомогою табл. 9.3

порівняйте етапи роботи працівника в колективі та методи оцінювання як його індивідуальних якостей, так і результатів його діяльності.

Таблиця 9.3

Етапи роботи працівника на підприємстві та методи оцінювання

Методи Етапи	Відбір працівника на вакантну посаду	Завершення випробувального терміну	Поточне оцінювання результатів праці	Рішення про навчання та професійний розвиток	Формування кадрового резерву	Рішення про звільнення
Атестація						
Тестування						
Структуроване інтерв'ю						
МВО (управління за цілями)						
Порівняння за парами						
360 градусів						
Оціночний центр						

Охарактеризуйте кожен з наведених в табл. 9.3 методів оцінювання працівників. Наведіть приклади їх застосування в практиці вітчизняних організацій.

Завдання 2

1. Сформулюйте і запишіть критерії оцінювання різних категорій персоналу в табл. 9.4.

2. Обґрунтуйте відмінності між критеріями оцінювання різних посад. Як пов'язана заробітна плата працівників із критеріями їх оцінювання?

Таблиця 9.4

Критерії оцінювання різних категорій посад персоналу

Категорія посади	Назви посад	Перелік критеріїв	
		професійні	особистісні
Керівники	Директор		
	Заступник директора з виробництва		
Фахівці	Менеджер з персоналу		
	Маркетолог		

Завдання 3

1. Використовуючи власний досвід та теоретичні знання, розподіліть функцій з атестування між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами з персоналу (кадровими службами). Результати оформіть за формою (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Розподіл функцій з проведення атестації між лінійними керівниками (менеджерами) і HR-менеджерами (кадровими службами)

Лінійні керівники	Кадрові служби

2. Охарактеризуйте кожен етап проведення атестації працівників на підприємстві та заповніть табл. 9.6 та 9.7.

Таблиця 9.6

Характеристика етапів атестації працівників в організації

№	Назва етапу	Характеристика етапів
1	Підготовка	
2	Проведення атестації	
3	Підведення підсумків атестації	

Таблиця 9.7

Хто і коли проводить атестацію?

Хто	Коли	Переваги	Недоліки
Керівник керівника (вищого рівня)			
HR-менеджер			
Самооцінювання			
Оцінювання колегами (рівними за статусом)			
Оцінювання підлеглими			
Центр оцінювання (асесмент)			

Тести

1. У якій послідовності відбувається атестація персоналу?

- а) формування складу атестаційної комісії;
- б) підбиття підсумків атестації;
- в) організація роботи атестаційної комісії;
- г) підготовка наказу про проведення атестації.

2. Атестація персоналу повинна полягати у:

а) забезпеченні прямої і стабільної зацікавленості кожного працівника в досягненні високих показників індивідуальної трудової діяльності; створенні позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах, закріпленні кадрів і мінімізації їх плинності;

б) оцінці результатів праці за певний період часу, оцінці ділових та особистих якостей працівника, визначенні потенційних можливостей щодо продовження службової діяльності працівника на даному місці чи переміщенні його на вищу або нижчу посаду;

в) створенні позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах, закріпленні кадрів і мінімізації їх плинності; вивченні та врахуванні особливостей колективу, вивченні результатів праці.

3. До методів атестації відносять:

- а) 360⁰ оцінка;
- б) підвищення кваліфікації;
- в) коучинг;
- г) анкетування.

4. Сертифікація персоналу дозволяє:

а) визначати об'єктивність оцінювання;

б) проведення політики стимулювання;

в) визначати відповідність рівня кваліфікаційних характеристик персоналу;

г) видавати сертифікати відповідності кваліфікаційного рівня персоналу нормативам, прийнятим на підприємстві.

5. Оцінку персоналу можуть проводити такі суб'єкти:

- а) залучений консультант;
- б) сам працівник;
- в) HR-менеджер;
- г) клієнти.

Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації

Мета лекції – визначення особливостей та проблем професійного навчання робітників на вітчизняних підприємствах; визначення та дослідження видів професійного навчання: первинної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки.

Ключові слова: професійне навчання робітників, первинна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, професійна перепідготовка, мінімальні державні гарантії професійного навчання, курсове навчання, індивідуальне навчання, модульне навчання.

Основні питання:

10.1. Специфіка, проблеми та нормативно-правове регулювання навчання кадрів на виробництві.

10.2. Сутність первинної підготовки робітничих кадрів.

10.3. Перепідготовка робітничих кадрів.

10.4. Підвищення кваліфікації робітників.

10.1. Специфіка, проблеми та нормативно-правове регулювання навчання кадрів на виробництві

Розвиток реального сектору економіки можливий за умови залучення до виробництва висококваліфікованих робітників, що здатні забезпечити випуск продукції (виконання робіт, надання послуг) високої якості. Проте кадрове забезпечення більшості вітчизняних підприємств за даною категорією персоналу не відповідає потребам роботодавців, про що свідчать такі дані: ринок відчуває серйозну потребу в кваліфікованих робітниках за такими професіями, як токар, коваль, ливарник, терміст, слюсар-інструментальник, фрезерувальник [90]. Дані факти свідчать про кількісно-якісну неуккомплектованість кадрового складу, що призводить до таких серйозних соціально-економічних наслідків, як: недовикористання виробничих потужностей, зниження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, недоотримання ВВП й скорочення податкових відрахувань до бюджету.

Підготовка кваліфікованих робітників здійснюється у професійно-технічних училищах, а також у навчальних комбінатах та безпосередньо навиробництві.

Серед основних **проблем підготовки осіб робітничої професії** можна відокремити такі:

1. *Непрестижність робітничих професій у суспільстві*, що пояснюється поширенням такої суспільної ідеології молоді, за якої культивується прагнення до багатого безпечного життя, отримання “легких” грошей, небажання працювати тощо, активатором чого у більшому ступені виступають засоби масової інформації. Висока зарплата й надмір вакансій не мотивують школярів ставати робітниками, тоді як третина випускників вищих навчальних закладів потрапляють на біржу праці [90].

2. *Небезпечні й шкідливі умови праці*, через що більшість робітничого персоналу відмовляються працювати, навіть за високу заробітну плату. Незважаючи на те, що за I півріччя 2007 – 2011 рр. кількість випадків травматизму на виробництві зменшилась на 22,69 %, а кількість смертельно травмованих збільшилась на 143,88 % (з 335 до 817 осіб), рівень виробничого травматизму та профзахворюваності залишається ще досить високим. З метою ефективного проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам на виробництві, які загрожують життю і здоров'ю працюючих, попередження виробничого травматизму, аварійності та професійної захворюваності, викликаних умовами праці, виконавчою дирекцією Фонду страхування від нещасних випадків на виробництві розроблено власний проект програми поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища на 2010 – 2011 роки. Програмою передбачено вивчення умов праці працюючих – виявлення та усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів на робочих місцях; проведення аналізу за ступенями шкідливості у тих галузях економіки, де за останні п'ять років зафіксовано найбільший рівень травматизму та професійної захворюваності. Як зазначається, на офіційному сайті Міністерства праці та соціальної політики України [109], основними причинами виробничого травматизму є порушення виробничої і трудової дисципліни, вимог безпеки праці під час експлуатації обладнання, устаткування, механізмів, допуск до роботи без навчання та перевірки знань з охорони праці,

відсутність або недосконалість системи управління охороною праці, незадовільна організація виробництва, низький рівень відповідальності за безпеку праці як керівництва підприємств, так і працюючих. Іншими словами виробничий травматизм є наслідком недоліків і упущень у роботі керівників підприємств та фахівців із охорони праці.

3. *Зменшення кількості народжених дітей у 1990 – 2002 рр.*, деякі з яких є сьогодні потенційними абітурієнтами професійно-навчальних закладів освіти. Динаміка народжуваності по роках наведена на рис. 10.1. Починаючи з 1990 року кількість народжених дітей почала стрімко скорочуватися, причому переломним моментом став 2002 рік, коли вперше за роки незалежності країни відмічається зростання народжуваності. Станом на 01.01.2010 року рівень народжуваності досяг рівня 1995 року.

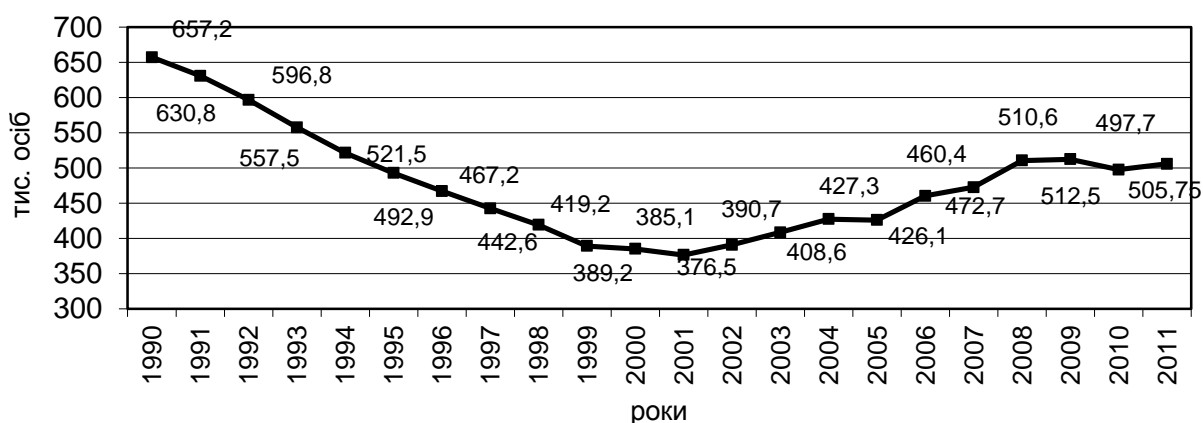


Рис. 10.1. Динаміка народжуваності в Україні у 1990 – 2011 рр.
(побудовано за даними [105])

4. *Незадовільне матеріально-технічне забезпечення ПТУ.* В Україні 927 професійно-технічних навчальних закладів, причому капітальний ремонт потрібен сімом із десяти будівель, які належать до системи профтехосвіти. Фахівці стверджують, що 80 % профтехучилищ недостатньо опалюються в холодний період року, що не працює 64 котельні, а для решти не вистачає коштів на паливо [103].

5. На ринку існують *диспропорції у підготовці робітників для різних галузей економіки – матеріального виробництва й сфери послуг.* Незважаючи на те, що станом на 01.01.2012 р. в Україні налічується 976 професійно-технічних закладів освіти, ринок відчуває серйозну потребу в кваліфікованих робітниках за такими професіями, як токар, коваль,

ливарник, терміст, слюсар-інструментальник, фрезерувальник [112] і перенасичення за професіями косметолога, перукаря, бармена, офіціанта тощо. Зокрема, в 2011 році вітчизняні заклади професійно-технічної освіти прийняли 241,7 тис. учнів, що на 14,5 % менше, ніж в 2010 р. Зменшилася і кількість випускників, у 2011 році отримали дипломи кваліфікованих робітників на 2,9 % менше українців – 240,1 тис.

6. *Відсутність практики планування* кількості осіб робітничих професій, яких необхідно підготовувати, у розрізі професій та спеціальностей для потреб народного господарства країни. З 1990 року припинили здійснювали балансові розрахунки попиту та пропозиції у робітниках, що, в свою чергу, спричинило системну кризу в галузі професійно-технічної освіти.

Необхідним кроком у подоланні цих та низки інших проблем у підготовці кадрів на виробництві є врегулювання нормативно-правової бази країни щодо означеного питання. Так, в Україні реалізується міжнародний проект TACIS “Розвиток системи професійного навчання на робочому місці”, яка фінансується країнами ЄС з метою посилення рівня співробітництва з незалежними країнами, що розвиваються. В Україні було надано підтримку за такими пріоритетними напрямками:

макроекономічна політика, законодавча база та соціальна адаптація;

виробничий сектор, у тому числі питання приватизації малих, середніх підприємств та агенцій з розвитку підприємництва;

торгівля та розвиток, включаючи розвиток експорту та міжнародну сертифікацію;

банківська діяльність, страхування та інші фінансові послуги;
підсилення інституційного потенціалу [110].

У якості нормативно-правової бази регулювання навчання кадрів на виробництві виступають:

Наказ Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерство освіти і науки України “Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві” від 6 квітня 2001 року [99];

Розпорядження Кабінету міністрів України “Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві” від 24 січня 2001 року [101];

Постанова Кабінету міністрів України “Про затвердження Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-

технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики” від 7 червня 1999 року [100];

Постанова Кабінету міністрів України “Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва” від 28 червня 1997 року [97] (рис. 10.1).

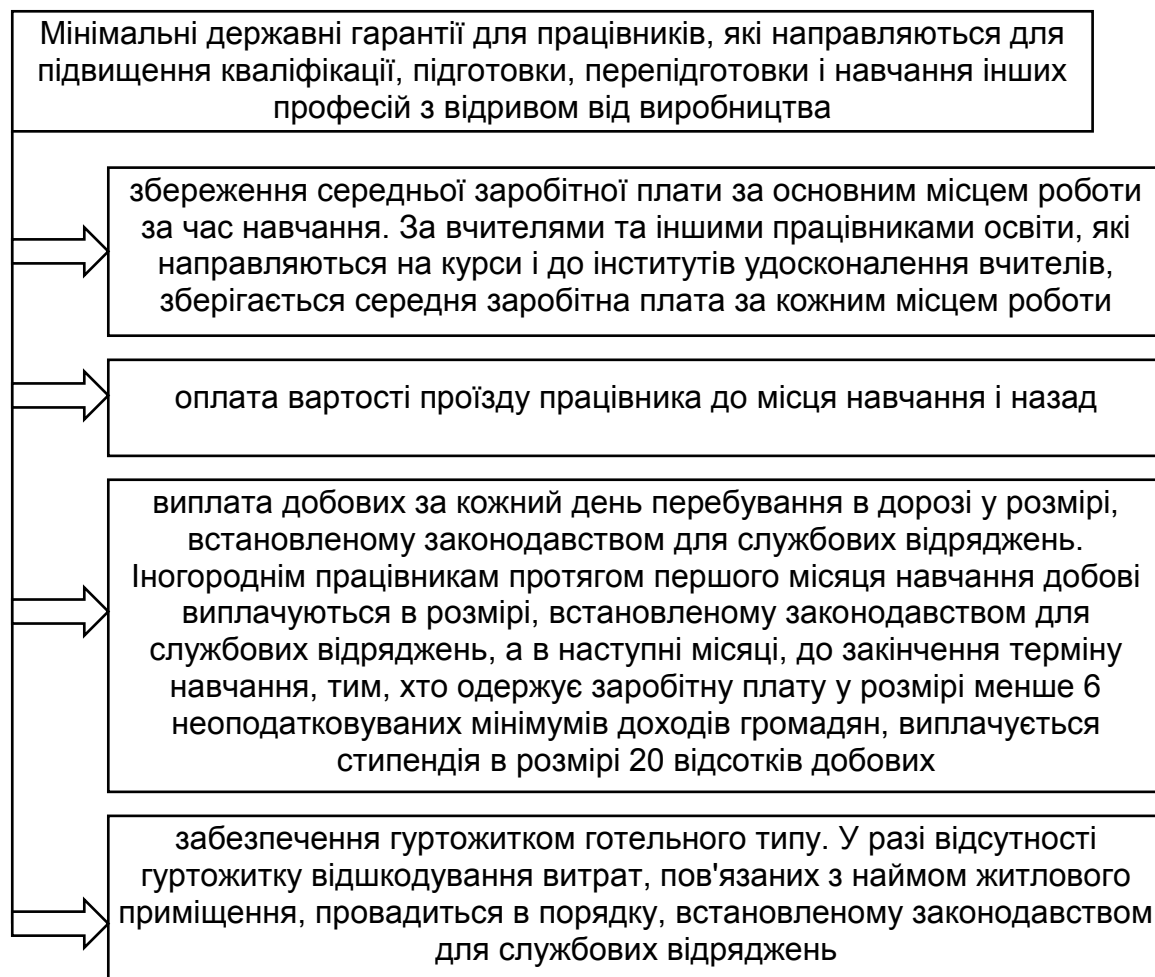


Рис. 10.1. Мінімальні державні гарантії для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки і навчання інших професій з відривом від виробництва

Інші витрати на забезпечення особистісних потреб у період навчання покриваються працівниками за власний рахунок.

Відповідно до Положення про професійне навчання кадрів на виробництві [99] суб'єкти господарювання мають право:

визначати потребу в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів у професійно-кваліфікаційному розрізі;

створювати навчально-виробничу базу для професійного навчання кадрів на виробництві;

організовувати навчальний процес;

здійснювати підбір педагогічних працівників та забезпечувати підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня;

розробляти відповідно до вимог виробництва робочі навчальні плани з професій та робочі навчальні програми з навчальних предметів;

упроваджувати у навчальний процес сучасні технології навчання, у тому числі модульну, відкрите професійне навчання;

забезпечувати здійснення заходів з охорони праці під час навчання;

здійснювати матеріально-технічне забезпечення навчального процесу;

проводити облік навчальної роботи згідно з вимогами чинних нормативно-правових актів та інструктивно-методичних документів;

здійснювати статистичний облік професійного навчання кадрів на виробництві;

проводити аналіз впливу професійного навчання кадрів на ефективність діяльності суб'єктів господарювання тощо.

На професійне навчання на виробництві негативно впливає низка чинників:

відсутність економічної зацікавленості підприємства у фінансуванні професійного навчання персоналу;

престиж вищої освіти серед молоді та її батьків;

доцільна лише за умови розвитку виробництва, для якого необхідні професії, яких не вистачає для забезпечення ефективного виробничого процесу.

10.2. Сутність первинної підготовки робітничих кадрів

У контексті реалізації професійного навчання кадрів на виробництві застосовуються певні види, які наведено на рис. 10.2.

Первинна професійна підготовка робітників – це професійно-технічне навчання осіб, які раніше не мали робітничої професії, що забезпечує рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності.



Рис. 10.2. **Види професійного навчання кадрів на виробництві**

Первинна професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється із числа осіб, які зараховані на підприємство учнями.

Особи, які направляються на навчання, повинні бути попередньо ознайомлені з такими аспектами:

вимогами до роботи за професією;

умовами та оплатою праці;

правилами внутрішнього трудового розпорядку;

правилами охорони праці, санітарними нормами та правилами;

виробничими інструкціями;

можливістю подальшого підвищення кваліфікації і професійного зростання.

Нормативний термін підготовки кадрів за робітничими професіями визначається навчальними планами та навчальними програмами і не повинен перевищувати 1 року.

Види первинної професійної підготовки наведено на рис. 10.3.

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

Робітники під час прийняття на роботу і в процесі роботи проходять на виробництві за рахунок роботодавців інструктаж, навчання та перевірку знань з питань охорони праці.

Згідно зі ст. 122 КЗпП [93] держава гарантує працівнику, направленому підприємством на курси підвищення кваліфікації з відривом від виробництва, збереження місця роботи (посади) та здійснення виплат, передбачених законодавством. А саме, пунктом 1 постанови Кабінету Міністрів України “Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки,

перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва” встановлено такі мінімальні гарантії працівникам, яких направляють на професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації:

збереження середньої заробітної плати за місцем роботи на час навчання;

оплату вартості проїзду до місця навчання і назад;

виплату добових (іногороднім – стипендії);

оплату вартості проживання.

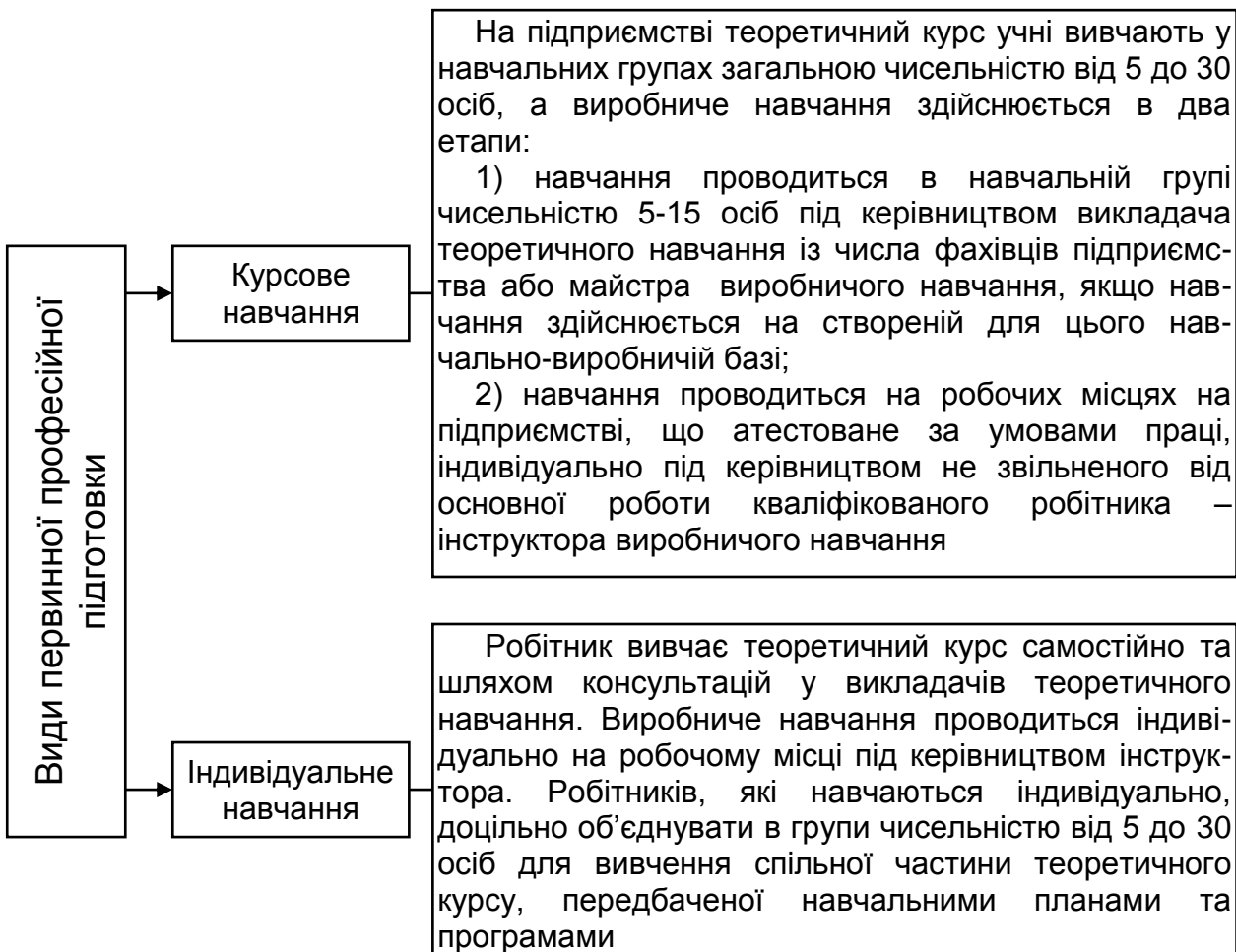


Рис. 10.3. **Види первинної професійної підготовки робітників на підприємстві**

Професійне навчання кадрів на виробництві спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників суб'єктів господарювання різної форми власності, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення,

вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивної праці та ефективної зайнятості.

10.3. Перепідготовка робітничих кадрів

Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку.

Випадки, коли необхідно проводити перепідготовку робітників, наведена на рис. 10.4.

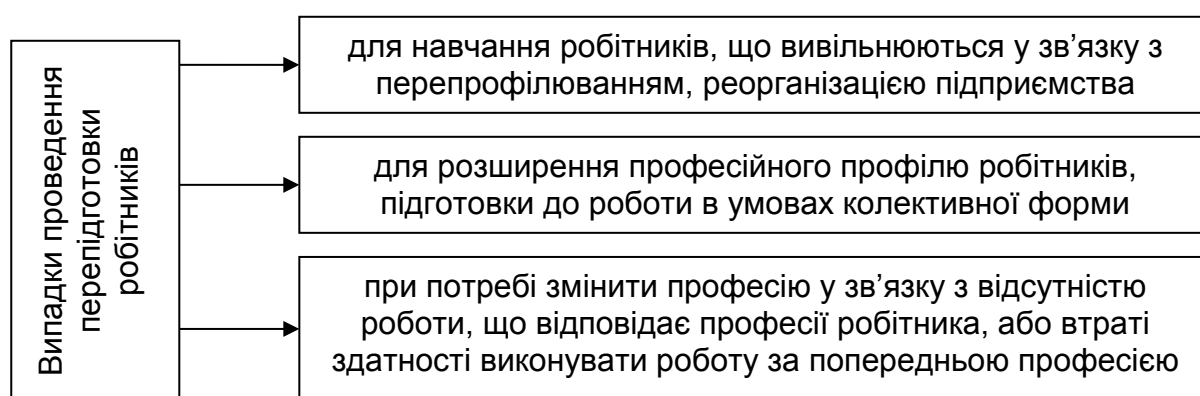


Рис. 10.4. Випадки проведення перепідготовки робітників

Навчання дорослих повинно бути засновано на специфічних принципах, що відрізняються від традиційних педагогічних та застосовуються в сфері освіти молоді. Для цього в країні повинна розвиватися наука про навчання дорослих – *андрагогіка* [84], та спеціально навчені за певними методиками консультанти, тьютори, що враховують при навчанні психологічні особливості дорослих людей.

Перепідготовка, як і первинна професійна підготовка, здійснюється шляхом курсового та індивідуального навчання. Перепідготовка завершується кваліфікаційною атестацією.

Якісні перетворення у системі професійно-технічної освіти можливі за умови проведення моніторингу кон'юнктури ринку праці й освітніх послуг та побудові на цій основі планів, дані яких враховуватимуться при розрахунку чисельності контингенту учнів (слухачів), їх підготовки. Не менш важливим аспектом виступає необхідність постійного поповнення знань, умінь, навичок відповідно до вимог часу, що можливо як за формального (перепідготовка та підвищення кваліфікації) й неформаль-

ного самостійного навчання, яке не підтверджується документами. При цьому доцільність постійного розвитку професійних якостей робітників повинні усвідомлювати й роботодавці, які є основними суб'єктами фінансування освітніх програм зайнятого населення. Обмежувальним чинником у даному випадку виступає норма Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств", за якого витрати платника податку, пов'язані з професійною підготовкою, навчанням, перепідготовкою або підвищенням кваліфікації осіб, які перебувають у трудових відносинах з таким платником податку, включаються до валових витрат у розмірі до 3 відсотків фонду оплати праці звітного періоду. Включення цих витрат до валових сприймається керівниками підприємств як зайві, що породжують підвищення собівартості продукції (робіт, послуг). Як відомо, більшість вітчизняних підприємств конкурують на ринку на основі ціни: чим вона менша, тим більш високий рівень конкурентоспроможності воно має. Отже, незважаючи на соціально-економічну доцільність цих витрат (а за теорією людського капіталу – інвестицій), важко переломити стереотипи більшості роботодавців. Провідні зарубіжні підприємства витрачають на професійне навчання свого персоналу значні кошти: так, наприклад, у США річні витрати складають близько 100 млрд дол., а в Україні щомісячні витрати на одного працівника становлять менше двох гривень [68].

На частку робітників, які погоджуються пройти перепідготовку на підприємстві помітно впливає перспектива досягнення ними бажаного кваліфікаційного рівня, розряду (категорії, класу), його відповідність складності виконуваним після закінчення навчання роботам. Зацікавленість працівників у проходженні перепідготовки певною мірою залежить від оцінки робітниками змін у змісті й умовах праці, розміру заробітної плати, соціального становища в трудовому колективі, ступеня задоволеності працею та професією, термінів виробничої адаптації, освоєння норм виробітку тощо.

Урахування одержаних даних дозволяє службі управління персоналу визначити потрібну чисельність робітників, які повинні будуть пройти перепідготовку як по бригадам, дільницям, цехам, так і по підприємству в цілому. Дані про перепідготовку робітників включаються у зведений план професійного навчання на наступний рік, що затверджується керівником підприємства. Даний план передбачає відображення у ньому таких питань:

визначення масштабів перепідготовки робітників (кількість робітників у розрізі професій та спеціальностей, цехів, дільниць);

вибір форм перепідготовки з урахуванням досягнення необхідного результату з мінімізацією коштів на її проведення;

сума коштів, що необхідна для реалізації плану перепідготовки робітників;

джерела коштів на реалізацію плану – власні, запозичені, кошти робітників.

На основі річного плану складаються місячні плани.

Обсяги перепідготовки робітників у розрізі професій за конкретними формами та методами навчання залежить від наявності на підприємстві кваліфікованих педагогічних кадрів, навчально-виробничої бази, від її фінансових можливостей.

У разі неспроможності самостійно в повному обсязі здійснити перепідготовку робітників унаслідок відсутності достатньої кількості кваліфікованих педагогічних кадрів чи відповідної навчально-виробничої бази підприємству доцільно укласти договори на перепідготовку робітників з професійно-технічними навчальними закладами.

10.4. Підвищення кваліфікації робітників

Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати раніше здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.

Особливістю підвищення кваліфікації є те, що учні, маючи певний запас знань та практичних навичок у виконанні роботи, можуть критично ставитися до навчального матеріалу, відсікаючи пройдений матеріал та прагнучись отримати саме те, що необхідно для виробничої діяльності.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється за певними формами, зміст та тривалість яких наведено в табл. 10.1.

Форми, зміст та тривалість підвищення кваліфікації робітників

Форми	Зміст	Тривалість та форма контролю
1	2	3
Виробничо-технічні курси	<p>Проводяться для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань, навичок та вмінь робітників за наявною у них професією до рівня, що відповідає вимогам виробництва. Успішне закінчення курсів є необхідною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії, групи) та професійного зростання.</p> <p>Комплектування навчальних груп на виробничо-технічних курсах здійснюється переважно робітниками однієї професії одного або близьких рівнів кваліфікації, які мають стаж роботи за професією на даному підприємстві не менше одного року</p>	<p>Визначається навчальними планами та програмами і не повинна перевищувати 1 року.</p> <p>Форма контролю – атестація</p>
Курси цільового призначення	<p>Проводяться для вивчення робітниками нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки, законодавчих та нормативно-правових актів тощо.</p> <p>Комплектування навчальних груп робітниками здійснюється відповідно до тематичної направленості курсів. Заняття проводяться в групах чисельністю від 5 до 30 осіб або індивідуально</p>	<p>Тривалість навчання встановлюється в обсязі не менше 8 навчальних годин.</p> <p>Навчання закінчується підсумковим заняттям, якщо інше не передбачено нормативно-правовими актами. Робітникам після закінчення курсу навчання видається посвідчення.</p> <p>Періодичність навчання встановлюється, як правило, не рідше одного разу на 5 років</p>
Школи майстрів та бригадирів	<p>Створені та функціонують задля підготовки для зайняття керівних посад (майстрів, бригадирів) серед робітників; зміст навчання складається із опанування знаннями та навичками управління робітниками</p>	<p>Один-два тижні; форма контролю – залік або екзамен</p>

Продовження табл. 10.1

1	2	3
Курси навчання другим або суміжним професіям	<p>При освоєнні суміжних (других, за змістом близьких одна одній) професій підвищується майстерність, каліфікація, універсалізм робітника, умови застосування більш раціональних форм організації праці при роботі за існуючою професією.</p> <p>Якщо засвоюються далекі одна від одної професії (другі, треті), як умова маневреності в працевзабезпеченні робітника, таке навчання ближче до перепідготовки</p>	<p>Визначається навчальними планами та програмами і не повинна перевищувати 1 року.</p> <p>Форма контролю – атестація</p>
Школи з вивчення передових методів роботи	<p>Мають на меті масове освоєння робітничими прийомами та методами праці передовиків виробництва. Навчання передбачає проведення практичних занять на робочому місці, що проводяться передовиками, а також теоретичні знання, що проводяться фахівцями</p>	<p>Один-два тижні; форма контролю – залік або екзамен</p>

Останнім часом на ряді підприємств отримала розповсюдження система професійної кваліфікації, яка побудована на навчанні робітників на короткострокових курсах за висхідними ступенями (схожа на ту, яка прийнята у Великобританії для фахівців та керівників). Навчання має на меті дати робітнику теоретичні знання та практичні навички, що допоможуть йому оволодіти професією від початкового до вищого рівнів. Причому навчання повинно здійснюватися за єдиними для кожного ступеня професії навчальними планами й програмами й передбачає здійснення тісного взаємозв'язку між професійно-технічними училищами, які зазвичай надають теоретичну базу професії, та підприємствами, які орієнтовані на практичне виконання набутих компетенцій.

Пріоритетним напрямом розвитку професійного навчання персоналу на вітчизняних підприємствах виступає модульна система (розповсюджена практика у Німеччині, Англії, Іспанії), яка передбачає оволодіння практичними навичками та глибокими знаннями відповідно до вимог державних стандартів з професії і побудована на застосуванні різних форм навчання з широким використанням нових інформаційних технологій і систем мультимедіа. Ґрунтуючись на принципі гнучких підходів до професійної підготовки, воно спрямоване, передусім, на забезпечення потреб особистості в оволодінні робітничою професією

[107]. Основними документами, які регулюють розвиток модульного професійного навчання, є наказ Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України “Про впровадження відкритого професійно-технічного навчання на основі модульної технології” від 9.04.2002 р. за № 187/243 [107].

Відкрите професійно-технічне навчання за робітничими професіями застосовується для навчання громадян, які з різних причин не мають змоги бути охопленими стаціонарними формами навчання, а саме:

жінок, які виховують дітей;

осіб, які проживають у віддалених місцевостях;

осіб з фізичними вадами;

представників інших незахищених верств населення, які потребують професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації без відриву від роботи чи постійного місця проживання, персоналу підприємств, організацій, установ.

Модульне навчання здійснюється професійно-технічними навчальними закладами на власній навчально-матеріальній базі, а також на базі спеціально створених ресурсних центрів, де слухач може опрацьовувати навчально-виробничі завдання, спрямовані на набуття знань, умінь і навичок, що не можуть бути набутими ним самостійно.

У значній мірі на професійне зростання і закріплення кадрів на виробництві впливає підготовка кадрів і підвищення їх кваліфікації на виробництві. Але ефективність цього процесу обумовлена спрощенням процедури ліцензування освітніх послуг на виробництві. Це особливо важливо, враховуючи зростаючу потребу у професійному навчанні дорослого населення, сучасний професійно-кваліфікаційний дисбаланс і необхідність професійного розвитку людини протягом життя [86].

Контрольні запитання

1. Визначте проблеми підготовки осіб за робітничими професіями, що існують у вітчизняній економіці? Обґрунтуйте фактори їх виникнення.
2. Перелічіть мінімальні державні гарантії для працівників, які направляються для професійного навчання з відривом від виробництва.
3. У чому полягає сутність первинної професійної підготовки працівників?

4. Дайте характеристику індивідуальному та курсовому навчанню персоналу.

5. У чому полягають особливості професійної перепідготовки робітників?

6. Дайте визначення поняттю “підвищення кваліфікації”.

7. Які існують форми підвищення кваліфікації робітників? Охарактеризуйте їх.

Література: [59; 65; 90; 93; 97; 100; 101; 105; 109; 110].

Практичні завдання

Завдання 1

Оксана Фролова працює директором з персоналу на промисловому підприємстві “Артрон”. Нещодавно вона отримала свій персональний комп'ютер. Але через деякий час вона дійшла висновку, що швидко розібратися в усіх тонкощах користування програмним забезпеченням нереально, її знань і компетенцій недостатньо для того, щоб працювати зі спеціалізованою комп'ютерною програмою. У документах, які додавалися до комп'ютера, наводився опис програми, послідовність роботи основних модулів з обліку кадрів, навчання, оцінювання, правових відносин. Однак Оксана ніколи раніше не працювала з цією програмою.

Напередодні вона вийшла заміж і протягом тижня за власний рахунок їздила у весільну подорож. Її прохання перенести встановлення програми на пізніший строк не отримало підтримки, оскільки ІТ-компанія жорстко дотримувалася договору і графіка робіт. Звісно Оксана телефонувала своєму заступнику – менеджеру з розвитку персоналу – і просила все уважно слухати й занотовувати як працювати з програмою. Але по приїзді вона зрозуміла, що її колеги до кінця як слід не розібрались. Договором було передбачено 2 години консультування щодо користування програмою, але працівники відділу констатували, що потрібно хоча б три дні, щоб навчитися з нею працювати.

У підпорядкуванні в Оксани працюють 4 менеджери з персоналу, які також повинні були опанувати програму за своїм напрямом роботи. Спроби підлеглих відділу самотужки працювати з програмою через дві доби призвели до її збою. Виявилось, що замало часу (оскільки

паралельно виконувалась поточна робота), і недостатньо знань та умінь для швидкого оволодіння програмою такого рівня.

Начальник відділу інформаційної мережі підприємства запропонував Оксані укласти додаткову угоду з компанією “Софтлайн”, яка встановлювала програму, щодо навчання роботі з продуктом: “Вони проводять постійні колективні або індивідуальні навчання. Зателефонуй їм і дізнайся в якому графіку або форматі ви зможете навчатись. Ціни на навчання подивись на сайті компанії. Можливо, для нас вони зроблять і маленьку знижку. Можна спробувати приватні уроки, але це за власний кошт. Поміркуй, як обґрунтувати потреби у навчанні директору “Артрон”.

Приватні уроки комп’ютерної грамотності коштують 50 грн за 1 годину

1. Які управлінські помилки були допущені Оксаною Фроловою при встановленні у відділі програмного продукту?

2. Визначте цілі та потреби у професійному навчанні в даній ситуації.

3. Запропонуйте альтернативні підходи щодо структури витрат (бюджету) на навчання відділу персоналу.

4. Укажіть, які методи професійного навчання доцільно застосувати Оксані в даній ситуації.

Практичні завдання для самостійного розв’язання

Завдання 2

За наведеним далі зразком розробити план заходів щодо розвитку персоналу відділу організації праці та заробітної плати на наступний рік.

Зразок

Затверджую
Директор ТОВ “Епос”

_____ Іванюк П. П.
15.01.2012

План

заходів щодо розвитку персоналу відділу організації праці та заробітної плати на __ рік

№	Назва заходу	Термін виконання	Учасники	Відповідальні особи	Примітки
1-10					

Тести

1. *Професійне навчання персоналу включає такі види:*

- а) професійно-кваліфікаційне просування;
- б) підвищення кваліфікації;
- в) формування резерву керівників;
- г) перепідготовку персоналу;
- д) первинну професійну підготовку.

2. *Перепідготовка персоналу – це:*

а) професійно-технічне або вище навчання персоналу, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння, навички;

б) здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності;

в) професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах;

г) професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією особою, яка не має первинної професійної підготовки у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

3. *Відокремлюють такі форми підвищення кваліфікації робітників:*

- а) курси бригадирів;
- б) курси підвищення кваліфікації;
- в) школа передових прийомів праці;
- г) практичні заняття.

4. *Ротація персоналу передбачає:*

- а) підвищення кар'єрними сходами;
- б) звільнення працівника з підприємства;
- в) оволодіння суміжною професією.

5. *Відокремлюють такі методи навчання персоналу на робочому місці:*

- а) лекція;
- б) практичні заняття;
- в) семінар;
- г) учнівство;
- д) інструктаж.

Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців

Мета лекції – вивчення питань, по'язаних з плануванням, організацією та проведенням професійного навчання керівників та фахівців на підприємстві; дослідження складу та змісту методів навчання поза робочим місцем.

Ключові слова: підвищення кваліфікації керівників і фахівців, перепідготовка керівників та фахівців, методи навчання, тренінги, семінари, ділові ігри, стажування, планування професійного навчання.

Основні питання:

11.1. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.

11.2. Методи професійного навчання персоналу й обґрунтування їх вибору в організації.

11.3. Планування та організація професійного навчання керівників та фахівців.

11.1. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців

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

Характеристика форм підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців наведено на рис. 11.1.

Довгострокове підвищення кваліфікації передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь й навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх безпосередніх обов'язків, розширення зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи, вивчення діючих нормативно-правових актів з питань, що є в компетенції суб'єкта господарювання чи його підрозділу, у першу чергу з питань охорони праці, сучасних технологій виробництва, засобів механізації та

автоматизації, передових методів організації праці, досвіду роботи кращих вітчизняних та зарубіжних суб'єктів господарювання тощо.

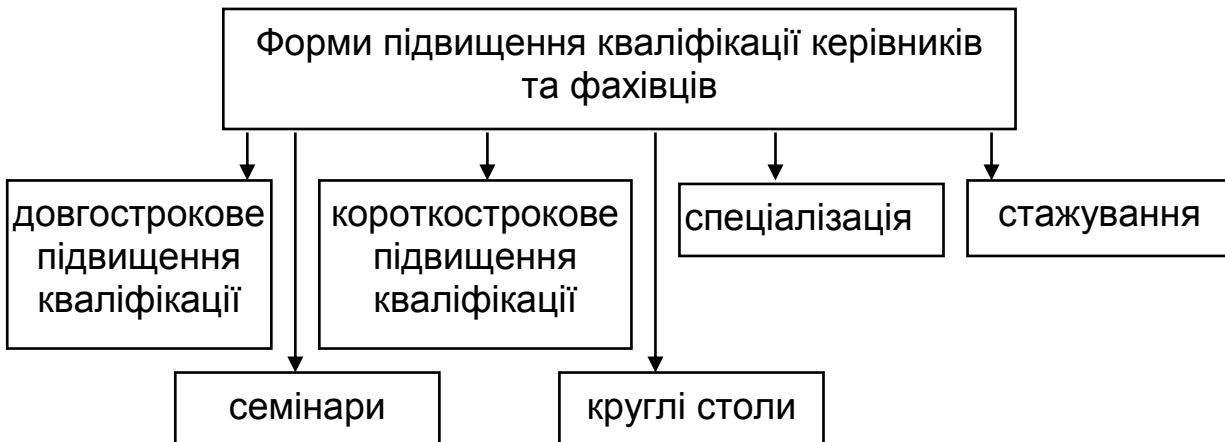


Рис. 11.1. **Форми підвищення кваліфікації керівників та фахівців**

Тривалість довгострокового підвищення кваліфікації встановлюється від 72 до 500 год. Навчання здійснюється у закладах післядипломної освіти.

Періодичність довгострокового підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців устанавлюється залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу на п'ять років. Першочерговому направленню на курси довгострокового підвищення кваліфікації підлягають керівні працівники та фахівці, прийняті на роботу, або в разі їх переміщення по службі.

Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців здійснюється з метою поглибленого вивчення ними певного напрямку діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови суб'єкта господарювання, значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює його діяльність, з питань економіки, ділового мовлення тощо.

Тривалість короткострокового навчання встановлюється суб'єктом господарювання залежно від мети та змісту навчальної програми, але не більше 72 год. Навчально-програмна документація для короткострокового підвищення кваліфікації розробляється та затверджується суб'єктом господарювання. У разі організації навчання на договірних умовах програма затверджується суб'єктом господарювання (навчаль-

ним закладом), яке здійснює навчальний процес, та погоджується із замовником.

Періодичність короткотермінового підвищення кваліфікації встановлюється суб'єктом господарювання залежно від виробничої потреби.

Спеціалізація проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Спеціалізація здійснюється у відповідних навчальних закладах, її тривалість – не менше 500 год.

Стажування передбачає засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня.

Стажування проводиться на суб'єктах господарювання, в установах, організаціях як в Україні, так і за її межами за індивідуальним планом, який затверджується керівником суб'єкта господарювання чи підрозділу, що направляє працівника на стажування.

Тривалість стажування становить не більше 10 місяців і визначається залежно від мети та виробничої потреби.

Форми підсумкового контролю визначаються навчальними планами та програмами, затвердженими та погодженими в установленому порядку.

За результатами:

спеціалізації (як форми підвищення кваліфікації) працівникам видається диплом про перепідготовку без присвоєння кваліфікації із зазначенням у додатку до диплома отриманої спеціалізації в межах спеціальності та професії за дипломом;

довгострокового підвищення кваліфікації – відповідне свідоцтво;

короткострокового – посвідчення або довідка;

стажування – довідка довільної форми, що видається за місцем проходження стажування [116].

Семінари – вид групових занять за певною науковою, навчальною або іншою проблемою, обговорення учасниками раніше підготовлених повідомлень, доповідей і т. п.

Також, завдяки семінарам, доповідач у процесі підготовки до виступу вчиться працювати з літературними джерелами. У процесі семінару, можна навчитися формулювати питання, виходячи з почутої

інформації, розкривається інтелектуальний і творчий потенціал особистості, відбувається обмін духовним досвідом між учасниками семінару. Участь у семінарі благотворно впливає на людину, як у ролі доповідача, так і як слухач.

У разі виробничої потреби суб'єкти господарювання можуть застосовувати інші форми підвищення кваліфікації (семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, круглі столи тощо).

Відповідні записи про підвищення кваліфікації керівних працівників та спеціалістів вносяться в трудову книжку працівника.

Професійне навчання з точки зору процесного підходу повинно відповідати низці умов, перелік яких наведений на рис. 11.2.



Рис. 11.2. Умови ефективного навчання персоналу

Розробка методів підвищення кваліфікації повинна ґрунтуватися на дотриманні низки **принципів**:

- 1) працівник, що навчається, повинен бути зацікавлений у результатах перепідготовки;
- 2) вивчення нового повинно підкріплюватися практичним досвідом;
- 3) необхідно повторення вивченого для засвоєння нового та узагальнення накопиченого матеріалу;

- 4) накопичений матеріал повинен бути усвідомлений;
- 5) методи навчання повинні бути різноманітні;
- 6) матеріал повинен бути наближений до конкретної діяльності працівника.

Для підвищення кваліфікації керівних працівників за кордоном практикується **асамблева система підвищення кваліфікації**, коли в одній групі навчаються менеджери різних рівнів. У цьому випадку інновації підтримуються керівництвом, тому що їх результати вагомі.

Якщо звернутися до закордонного досвіду, то слід зазначити що в Нідерландах 90 % студентів сполучають навчання з роботою, що обумовлено високою вартістю отримання вищої освіти.

Така корпорація, як "IBM" витрачає 3 % валових доходів на навчання. Фахівці цієї ж компанії підрахували, що \$1, вкладений в навчання, приносить \$3 – 8 доходу.

11.2. Методи професійного навчання персоналу й обґрунтування їх вибору в організації

У західній Європі корпорації частіше навчають своїх співробітників за межами підприємства. Як зазначають Богиня Д. П. та Семікіна М. В. [7], у Німеччині тільки 18,2 % підприємств самостійно здійснюють навчання кадрів, 82,7 – надають фінансову допомогу своїм працівникам для одержання освіти й підвищення кваліфікації поза фірмою. У Японії віддається перевага навчанню й перенавчанню безпосередньо на підприємстві, без відриву від виробництва. Навчання вважається не тільки бажаним в умовах довгострокового наймання на підприємстві, але й обов'язковим. Так, компанія "Мацусіта" керується девізом: "Фірма спочатку робить кваліфікованих людей, а потім продукцію" [3].

Розглянемо більш детально існуючі методи навчання поза робочим місцем. Як свідчать дослідники [26; 75; 76], їх застосування найбільш ефективно в процесі навчання для керівників та фахівців.

Лекція – традиційний метод навчання, у процесі якого відбувається монолог між викладачем і аудиторією, що сприймає навчальний матеріал на слух. У сучасних умовах лекція може бути записана на відео й показана багатьом групам слухачів. Це дає можливість скоротити витрати й підвищити ефективність навчального процесу. Лекція є ефективним засобом викладання великого обсягу теоретичного

навчального матеріалу при відносно нетривалому строку навчання. При цьому слід відокремити ряд недоліків:

має обмежені можливості внаслідок того, що слухачі на ній є пасивними учасниками навчального процесу;

не передбачає активних дій з боку слухачів, їх роль обмежується головним чином сприйняттям і самостійним оволодінням навчального матеріалу;

властива відсутність ефективного зворотного зв'язку між викладачем і аудиторією, що знижує рівень засвоєння навчального матеріалу, не дає можливості лектору вчасно вносити корективи в навчальний процес.

Практичні ситуації – метод навчання, у процесі якого відбувається аналіз і групове обговорення конкретних виробничих ситуацій, які можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму й т. п. Під час розгляду практичних ситуацій відбувається дискусія або групове обговорення виробничої проблеми, у якій слухачі відіграють активну роль, а викладач регулює й контролює навчальний процес. Цей метод дає можливість слухачам ознайомитися з досвідом роботи інших організацій, а також сформуванню вміння й практичні навички прийняття управлінських рішень, розробки стратегії управління й т. п. При цьому слід зазначити про трудомісткість підготовки навчальних матеріалів.

Ділові ігри – колективна гра з використанням комп'ютерів, що передбачає пророблення навчального матеріалу. У процесі навчання учасники гри одержують ролі в діловій ситуації й розглядають наслідки прийнятих управлінських рішень. До переваг цього методу можна віднести: навчання найбільш наближене до реальної діяльності; результативне здійснення ділової гри вимагає наявності спеціально підготовлених для цих цілей викладачів. Метод менш ефективний в тих випадках, коли слухачам необхідно опанувати теоретичні знання або нові спеціальності, а також коли вимагається витрати коштів і часу на розробку й безпосереднє їх проведення.

Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) слухач ставить себе на місце героя сюжету з метою одержання практичного досвіду роботи й одержує підтвердження відносної правильності своєї поведінки. Навчання найбільш наближене до реальної діяльності, але менш ефективні в тих випадках, коли слухачам необхідно опанувати

теоретичні знання або нові спеціальності та вимагають витрат коштів і часу на розробку й безпосереднє їх проведення.

Моделювання – метод навчання, який передбачає відтворення реальних умов на робочому місці за допомогою тренажерів, макетів і т. п. Даний метод найбільш наближений до реальної діяльності при використанні сучасних засобів комп'ютерної техніки й зв'язку. Проте обмежувачим чинником стає висока вартість розробки.

Тренінг – метод навчання, що передбачає участь слухача в групі з метою підвищення індивідуальної сприйнятливості й удосконалення вмінь взаємодії з іншими людьми. Заняття по зазначеному методу навчання проводиться при участі практичного психолога, профконсультанта. Зміст навчання найбільшою мірою наближений до реальної дійсності, але обмежувачим чинником є висока вартість розробки й проведення.

Дискусія – обговорення якого-небудь питання, дослідження проблеми, у процесі чого кожна сторона, опонуючи думці співрозмовника, аргументує свою позицію й претендує на досягнення мети. Дискусія дозволяє розвинути таку компетенцію, як переконання й відстоювання власної точки зору, використовуючи обґрунтовану аргументацію. Але в практиці часто зустрічається суб'єктивізм сприйняття чужої думки.

Сутність методу **outward-bound** полягає в розвитку особистості працівника за допомогою різних видів діяльності, наприклад, фізичних тренувань, проектних робіт і т. д., іншими словами, основним завданням цього методу є пізнання себе самого за допомогою оцінювання фізичних і духовних можливостей. Перевагами є гармонічний розвиток особистості, недоліками – висока вартість оплати послуг профконсультантів.

Самостійне навчання припускає самостійне засвоєння навчального матеріалу. Підприємство може одержати істотну користь від самостійного навчання персоналу за умови розробки й надання слухачам сучасних навчальних засобів: аудіо- і відеокасет, підручників, навчальних посібників і т. п. Це найбільш доступний і дешевий метод навчання для персоналу. При цьому складність практичної реалізації полягає у відсутності зовнішнього контролю за ступенем засвоєння матеріалу, що для багатьох людей, є обмеженням через недосконалість власного time-менеджменту.

Модульна система навчання – метод навчання, що не має чіткої регламентованої тривалості, може розглядатися як заняття-блок. Це заняття містить такі етапи: самостійне вивчення слухачем навчального матеріалу відповідно до його індивідуального плану; самостійне відпрацьовування професійних умінь і навичок письмового інструктивного матеріалу; тестування, що забезпечує перевірку рівня засвоєних теоретичних знань, умінь і оволодіння практичними навичками. Цей метод характеризується поетапністю навчання, що дозволяє краще засвоїти навчальний матеріал за одночасної високої вартості навчання.

Відкрите (дистанційне) навчання – метод навчання, при якому слухач і викладач-консультант розділені в часі й просторі, а навчальні контакти здійснюються переважно з використанням інформаційно-комунікативних систем. Воно надає можливість слухачу опанувати навчальну програму в результаті самоосвіти, незалежно від віку, місця проживання, строків і періоду навчання. Індивідуальні особливості персоналу впливають на те, що не всі працівники можуть ефективно опановувати знання, передані таким шляхом.

Симуляція – сучасний метод навчання, що заснований на тому, що працівників відстороняють зі звичного для них оточення й пропонують повністю поринути в створену реальність, у ході якої вони виконують певні ролі, а потім аналізують причини своїх дій. Наприклад, виживання в джунглях; ситуація, що імітує бій із супротивником і т. д. Метод подібного навчання використовують у багатьох західних організаціях, таких як: Celermi, Xerox, Steelcase, Gillete та ін.

Підприємства направляють своїх працівників, що займають різні посади і виконують різні виробничі функції на певний час для участі в грі, що змодельована відповідно до вимог замовника. Щодня вони проходять певні випробування під керівництвом певного члена групи, а потім аналізують, як те або інше рішення вплинуло на ситуацію в цілому й що стало вирішальним або дестабілізуючим фактором успіху або невдачі.

Деякі військові організації відправляють своїх службовців для набуття досвіду в діловому світі, для розуміння процесу прийняття рішень в умовах стресу. Наприклад, групи морських десантників брали участь у торгах на біржах Чикаго й Нью-Йорка. Вони хотіли одержати досвід прийняття рішень на основі неповної інформації в лічені частки секунди.

Такий підхід до навчання у вигляді гри подобається працівникам: з одного боку, симуляції є навчальними програмами, а з іншого – все відбувається в невимушеній обстановці, у вигляді гри. Ще Уїнстон Черчилль казав, що він обожнює вчитися, але ненавидить, коли його вчать. У цьому й полягає секрет успішного навчання: учити людей так, щоб їм це подобалося. У цьому контексті симуляції виступають як способи вбудови навчання в робочий процес. Цей метод відрізняється найвищою вартістю проведення, проте в максимальному ступені наближений до реальних умов.

У закордонній практиці викладені методи навчання продемонстрували результативність при розвитку працівників, що дозволяє їм з новою силою набирати обороти своєї популярності по усьому світі. Вітчизняні підприємства при усвідомленні необхідності інвестувати кошти в розвиток персоналу стоять перед вибором: або заощаджувати на персоналі при існуючій недостатці коштів, або використовувати найбільш дешеві методи навчання, чому віддається перевага в цей час.

Підсумовуючи сутність викладених вище методів навчання слід вказати на їх переваги та недоліки в процесі практичного застосування.

Перевагами навчання поза робочим місцем виступають:

одержання нових теоретичних знань, що відповідають вимогам сучасності;

відпрацьовування нових ділових контактів при спілкуванні зі співробітниками з інших підприємств.

Недоліки полягають у високому рівні оплати навчання порівняно з тими методами, які застосовуються безпосередньо на підприємстві; часто навчальні програми не адаптовані під специфіку діяльності підприємства.

Простежити особливості професійної освіти на вітчизняних підприємствах можливо при апеляції до офіційних джерел статистичної інформації. Так, дані специфіки професійного навчання в 2008 – 2009 рр. в Україні представлені в табл. 11.1.

Динаміка підготовки й підвищення кваліфікації кадрів по видах економічної діяльності, тис. осіб [105]

Види економічної діяльності	Навчено новим професіям		Підвищили кваліфікацію	
	2008 р.	2009 р.	2008 р.	2009 р.
Усього	290,1	209,3	1 022,7	890,4
Сільське господарство, полювання	8,3	7,1	13,9	13,8
Лісове господарство	2,4	1,4	2,4	2,1
Рибне господарство	0,1	0,1	0,4	0,3
Промисловість	202,7	147,3	431,2	351,5
Будівництво	14,0	7,5	21,6	14,0
Торівля, ремонт автомобілів, побутових виробів і предметів особистого споживання	9,3	6,0	13,9	10,6
Діяльність готелів і ресторанів	0,5	0,5	1,3	0,9
Діяльність транспорту й зв'язку	36,8	26,2	126,5	110,5
Фінансова діяльність	1,6	1,6	29,7	23,3
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг і надання послуг підприємцям	6,8	5,6	22,9	21,6
Державне управління	2,2	2,1	72,0	54,8
Освіта	2,0	1,8	153,7	156,9
Охорона здоров'я й надання соціальної допомоги	1,6	1,3	123,6	1220,8
Надання комунальних і індивідуальних послуг, діяльність у сфері культури й спорту	1,8	0,8	9,6	9,3

За два роки ситуація в сфері професійного навчання на виробництві різко погіршилася, показники по всіх видах економічної діяльності в 2009 році порівняно з даними 2008 року скоротилися, що пов'язано із впливом кризових явищ, характерних для економіки країни, на відношення до кваліфікації робочої сили також.

11.3. Планування та організація професійного навчання керівників та фахівців

Організація навчання й підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві передбачає:

підготовку навчання на рівні підприємства;

підготовку навчання на рівні служби навчання (структурного підрозділу, відповідального за навчання й підвищення кваліфікації працівників).

На потребу в підвищенні кваліфікації персоналу впливають такі чинники:

низька якість і конкурентоспроможність продукції підприємства або наявність тенденцій до їх зниження;

відсутність роботи, що відповідає кваліфікації фахівця;

зміни в законодавстві, технології виробництва, стандартизації продукції й т. д.

Потреба в підвищенні кваліфікації визначається також у ході опитувань керівників, фахівців з урахуванням їх побажань щодо видів підвищення кваліфікації.

Для підготовки HR-службою річного плану підготовки й підвищення кваліфікації структурні підрозділи подають заявки у формі службових записок. На підставі річних планів можуть розроблятися й затверджуватися місячні плани по різних формах і напрямам у розрізі посад та професій. Обсяги й напрямки підвищення кваліфікації працівників визначаються на підставі цілей і завдань підготовки, категорії працівників, фінансових можливостей підприємства.

Проект річного плану навчання працівників підприємства затверджується керівником і служить підставою для підготовки кошторису витрат на навчання кадрів, включається в колективний договір. Після прийняття колективного договору кошторис – основний документ по регулюванню й контролю витрат на підготовку кадрів.

Основною формою планування довгострокового підвищення кваліфікації є п'ятирічні плани з розподілом планових завдань по роках. Джерела інформації:

- 1) оперативні дані бухгалтерської та управлінської звітності;
- 2) балансові розрахунки додаткової потреби й джерела їх покриття.

Розрахунок чисельності контингенту, який у наступному році з числа керівників і фахівців підприємства не буде підвищувати кваліфікацію, здійснюється за формулою (11.1):

$$НК = Ч_{а.д} + Ч_4 + Ч_{в.п} + Ч_{п.п} + Ч_{ж.д.в} + Ч_{м.р} + Ч_{м.ф}, \quad (11.1)$$

де $Ч_{а.д.}$ – чисельність керівників і фахівців, які в плановому році будуть навчатися в аспірантурі, докторантурі та у вищих навчальних закладах без відриву від виробництва, осіб;

$Ч_4$ – чисельність керівників і фахівців, які пройшли довгострокове підвищення кваліфікації за направленням підприємства чотири роки тому і менше, осіб;

$Ч_{в.п.}$ – чисельність керівників і фахівців, які в плановому році виходять на пенсію, осіб;

$Ч_{п.п.}$ – чисельність керівників і фахівців, які в плановому році будуть направлені підприємством на професійну перепідготовку, осіб;

$Ч_{ж.д.в.}$ – чисельність жінок з вищою освітою, які перебувають у декретній відпустці й відпустці по догляду за дитиною, осіб;

$Ч_{м.р.}$ – чисельність керівників і фахівців, які працювали на певній посаді на підприємстві менше року, осіб;

$Ч_{м.ф.}$ – чисельність молодих фахівців, осіб [65].

У табл. 11.2 представлена форма для заповнення обсягів та витрат на професійне навчання на певний період (наприклад, на п'ять років).

Таблиця 11.2

Планування обсягів та витрат на професійне навчання керівників та фахівців

Категорії персоналу	Контингент підвищення кваліфікації в 2013 – 2017 р.		у тому числі по роках									
			2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.	
			осіб	грн	осіб	грн	осіб	грн	осіб	грн	осіб	грн
1. Керівники, усього, у тому числі по посадах:												
2. Фахівці, усього, у тому числі по посадах:												

Підвищення кваліфікації досить популярне на вітчизняних підприємствах у силу ряду **причин**:

- 1) підвищення кваліфікації дешевше підготовки фахівців;
- 2) менша тривалість навчання порівняно з підготовкою персоналу. Терміни найбільш популярних програм на підприємствах з відривом від виробництва складають від трьох днів до двох тижнів;
- 3) цільова спрямованість навчання на вузькому колі навчальних модулів для фахівців і керівників, наприклад, “Персонал”, “Маркетинг”, “Ефективні комунікації”, “Стандартизація” тощо.

Вивчення американського, європейського і японського менеджменту, пристосування його до особливостей вітчизняної соціальної системи дозволяють сформулювати *принципи професійного навчання персоналу* [26]:

1. *Усебічний розвиток особистості* за різноманітними сферами людської діяльності (управлінська, економічна, екологічна, наукова, художня, педагогічна, медична). Навчальний заклад повинен створити умови для розвитку особистості в тих сферах, де вона недостатньо підготовлена і сприяти розвитку її здібностей.

2. *Цільова інтенсивна підготовка* на базі широкого набору навчальних модулів. Цільова підготовка реалізується шляхом сполучення дворівневого навчання. Спочатку протягом першого тижня проводиться базовий курс проблемних лекцій і ділових ігор з управління, економіки, соціології, психології, маркетингу та ін. Потім протягом 3 – 6 днів – спеціалізовані семінари з обраних слухачем дисциплін. Інтенсивне навчання по 8 – 12 годин дозволяє дати слухачам нові знання протягом короткого часу. Навчання з відривом від виробництва дозволяє сконцентрувати зусилля на підвищенні кваліфікації і турботі про здоров’я. Це менш утомливо, ніж 2 – 4-місячне навчання без відриву від виробництва.

3. *Широке використання методів активного навчання (МАО)* з доведенням їх до 60 – 75 % від загального фонду навчального часу. До них можна віднести рольові та ділові ігри, аналіз конкретних ситуацій, круглі столи, соціально-психологічні тренінги, практичні заняття в малих групах у формі діалогу з викладачем, програмоване навчання з використанням ПК.

4. *Залучення висококваліфікованих вчених, педагогів і керівників й орієнтація навчання на особистість викладача.* Для цього в школі

бізнесу повинні працювати кращі викладачі з вузів і НДІ, висококваліфіковані фахівці підприємств, відомі державні та господарські керівники, діячі культури та мистецтва й ін.

5. *Гнучкий зворотний зв'язок зі слухачами* встановлюється шляхом урахування індивідуальних інтересів керівників і фахівців на основі їх соціологічного опитування про бажану програму навчання до початку занять і щоденного анкетування слухачів за результатами навчального дня за допомогою бальної системи оцінок.

6. *Комплексна оцінка потенціалу слухачів*. Реалізується шляхом бальної оцінки професійних знань і умінь, творчої та ділової активності, соціології і психології особистості, здоров'я і працездатності тощо. Оцінка характеризує потенціал людини в конкретній програмі навчання і групі слухачів, а також може бути основою для подальшого просування по службі. Постійне ведення рейтингу в умовах гласності сприяє розвитку духу конкуренції, змагальності і мобілізації творчої активності.

7. *Індивідуально-груповий метод навчання*. Принцип реалізується шляхом сполучення потокових проблемних лекцій, де присутні всі слухачі (до 50 осіб), групової форми проведення методів активного навчання (до 25 осіб), лабораторних робіт і тренінгів з малими групами (до 12 осіб) з індивідуальними консультаціями, коли йде прямий діалог “викладач – слухач”.

8. *Автоматизація навчального процесу з використанням сучасних технічних засобів*, насамперед ПК, навчального телебачення, кодоскопів, аудіовізуальних технічних засобів, відеокамер і відеомагнітофонів, засобів програмованого навчання і т. д. [26].

Основне завдання професійного навчання полягає в тому, щоб допомогти підприємству досягти поставлених цілей на основі збільшення вартості її ключового ресурсу – працівників. Професійне навчання передбачає інвестування в працівників; воно надає їм можливість краще виконувати роботу та максимально використовувати природні навички особистості.

Контрольні запитання

1. Визначте необхідність проведення підвищення кваліфікації фахівців та керівників. З якою періодичністю вона повинна проводитися?

2. Надайте характеристику формам підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

3. Назвіть відмінності між коротко- та довгостроковим підвищенням кваліфікації.

4. Які умови лежать в основі ефективності процесу навчання? Чому?

5. Охарактеризуйте методи навчання персоналу поза робочим місцем. Укажіть на їх переваги та недоліки.

6. Зазначте контингент тих осіб на підприємстві, кого не включають до п'ятирічного плану професійної підготовки. Чому?

7. Які відокремлюють принципи професійного навчання персоналу?

Література: [15; 26; 75; 87].

Практичні завдання

Ділова гра “Організація навчання персоналу”

Фармацевтичний холдинг, центральний офіс якого перебуває у Харкові, має 3 дочірні компанії, 12 філій у найбільших містах країни, а також свою виробничу базу й роздрібну мережу.

Стратегія холдингу – диференціація:

виробництво за принципом “ніхто не робить краще”;

досягнення переваги над іншими в декількох пріоритетних напрямках діяльності;

найширші можливості для підвищення кваліфікації своїх співробітників;

часті інновації;

інтенсивна рекламна й торговельна діяльність;

орієнтація на тісну взаємодію й згуртованість;

технічна перевага;

найвищий імідж і репутація;

концентрація зусиль на пріоритетних напрямках виробництва й продажу фармацевтичних препаратів;

досягнення максимальної якості виробленої продукції;

використання найсучаснішої сировини й устаткування;

концентрація зусиль на реалізації нововведень.

До складу служби HR-служби холдингу входить відділ навчання, що разом з функціональними й лінійними керівниками широко використовує

наявні можливості для проведення навчання з використанням як методів навчання на робочому місці, так і поза ним. Навчальний процес у холдингу організований таким чином, що він перестав обмежуватися тільки передачею учням необхідної суми знань і навичок за фахом, а спрямований на розвиток у них здатності й бажання освоювати нові знання, опановувати суміжні спеціальності, підсилює творчий елемент у навчанні.

На даний момент у холдингу виникла необхідність провести навчання декількох працівників:

Працівник 1 (30 років). Місяць тому став обіймати посаду заступника керуючою роздрібною аптечною мережею фармацевтичного холдингу. Починав із продавця відділу роздрібної торгівлі в аптеці при фірмі. Потім був консультантом, одночасно із надбанням практичного досвіду по роботі із клієнтами одержав вищу профільну освіту в області фармакології. Закінчивши вуз, хотів перейти в технологічний відділ, однак звільнилося місце менеджера з оптових поставок регіональним дилерам. Працівник за той час, поки трудився, по-перше, добре вивчив ринок фармапрепаратів, набув навичок у визначенні пріоритетності поставок, а по-друге, добре зарекомендував себе як ініціативний, грамотний і відповідальний виконавець.

Згодом освоївся на новій посаді, показав високі результати своєї праці у цьому напрямі роботи. У зв'язку зі звільненням посади заступника керуючою роздрібною аптечною мережею керівництво задовольнило рішення працівника зайняти цю посаду й зарахувати його в перспективний резерв керівного складу.

Однак працівник, що спеціалізувався тільки на одному напрямі продажів, трохи розгубився, ознайомившись на новому робочому місці зі своїми функціями з управління торговельними представництвами.

Працівник 2 (22 роки). З наступного дня починає працювати на стартовій посаді провізора в аптечному кіоску роздрібної торгівлі холдингу. Закінчив Харківський національний фармацевтичний університет за фахом "Фармакологія". Має досвід роботи в межах виробничої практики в одній із міських аптек. Під час практики стикнувся з тим, що, одержавши достатні знання з області точних наук, не має якостей гуманітарія, необхідних для успішної роботи в торговельній організації.

Працівник 3 (40 років). Провідний співробітник науково-дослідної лабораторії холдингу. Закінчив вуз за фахом біохімії. Стаж роботи в цій галузі 18 років, з них у даній компанії – 8 років. Днями головний технолог повідомив йому, що для підтримки конкуретоспроможності керівництво фірми ухвалило рішення щодо заміни існуючого устаткування новим, сприятливим автоматизації технологічного процесу, застосування якого дозволить розширити асортименти продукції лікарських препаратів. Про нове обладнання працівник читав у спеціалізованому журналі, однак на практиці ніколи не працював на ньому.

Працівник 4 (45 років). Головний технолог холдингу. Має вищу хімічну освіту. Відмінно знає технології та стандарти. Цікавиться вітчизняними й закордонними досягненнями в області хімії й медицини, намагається бути в курсі змін, що відбуваються. Керівництво повідомило йому про заміну устаткування й попросило підібрати фахівців для проходження навчання роботі на ньому.

Працівник 5 (37 років). Старший менеджер відділу виконавчого директора холдингу. Має вищу економічну освіту. Добре знає специфіку аптечного бізнесу, менеджмент. З керівником перебуває в нормальних відносинах, ставиться до роботи з розумінням, відповідальний, виконавчий. Усе, що йому доручають, виконує без зволікання, ретельно. Однак боїться приймати самостійні рішення, завжди намагається зняти із себе всяку відповідальність.

Працівник 6 (39 років). Виконавчий директор холдингу. Має вищу економічну освіту, досвід управління колективом, реалізації великого інвестиційного проекту в аптечному бізнесі. Намагається бути в курсі всіх справ і бере участь у всіх напрямках діяльності фірми. Але часу для цього постійно не вистачає, а вистачає тільки на поточні справи. Це не дозволяє працівнику активно працювати на перспективу, брати участь у визначенні стратегії розвитку підприємства. Делегувати ряд повноважень не може й не хоче, тому що вважає, що всі питання, що входять у його компетенцію, може вирішити тільки сам.

Використовуючи представлену вище інформацію, визначити потреби в навчанні, скласти заявки на проведення навчання, запропонувати зміст програми навчання, вибрати відповідні методи навчання.

Методичні вказівки. Група студентів ділиться на такі підгрупи: працівники і їх керівники;

заступники директорів з управління персоналом і начальник відділу навчання;
менеджери відділу навчання;
директор і його перший заступник [111].

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Завдання 1

Розробіть для кожного варіанта рішення з погляду HR-менеджера. Побудуйте матриці “інтерес до себе – інтерес до інших” і “виграш – програш” (кожному варіанту буде відповідати крапка на площині з відповідними вісями). Оберіть оптимальний спосіб вирішення конфлікту. Інтерес до себе визначається з погляду менеджера з персоналу. Для побудови такої матриці усі варіанти відображаються у відповідних областях координатної площини (рис. 11.3, 11.4). Виграш і програш розглядаються як матеріальний (фінансова сторона співробітництва), так і моральний (душевний стан задіяних сторін).

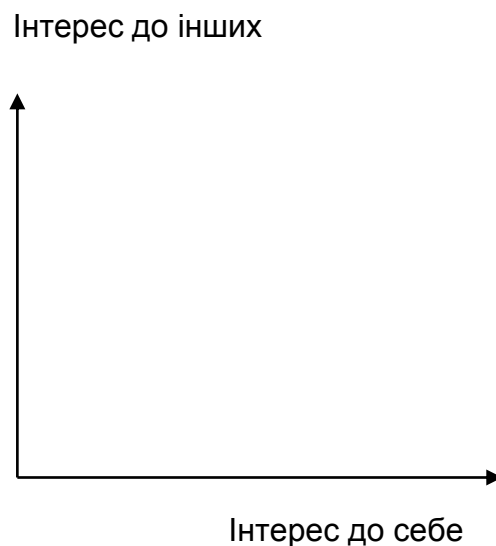


Рис. 11.3. Матриця “інтерес до себе – інтерес до інших”

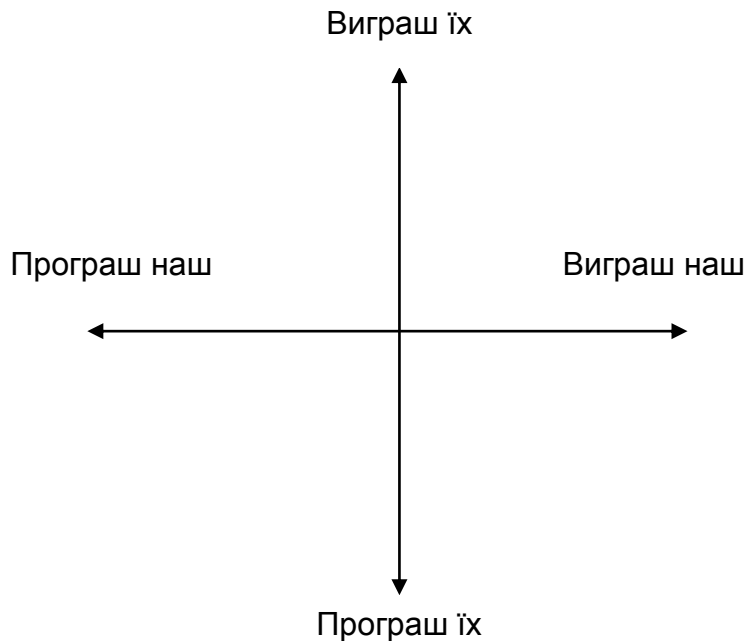


Рис. 11.4. Матриця “виграш – програш”

“Зірка каталогу”.

Якось увечері, коли Ірина Лаврова вже збиралася оформити перевід товару зі свого відділення в центральний магазин у Харкові, пролунав телефонний дзвінок. З центрального магазину телефонувала помічниця по закупівлях: “Ірино, мені неприємно тобі це говорити, але ти повинна зібрати всі моделі 2030 і сьогодні ж відправити їх мені”.

Ірина працювала менеджером декількох спортивних відділів. Модель, про яку йшла мова, є шовковою блузкою, яка користувалася великим успіхом: одна одиниця коштувала 175 грн, і з моменту одержання (десять днів тому) їх було продано вже 45 з 96. Ірина вже телефонувала до Харкова, щоб зробити повторне замовлення, і одержала відповідь, що на це необхідно шість тижнів.

Тому Ірину дуже засмутив цей дзвінок. “Чому я повинна відправляти вам найзатребуваніший товар?”. Її співбесідниця, Валентина, відповіла: “Я знаю, що ти продаєш ці блузки у великій кількості, але ми одержали сотні замовлень за каталогом, тому збираємо все, що є в наявності”.

“Чудово, – відповіла Ірина. – Мені не платять за продажі з каталогу. Навіщо мені втрачати гроші свого магазину, коли я і сама можу реалізувати залишки на наступному тижні?”.

Відповідь Валентини була проста: “Вони вже продані. Ці блузи більше не рахуються як запас”. Зрозумівши, що вибору в неї нема, Ірина

пішла до торгового залу, зібрала всі наявні там блузи, а потім відправила їх у Харків. “Доведеться доповісти про це менеджеру, – подумала вона. – Напевно пересилання кожної блузки коштує 10 грн і ще п’ятнадцять – це вартість упакування і відправлення на склад для каталогу. Я нічого не одержую від цих продажів, а тому не зацікавлена в тому, про що вони мене просять. Це не тільки нечесно, це йде в збиток магазину”.

Вона вирішила обговорити проблему із Сергієм Лавровим, менеджером її магазину. Той погодився, що для магазину ця практика занадто витратна, але фірма вирішила спеціалізуватися саме на продажах за каталогами. “Так хоче керівництво, а ми повинні підкоритися” – сказав Сергій.

Ірина наполягала на своєму: “Тоді чому вони вимагають, щоб і в магазинах, і в каталогах був той самий вибір товарів. Ті, хто купує за каталогом, не приходять у магазин, щоб подивитися на товар. Чому б не підібрати різні моделі?”. Лавров відповів: “Ірино, глянь на проблему з точки зору магазину. Припустимо, якийсь товар добре продається за каталогом, хіба тобі не подобається зниження торгової націнки в магазині, що при цьому відбувається? Ти ж знаєш правило: якщо щось погано продається за каталогами, знижка призначається там, а зайвий товар відправляється в магазини. При цьому тобі не шкодять ні та знижка, ні зайвий товар, чи не так?” Трохи заспокоєна, Ірина пішла до відділу, але думки про несправедливість не залишали її.

Вимоги до оформлення звіту. Звіт повинний містити:

п’ять докладних варіантів вирішення ситуації;
аналіз варіантів, вибір кращого варіанта, обґрунтування вибору;
матрицю “інтерес до себе – інтерес до інших” з поясненнями;
матрицю “виграш – програш” з поясненнями.

Тести

1. До основних характеристик підвищення кваліфікації відносять:

- а) періодичність навчання;
- б) отримання застарілих знань, що набуваються при навчанні;
- в) цільова спрямованість працівників, що навчаються;
- г) нетривалий період навчання працівників;
- д) тривалий період навчання працівників.

2. Які методи навчання існують поза робочим місцем:

- а) лекційні заняття;
- б) ділові ігри;
- в) моделювання;
- г) інструктаж;
- д) розгляд практичних ситуацій;
- е) наставництво?

3. До елементів структури підвищення кваліфікації фахівців та керівників відносять:

- а) короткострокове підвищення кваліфікації;
- б) ротація;
- в) ординатура (для лікарів);
- г) стажування;
- д) вища освіта.

4. Вкажіть недоліки самостійного навчання персоналу:

- а) періодичність навчання;
- б) неможливість консультування із наставником;
- в) відсутність контролю за виконання завдання;
- г) висока вартість навчання.

5. Основні характеристики стажування полягають у такому:

- а) тривалість навчання;
- б) індивідуальний підхід до навчання;
- в) отримання практичного досвіду;
- г) отримання теоретичних знань.

Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом

Мета лекції – вивчення сутності, видів та моделей кар'єри; визначення взаємозв'язку професійно-кваліфікаційних та особистісних характеристик працівника та кар'єрним просуванням; вивчення сутності, видів та порядку формування резерву кадрів.

Ключові слова: ділова кар'єра, види кар'єри, моделі кар'єри, види профорієнтацій працівника, резерв кадрів, види резерву кадрів, ефективність формування резерву кадрів.

Основні питання:

12.1. Ділова кар'єра: сутність та види.

12.2. Моделі кар'єрного зростання.

12.3. Формування резерву керівників та оцінювання його ефективності.

12.1. Ділова кар'єра: сутність та види

Одним з важливих елементів системи розвитку персоналу є ділова кар'єра працівників. Цей факт обумовлений прагненням співробітників до зайняття посади більш високого організаційного рівня з одночасним вдосконаленням професійної компетентності та особистісних якостей керівника.

У своєму житті людина, як правило, займає не одну, а декілька посад. Така послідовність посад називається професійною кар'єрою [82].

Кібанов А. Я. таким чином визначає ділову **кар'єру**: “послідовне просування особистості в певній сфері діяльності, зміна навичок, здатностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, що пов'язані з діяльністю; просування вперед за обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення” [75, с. 426]. Погоджуючись з даним визначенням, слід зазначити про існування інших сфер розвитку індивіду, тобто бачення кар'єри через призму певного роду занять. Наприклад, кар'єра спортсмена, політична, матері, учнів. Життя людини поза роботою має значний вплив на ділову кар'єру.

Однак такі заходи, як змушене скорочення штатів, короткострокові контракти, використання праці частково зайнятих, заміщення ієрархічних організаційних структур більш “плоскими” сублімують ідеальне уявлення про кар'єру. Таким чином, не тільки рух вгору службовими сходами можна вважати розвитком кар'єри, але і розширення змісту роботи, підвищення рівня винагороди, признання успіху в суспільстві, горизонтальні пересування й позаштатна робота.

Планування контроль ділової кар'єри полягає в тому, що з моменту прийняття працівника на підприємство до планового строку вивільнення необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне просування системою посад або робочих місць. Працівник повинний знати не тільки власні перспективи на коротко- та довгостроковий період, але й те, яких показників він повинний досягти, що мати можливість просуватися по службі.

З тим, щоб більш повно розглянути соціально-економічну та суспільну значущість кар'єри, слід дослідити її види, перелік яких наведений в табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Характеристика видів кар'єри

Види кар'єри	Характеристика
Внутрішньоорганізаційна	Працівник під час професійної діяльності проходить всі стадії розвитку в межах одного підприємства: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, розвиток індивідуальних здатностей, вихід на пенсію
Міжорганізаційна	Конкретний працівник у процесі професійної діяльності проходить всі стадії розвитку послідовно, у межах посад на різних підприємствах
Вертикальна	Пов'язана із просуванням працівника щаблями організаційної ієрархії
Горизонтальна	Переміщення в іншу функціональну сферу в межах одного рівня організаційної ієрархії
Східчаста	Комбінування вертикального й горизонтального видів кар'єри
Схована	Цілеспрямований і швидкий рух до керівних посад підприємства через наявність впливових родичів або знайомих
Спіральна	Кардинальна зміна виду діяльності працівника на певному етапі його життєвого шляху через особистісні чинники
Доцентрована	Швидкий рух до керівних посад на основі ефективного застосування професійних та особистісних характеристик працівника

Консультант по персоналу Дж. Голанд стверджує [4], що індивідуальність особистості (цінності, мотиви й потреби) є важливим чинником вибору кар'єри.

Він визначив, що існує шість основних особистісних орієнтацій, які визначають види кар'єри, до яких люди найбільш схильні. Наприклад, людина із сильною соціальною орієнтацією могла ефективно реалізуватися в області, що пов'язана з міжособистісним спілкуванням, ніж з інтелектуальною або фізичною активністю, або областю соціальної роботи. Базуючись на дослідженні з використанням розробленого їм

професійно-технічного тесту, Дж. Голанд виділив шість **основних професійних орієнтацій** [4].

1. *Реалістична орієнтація*. Люди, які володіють такою орієнтацією, схильні до занять, пов'язаними з фізичною силою, що вимагає сили й координації (наприклад, лісівництво, фермерство й сільське господарство).

2. *Дослідницька орієнтація*. Ці люди схильні до кар'єри, пов'язаної з інтровертованою діяльністю (міркування, організація, інтерпретація), чим афективної (почуття, міжособистісне спілкування й емоції). Наприклад, біологи, хіміки, професори коледжу.

3. *Артистична орієнтація*. Тут люди схильні до кар'єри, що вимагає самовираження, артистичної творчості, вираження емоцій і індивідуальності. Прикладами є художники, музиканти, творці реклами.

4. *Соціальна орієнтація*. Ці люди схильні до кар'єри, що має на увазі скоріше міжособистісну, ніж інтелектуальну або фізичну взаємодію (наприклад, дипломатична служба, соціальна робота).

5. *Ініціативна орієнтація*. Ці люди схильні до кар'єри, що пов'язана з вербальною активністю, впливом на інші: менеджери, адвокати, пресекретарі.

6. *Звичайна орієнтація*. Ці люди віддають перевагу кар'єрі, що забезпечує структуровану, урегульовану діяльність, а також професії, у яких необхідно, щоб підлеглий зіставляв свої персональні потреби з організаційними (бухгалтери й банкіри).

Більшість людей має більше ніж одну орієнтацію, а автор методики при цьому вважає, що чим більше схожі або сумісні орієнтації, тим менше рівень внутрішнього конфлікту й легше приймати рішення щодо вибору кар'єри.

Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює співробітник для реалізації власного плану та професійного просування. Управління розвитком кар'єри є складним процесом, що потребує значних ресурсів. На жаль, наявність цього процесу не означає, що будуть реалізовані всі амбіційні вимоги всіх працівників підприємства. Однак його відсутність викликає незадоволеність працівників, підвищення рівня плинності кадрів, абсентеїзм. Сьогодні свідчить, що прогресивні підприємства в інформаційні портали включають розділи з планування кар'єри: як база для пошуку внутрішньоорганізаційних вакансій або як інструмент розвитку лідерських якостей.

Розвиток кар'єри передбачає здійснення процесу управління, під яким розуміють організацію й втілення організаційних процесів, завдяки яким кар'єра окремих співробітників планується й управляється таким чином, що це дозволяє, з одного боку, задовольнити комерційні інтереси підприємства, а з іншого – відповідати здатностям окремого співробітника [15]. Це визначення змогли сформулювати лише після того, як була визнана “контрактна” природа будь-яких відносин, які пов'язані з кар'єрою.

Система управління кар'єрою передбачає індивідуальне та спільне з HR-менеджером та керівником планування кар'єри. Такий підхід дозволить всебічно врахувати як індивідуальні амбіції працівника, так і організаційні можливості підприємства.

Одна з останніх моделей управління кар'єрою спрямована на те, щоб допомогти індивідуумам самим управляти нею. Таке управління припускає розвиток здатності розглядати свою особисту кар'єру в постійно мінливому контексті сучасного ринку робочої сили, нестабільної соціальної, політичної й організаційної реальності. Така модель вимагає від співробітників здатності до саморозвитку, причому вона проявляється таким чином, щоб вони не тільки підтримували на певному рівні, але вдосконалили свою конкурентоспроможність [15].

Однією з форм консультаційної допомоги в плануванні кар'єри є робота експертів з працівниками, що звільнилися за питаннями, що не пов'язані з працевлаштуванням (аутплейсмент). Завдання полягає у допомозі вивільненим менеджерам або фахівцям визнати той факт, що вони, як і раніше, можуть керувати процесом власного кар'єрного розвитку.

Перспективним напрямом розвитку кар'єри є постійний перегляд “психологічного контракту”, який обговорюється у випадку певних змін у житті як співробітника, так і підприємства. Причому даний факт актуальний для тих працівників, які мають міцні позиції на ринку робочої сили (наприклад, в наукоємних процесіях).

12.2. Моделі кар'єрного зростання

Розмаїття варіантів кар'єрного зростання персоналу дав науково-практичні засади для розробки ряду моделей, що характеризують професійний шлях людини в досягненні нею поставлених цілей. Під

моделлю розуміють спрощену уяву реального пристрою та/або процесів та явищ, що йому характерні. З цієї позиції російський вчений Єгоршин О. П. [26] розробив чотири моделі кар'єри. Його представлення доповнюється доробками американських вчених [71]. Таким чином, у літературі відокремлюють п'ять моделей кар'єри:

- 1) трамплін;
- 2) сходи;
- 3) змія;
- 4) роздоріжжя;
- 5) матрична модель.

Модель кар'єри “трамплін” (рис. 12.1) складається із тривалого підйому службовими сходами з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду й кваліфікації. Відповідно змінюються займані посади на більш складні й краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду й намагається утриматися на ній протягом тривалого часу. Наприкінці кар'єри спостерігається “стрибок” з трампліну через вихід на пенсію.

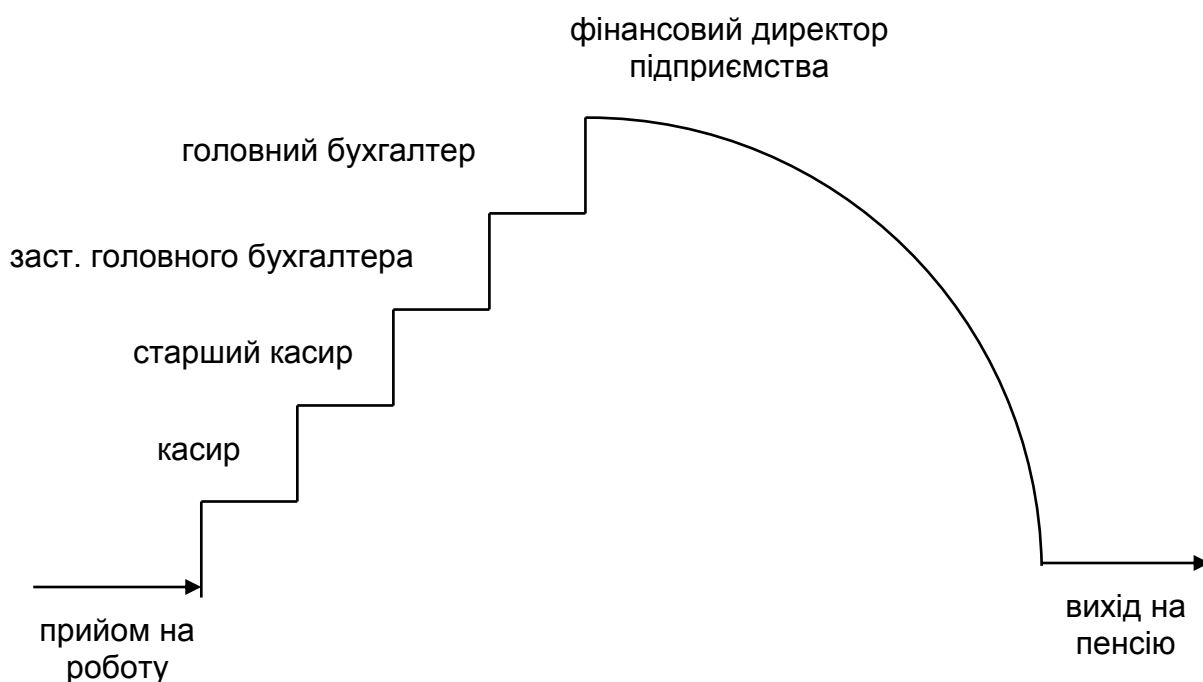


Рис. 12.1. Модель кар'єри “трамплін”

Перевагами моделі є необхідність постійного вдосконалення знань, умінь, навичок на основі підвищення кваліфікації для зайняття

посади більш високого організаційного рівня. До **недоліків** слід віднести: тривалий кар'єрний процес; "шок від реальності" при виході на пенсію, невикористання освітнього потенціалу працівників для підготовки молодих кадрів.

Модель є типовою для фахівців і службовців, які не ставлять перед собою цілей просування по службі. У силу ряду причин: особистих інтересів, невисокого завантаження, гарного трудового колективу, набутої кваліфікації – працівників цілком влаштовує займана посада, і вони готові залишатися на ній до відходу на пенсію.

Модель кар'єри "сходи" (рис. 12.2) передбачає, що зі зростанням кваліфікації (після проходження відповідних курсів), творчого потенціалу й виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається службовим сходами. Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягне в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і набуті висока кваліфікація, широта кругозору, професійні знання й уміння.

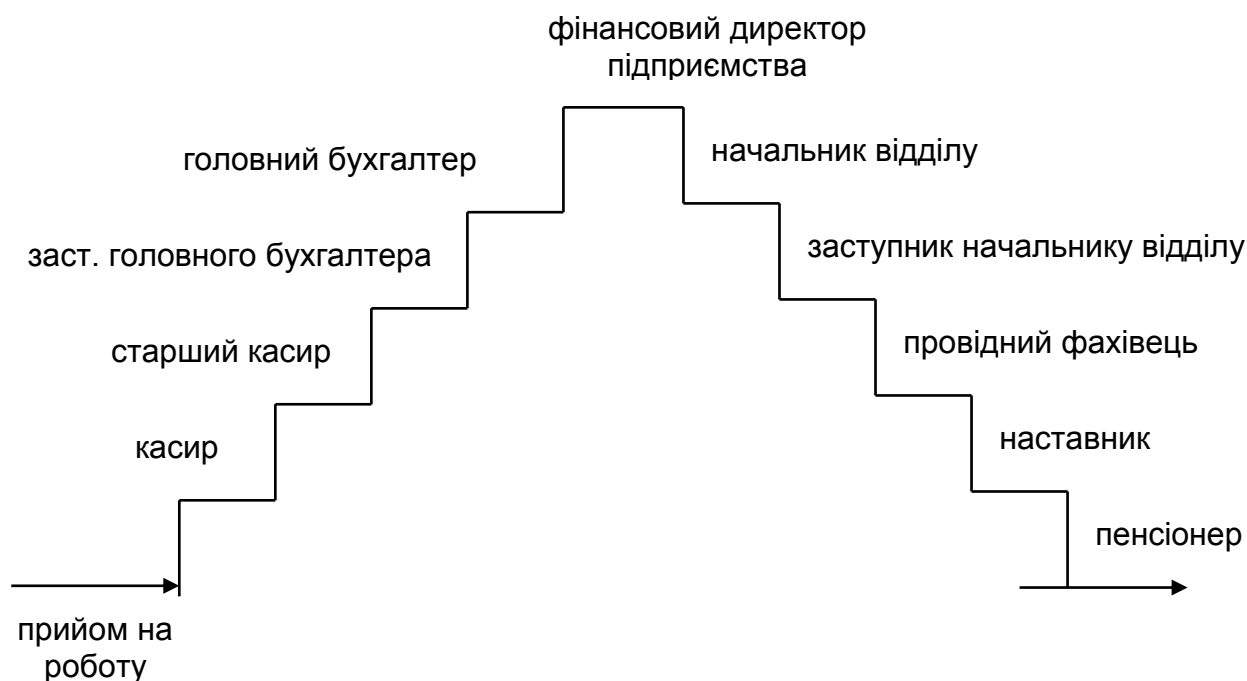


Рис. 12.2. Модель кар'єри "сходи"

Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск службовими сходами з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях,

керівництва чисельним колективом. Однак внесок керівника й фахівця як консультанта цінний для підприємства. Ця модель широко використовується у практиці господарювання японських корпорацій.

До **переваг** цієї моделі слід віднести: можливість підвищення кваліфікації, використання потенціалу співробітника в період зниження трудової активності (передпенсійний та пенсійний період). Ця модель є найбільш соціальноспромованою серед всіх інших. **Недоліком** моделі є тривалий кар'єрний процес.

Модель кар'єри "змія" (рис. 12.3) є синтезом горизонтального та вертикального просування в контексті організаційної ієрархії. Ця модель базується на широкому використанні переваг ротації, тобто оволодінні працівником максимуму функцій на одному організаційному рівні перед тим, як він буде підвищений на посаді. Ця обставина дозволяє працівнику стати професіоналом по сукупності суміжних спеціальностей з тим, щоб знати склад функцій кожного підлеглого в майбутньому.

Головна **перевага** цієї моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні функцій управління. Це припускає постійне переміщення кадрів в апараті управління, наявність чіткої системи призначення й переміщення та детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільше поширення ця модель одержала в Японії на великих фірмах.

Професор У. Оучі таким чином характеризує розташування кадрів на японських підприємствах: "... у багатьох японських фірмах ротація протягом всього трудового життя поширюється на всіх службовців. Інженер-електрик із проектування схем може бути спрямований на виробництво або зборку, техніка щороку можуть переводити на нові верстати або в інші підрозділи, керівників – переміщати по всіх галузях бізнесу... Коли люди працюють увесь час по одній спеціальності, у них виникає тенденція до формування локальних цілей, пов'язаних тільки із цією спеціальністю, а не з майбутнім всієї фірми".

Недоліками моделі є неврахування типу темпераменту людини, адже для флегматика та меланхоліка проблемним є зміна колективу, налаштування до нових виробничих умов та пристосування до нових взаємин з колегами.

Модель кар'єри "роздоріжжя" (рис. 12.4) припускає після закінчення певного фіксованого строку роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої

приймається рішення про підвищення, переміщення або пониження в посаді. За своєю філософією – це американська модель, орієнтована на індивідуалізм людини.

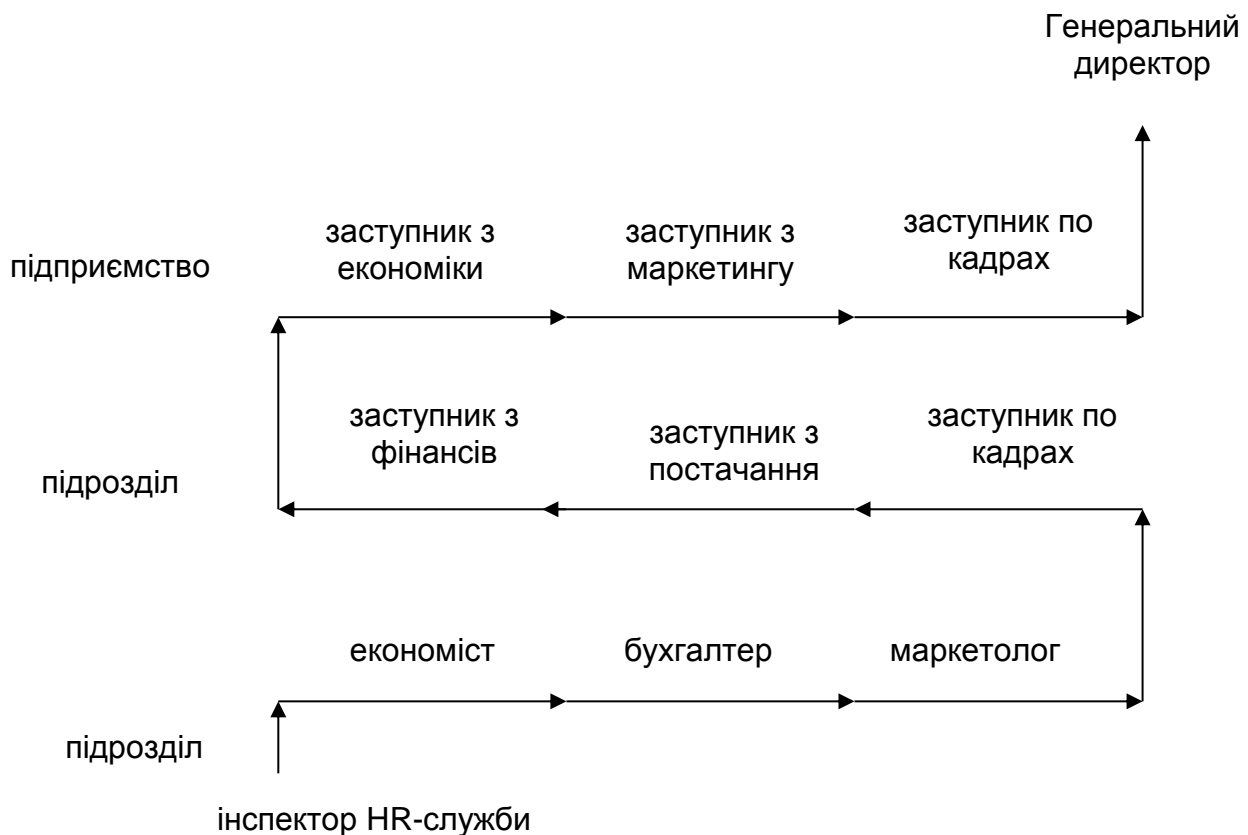


Рис. 12.3. Модель кар'єри "змія"

Перевагами моделі є: кар'єрне зростання залежить лише від професіоналізму та особистісних якостей працівника; можливість швидкого кар'єрного зростання. До недоліків слід віднести: суб'єктивізм оцінювання кадрів, вплив зовнішніх чинників на процес роботи, що не виходить з якості та результативності праці працівника.

Поява **матричної моделі кар'єри** (рис. 12.4) викликана необхідністю пристосування людей до постійних змін до зовнішнього та внутрішнього середовища по відношенню до підприємства, в найбільшому ступені впливом кризи на життєздатність господарюючих суб'єктів. Ця модель має американське походження через високий рівень професійної та територіальної мобільності персоналу та традиційним підходом не займати одну й ту ж посаду протягом більше п'яти років.

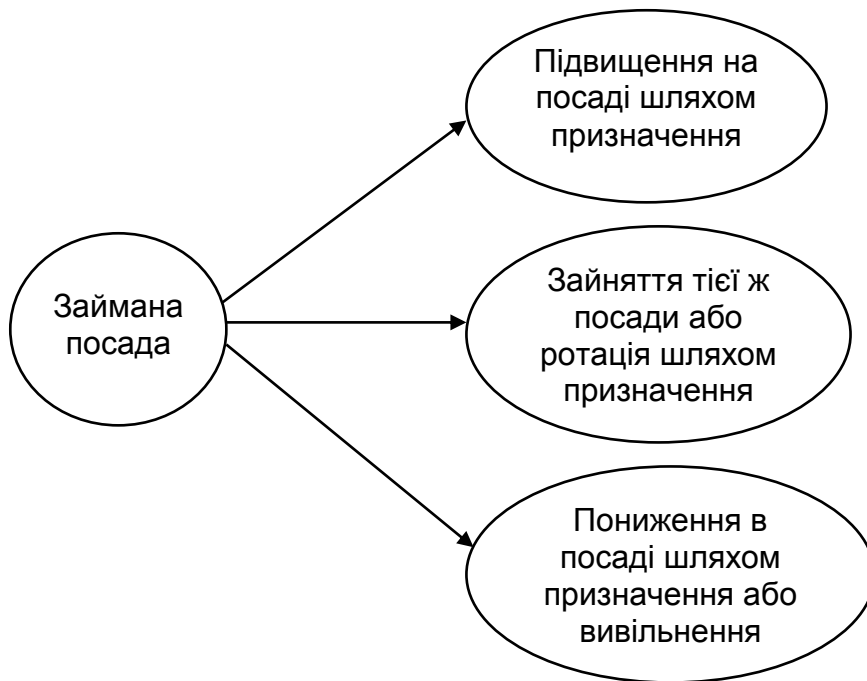


Рис. 12.3. Модель кар'єри "роздоріжжя"

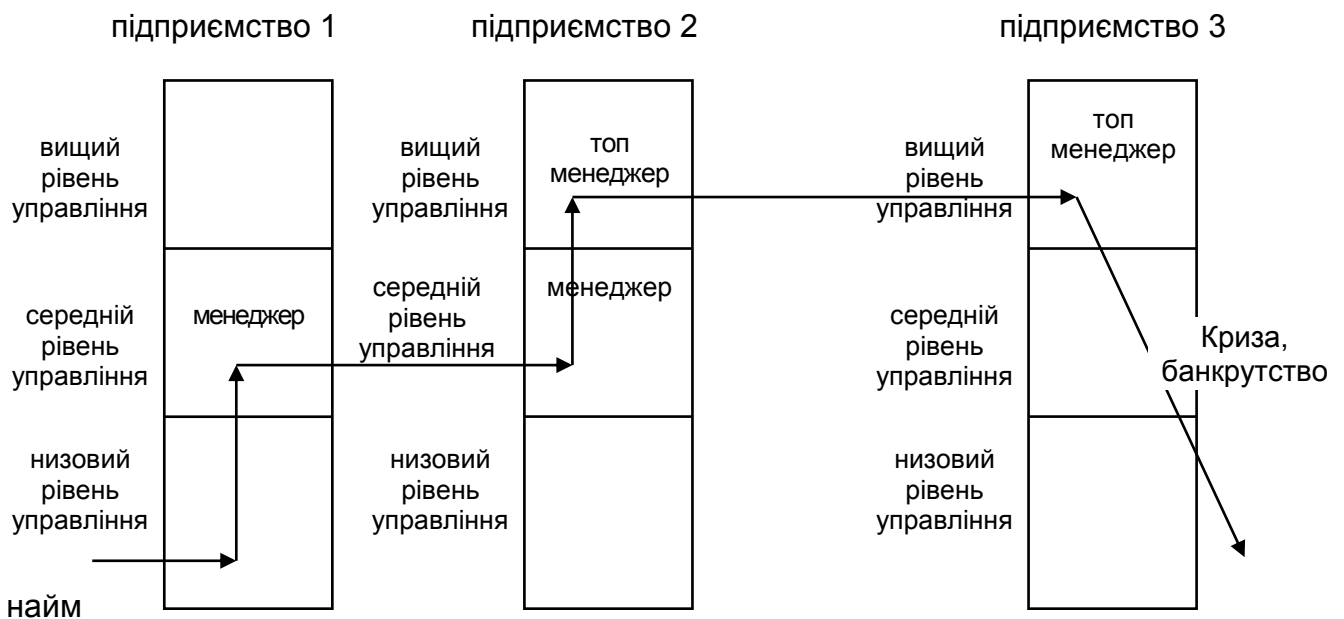


Рис. 12.4. Матрична модель кар'єри

У діяльності HR-служби в розрізі планування кар'єри працівників відбувається найбільш гармонічне сполучення інтересів і цілей підприємства (гарантування вкладень у підготовку працівників, забезпечення їх лояльності, зменшення плинності, ефективне використання ресурсів) з індивідуальними інтересами й цілями самих

працівників (задоволення потреб у самоповазі й визнанні, у досягненні незалежності). Це дозволяє сформувати продуктивні й стійкі відносини між ними. Тому робота із планування кар'єри будується на індивідуальному підході до можливостей професійного просування й зростання.

Керівники повинні знати принципи побудови кар'єри працівників, заміщення вакантних посад і формування кадрового резерву. Велика увага повинні приділятися розгляду особливостей просування службовців всіх рівнів: керівників, фахівців і технічних виконавців, проблемам неможливості повної реалізації трудового потенціалу. У цьому контексті на допомогу прийде побудова **кар'єрограми**, яка є графічним відображенням уподобань працівника відносно власного місця з позиції посади на певному підприємстві.

12.3. Формування резерву керівників та оцінювання його ефективності

Створення кадрового резерву викликано необхідністю швидкої заміни працівника, що відсутній на робочому місці за певних причин з тим, щоб не виникало труднощів з невиконанням функцій. Причому резерв прийнято формувати не взагалі, а під керівні посади з урахуванням нових підходів до організації роботи.

З урахуванням цього **резерв кадрів** прийнято трактувати як частину колективу, яка проходить планомірну підготовку для заміщення керівних посад у випадку звільнення, відпустки, хвороби, смерті працівника, що займав цю посаду. Наявність кадрового резерву дозволяє ефективно організовувати навчання та стажування спеціалістів, що включені до резерву, раціонально їх використовувати на різних напрямках та рівнях в системі управління.

Види кадрового резерву наведено на рис. 12.5.

Робота з підготовки резерву кадрів носить цілеспрямований, системний і плановий характер. Організація цієї роботи спрямована на забезпечення якісної й інтенсивної підготовки кожного фахівця до самостійної діяльності на новому, більш високому рівні.

Робота з фахівцями, включеними до складу резерву, проводиться за планом, у якому передбачаються конкретні заходи щодо набуття необхідних теоретичних, економічних і управлінських знань, глибокому

освоєнню характеру робіт, з розвитку у фахівця умінь і навичок керівництва на рівні сучасних вимог.



Рис. 12.5. Види кадрового резерву

Як зазначає Єгоршин О. П. [25], при прийнятті рішення про зарахування кандидата до резерву кадрів слід враховувати такі аспекти:
результати виробничої діяльності ділянки роботи, що йому ввірена;
висновки останньої атестації;

результати вивчення працівника шляхом особистого спілкування, а також висновків про нього безпосередніх керівників, колег та підлеглих;
висновки дослідження суспільної думки про кандидата до керівників;

результати вивчення особистої справи, психологічного тестування та інші матеріали, що характеризують ділові та особистісні якості працівника.

Джерелами резерву керівних кадрів є:

працівники, що пройшли атестацію та рекомендовані на просування;

молоді фахівці, що проявили себе на практичній роботі;

працівники підприємства, що закінчують вищі навчальні заклади без відриву від виробництва тощо.

Робота з відбору кандидатів до резерву керівних кадрів передбачає декілька етапів:

організація профорієнтації студентів вищі навчальні заклади та працівників підприємства на професії управлінського персоналу;

розвиток у студентів якостей, що необхідні для оволодіння майбутньою професійною діяльністю;

збір інформації про кандидатів до резерву для просування, складання розгорнутої характеристики на кожного кандидата, створення банку даних про кандидатів у резерв;

оцінка якостей та визначення придатності кандидата до управлінської діяльності, відбір та зарахування кандидатів до складу резерву на просування [25].

Формування резерву кадрів має специфіку в малому бізнесі, адже недоцільно тримати в штаті двох працівників, якщо за доцільне є виконання функцій одним. У цьому випадку працівники отримують підготовку за суміжними професіями або спеціальностями з тим, щоб існувала можливість для суміщення суміжних посад й виконання функцій.

Одним з важливих завдань формування резерву кадрів є проведення їх підготовки на основі підвищення кваліфікації та перепідготовки. Вибір форм та методів навчання здійснюється в залежно від фінансових та управлінських цілей підприємства. Найчастіше використовують стажування, семінари, тренінги, ділові ігри та підготовка на робочому місці. При цьому навчання на виробництві є найбільш ефективним методом, адже в підготовці бере участь безпосередній керівники, а резервіст приймає специфіку діяльності “на місці”. Найбільш популярними методами підготовки резервістів на робочому місці є: метод ускладнених завдань, ротація, виробничий інструктаж, метод делегування відповідальності.

Перевірка резервіста на посаду здійснюється з використанням методів оцінки (тема 9), за результатами якої приймається остаточне рішення про зайняття керівної посади.

Завершенням роботи з формування та підготовки резерву кадрів є висування працівника на відповідну посаду. Розташування кадрів є кінцевою метою кадрової політики та ключовою ланкою всієї роботи з кадрами управління.

Метою планування й підготовки резерву керівників є підвищення ефективності роботи підприємства в довгостроковій перспективі. Тому основним критерієм оцінки ефективності цього процесу є успіх підприємства, тобто ступінь досягнення цілей. У той же час існує ряд спеціальних показників, що використовуються для оцінки результатів роботи з резервом. Шекшня С. В. та Єрмошкін М. М. [9] відокремили ряд таких показників:

1. **Ефективність підготовки керівників усередині підприємства** (12.1):

$$A_1 = B/C \times 100 \%, \quad (12.1)$$

де В – число ключових посад, зайнятих співробітниками з резерву, од.;
С – число ключових посад, що звільнилися протягом періоду, осіб.

2. **Плинність резерву керівників** (12.2):

$$A_2 = П/СР \times 100 \%, \quad (12.2)$$

де П – число співробітників з резерву, що покинули підприємство протягом певного періоду, од.;

СР – загальне число співробітників у резерві, осіб.

3. **Середній строк перебування в резерві до заняття ключової посади** (12.3):

$$A_3 = P/СП \times 100 \%, \quad (12.3)$$

де Р – число (сума) років між зарахуванням у резерв і заняттям ключової посади для всіх співробітників, що перейшли з резерву на ключові посади протягом періоду;

СП – число цих співробітників, осіб.

4. **Готовність резерву** (12.4):

$$A_4 = ЧП/КП \times 100 \%, \quad (12.4)$$

де ЧП – число ключових посад, що мають спадкоємців, готових до заняття посади протягом одного року, од.;

КП – загальне число ключових посад, од.

Підготовка спадкоємців є ефективним засобом оптимізації використання персоналу, підбору й переміщення керівних кадрів, забезпечення наступності керівництва, а на цій основі підвищення ефективності роботи всього підприємства.

Контрольні запитання

1. Надайте характеристику кар'єрі та діловій кар'єрі людини. У чому полягають відмінності між цими поняттями?
2. Охарактеризуйте види кар'єри.
3. За якими видами професійних орієнтацій Дж. Голланд пропонує розділяти людей? Поясніть зміст й доцільність цього розподілу.
4. Здійсніть порівняльну характеристику моделей кар'єри.
5. Визначте необхідність формування резерву кадрів. Які особливості має формування резервістів у малому бізнесі?
6. Які розрізняють у літературі види резерву персоналу?
7. Надайте характеристику послідовності формування резерву кадрів.
8. Які показники ілюструють ефективність формування резерву кадрів? Поясніть їх економічний зміст.

Література: [24; 25; 55; 75].

Практичні завдання

Завдання 1 “Підвищення й звільнення”

В запропонованій вправі необхідно працювати у четвірках. Один буде відігравати роль керівника, троє інших – ролі його підлеглих.

Умови: керівник запросив трьох підлеглих, щоб повідомити їм про те, що йому необхідно виїхати на тривалий строк (наприклад, на 3 місяці на стажування за кордон). Замість себе він повинен залишити когось із них (тобто один з підлеглих повинен бути підвищений на посаді). З іншого боку, ситуація на ринку вимагає скорочення однієї управлінської одиниці, тому один із трьох за підсумками розмови буде звільнений.

Взаємодія в раунді відбувається таким чином:

спочатку керівник говорить вступну промову своїм підлеглим (1 хвилина);

потім підлеглі по черзі висловлюють власні міркування, чому вони не повинні бути звільнені (по одній хвилині на кожного);

вислухавши виступи підлеглих, керівник ухвалює рішення щодо долі кожного з підлеглих, і протягом хвилини аргументує свої рішення звільненням і непідвищенням підлеглим.

За підсумками раунду в картки учасників ставляться бали:

0 балів тому підлеглому, чия аргументація керівнику була непереконливою – його звільнили;

1 бал тому підлеглому, чия аргументація була недостатня для того, щоб його підвищити в посаді – йому залишили його функціонал;

2 бали тому підлеглому, чия аргументація переконала керівника підвищити його.

Підлеглі (крім підвищеного) можуть поставити керівнику по одному балу, якщо вони залишилися задоволені тими аргументами, які керівник привів для обґрунтування свого не найкращого для них рішення.

Таким чином, у кожному раунді кожний учасник може одержати від 0 до 2 балів за власне вміння аргументувати свою позицію й презентувати себе у взаємодії.

У грі чотири раунди. Навіть якщо студент зустрінеться з тією самою людиною другий раз, щоразу статуси будуть різні. Кожний зі студентів перебуває в ролі керівника й трічі в ролі підлеглого. За підсумками вправи необхідно проаналізувати вдалі ходи аргументації. У ході аналізу учасники висловлюють свою думку про те, які ходи аргументації були виграшними для них як керівників, а які працювали проти самого підлеглого.

За підсумками викладач підкреслює, що аргументація “не працює”, якщо мовець не прояснив для себе, які завдання хоче вирішити для себе партнер, у цьому випадку – начальник.

Важливо також підкреслити, що керівник у своїй вступній промові обговорює ті критерії, які вважає важливими. Таким чином, аргументи повинні відповідати меті, яку можна виділити, якщо уважно слухати, розуміти й фіксувати почуте [111].

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Завдання 2

Майбутній менеджер з персоналу закінчує вищий навчальний заклад за спеціальністю “Управління персоналом та економіка праці”. Перед ним постає питання, як побудувати свій подальший життєвий шлях.

Складіть проект своєї кар'єрограми, який ви могли б надати керівництву підприємства. При цьому бажано врахувати сучасні можливості підприємницької та економічної діяльності в Україні.

Перш ніж складати кар'єрограму, необхідно визначитись з особистими цілями кар'єри. У цьому вам допоможуть такі питання за пунктами.

1.1. Цілями моєї кар'єри є:

1) _____

2) _____

3) _____

1.2. Моя кар'єра повинна здійснюватися до 20____ року, найпізніше до 20____ року.

1.3. Які фактори будуть сприяти досягненню моєї кар'єри?

1.4. Які фактори можуть перешкоджати реалізації моєї кар'єри?

1.5. Які найбільш критичні пункти досягнення моєї кар'єри? Що я можу зробити щодо цього?

1.6. Чого мені не вистачає для досягнення моєї кар'єри: часу, грошей, здоров'я тощо?

1.7. Чи готовий(-ва) я врахувати ці фактори, чи мені потрібно змінити свої цілі (як саме і коли)?

Методичні вказівки

Кар'єрограма складається із двох частин. Перша частина містить перелік посад, що побудовані в послідовний ланцюг за висхідною лінією, які менеджер може обіймати протягом всього кар'єрного життєвого шляху зі вказівкою строків обіймання посад у роках. У другій – характеристика видів навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів з вказівкою видів навчальних закладів, факультетів, курсів, які необхідно пройти менеджеру на кар'єрному шляху, включаючи захист дисертацій та отримання наукових ступенів та звань, із вказівкою періодів (років) проходження навчання. Самостійне навчання також

входить у другу частину кар'єрограми. Слід зазначити, що строки знаходження на окремих посадах повинні пов'язуватися зі строками постійного навчання.

Тести

1. Визначте основні характеристики ділової кар'єри працівника:

- а) збільшення заробітної плати;
- б) проведення ротації;
- в) пониження в посаді;
- г) розширення функціональних обов'язків;
- д) суміщення декількох посад.

2. Які види професійної орієнтації відокремлює Дж. Голланд:

- а) звичайна;
- б) ділова;
- в) суспільна;
- г) артистична;
- д) реалістична?

3. Основні характеристики моделі "роздоріжжя" полягають у такому:

- а) тривале кар'єрне зростання;
- б) необхідність використання професіоналізму при виконанні професійних обов'язків;
- в) зростання залежить від віку працівника;
- г) зростання залежить від професійних досягнень працівника.

4. Резерв кадрів формується за рахунок:

- а) випускників вузів;
- б) безробітних, зареєстрованих у службі зайнятості;
- в) працівників певного підприємства.

5. Відокремлюють такі види ділової кар'єри:

- а) горизонтальна;
- б) суміжна;
- в) "трамплін";
- г) "сходи";
- д) схована.

Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу

Мета лекції – визначення сутності соціальної політики підприємства, її цілей, напрямів реалізації; виявлення необхідності соціального планування в розрізі соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу працівників; обґрунтування необхідності управління плинністю персоналу як індикатору соціального розвитку трудового колективу.

Ключові поняття: соціальна політика підприємства, соціальний розвиток персоналу, напрями реалізації соціальної політики, профспілки, політика доходів, політика соціального забезпечення, професійно-кваліфікаційна структура персоналу, соціальна структура персоналу, плинність персоналу, методи аналізу плинності персоналу.

Основні питання:

13.1. Роль і місце соціальної політики в плануванні й організації розвитку підприємства.

13.2. Соціальна структура та професійно-кваліфікаційний склад персоналу.

13.1. Роль і місце соціальної політики в плануванні й організації розвитку підприємства

Соціальні потреби людини в найбільшому ступені реалізуються в трудовому колективі. Залежно від типу темпераменту, психологічних особливостей, психосоціотипу людина по-різному задовольняє потреби в приналежності до соціуму: потреба в повазі, визнанні, кар'єрному зростанні, спілкуванні, захищеності тощо. Тому вміло продумана, побудована з урахуванням особливостей колективу, соціально-психологічної та професійно-кваліфікаційної структури на науковій основі соціальна політика дозволить вирішити безліч питань як особистісного, так і виробничого та управлінського характеру.

У міжнародних документах визначені такі *соціальні права людини*, що можна виразити засобом соціальної політики на підприємстві:

право на працю, вільний вибір роботи та захист від безробіття;

рівні можливості в зайнятості та виборі роду занять без дискримінації за ознакою статі;
скасування та заборона примусової або обов'язкової праці;
заборона дискримінації в галузі праці та занять, справедливі та сприятливі умови праці;
умови праці, що відповідають вимогам безпеки та гігієни;
участь у визначенні та поліпшенні умов праці та виробничого середовища;
справедлива винагорода; рівна винагорода чоловіків та жінок за працю рівної цінності;
охорону заробітної плати, оплачувана відпустка;
створення та вступ до організацій, в тому числі до профспілок для захисту власних економічних та соціальних інтересів;
укладання колективних договорів; професійна орієнтація;
соціальне забезпечення та соціальне страхування;
освіта та професійна підготовка; охорона здоров'я;
захист при закінченні найму;
захист законних претензій працівників у випадку неплатоспроможності роботодавця;
захист працівником своєї гідності за місцем роботи;
інформація та консультації;
житло;
рівні можливості та рівне спілкування працівників із сімейними обов'язками;
захист та пільги на підприємствах представників працівників;
захист дітей та молоді в області соціально-трудова відносин;
працюючих жінок на охорону материнства;
захист працюючих мігрантів та їх сімей [1].

Суб'єктом соціальної політики на підприємстві виступають власники підприємства, менеджери, соціальна служба, профспілкова організація. *Об'єктом соціально політики* є працівники, що вступили в соціально-трудова відносини з роботодавцем або його представником.

Воронкова В. Г. визначає **соціальну політику** підприємства як складову частину менеджменту, становить заходи, пов'язані з наданням своїм працівникам додаткових пільг та виплат соціального характеру [74].

Метою соціальної політики підприємства є досягнення, збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, створення високоефективного колективу, здатного виконувати поставлені перед ним виробничі та трудові завдання.

Процес розробки й реалізації соціальної політики організації може здійснюватися за багатьма *напрямами*, найважливішими з яких є такі:

політика доходів визначається угодою про доходи (співвідношення прибутків і збитків), що встановлюється на рівні держави й конкретизується по галузях і підприємствам у вигляді колективних договорів працівників і роботодавців. Через реалізацію політики доходів працівники одержують гарантії збільшення заробітків при підвищенні ефективності виробництва, а також захист від інфляції;

політика співробітництва із профспілками передбачає вступ працівників до цієї організації з тим, щоб вона представляла й захищала його інтереси.

Профспілка, як представницький орган найманих працівників, вступає в контакт із виконавчими органами влади з приводу прийняття й реалізації законодавчих актів на користь трудящих для забезпечення соціальної спрямованості рішення. Формами взаємодії виступають: переговори й висновок угод по соціально-економічних і трудових питаннях на різних рівнях (національному, регіональному, галузевому, обласному, міському, районному, місцевому); розробка й реалізація заходів гарантованого захисту інтересів всіх учасників соціального партнерства; участь у розробці соціальних програм. У Законі України “Про професійні союзи, їхніх правах і гарантіях діяльності” [61] визначені права й обов’язки профспілок, їх об’єднань, правила ведення колективних переговорів і висновки колективних договорів і угод.

Кризовий стан профспілок об’єктивно пов’язаний із прискореною приватизацією галузей економіки, їх структурною перебудовою, виникненням нових видів діяльності, скороченням промислового й аграрного секторів, що призводить до зменшення традиційної бази профспілкового руху. Склад профспілок, що включає найманих робітників, адміністрацію й власників підприємств, розмиває незалежне відношення профорганізацій до відстоювання безпосередніх інтересів трудящих, їх соціальна неоднорідність заважає плідно працювати для підвищення рівня свідомості його членів. Уже тривалий час розвиток

профспілок в Україні постійно перебуває в динаміці змін і пошуку взаємоприйнятних організаційних форм;

за *політики соціального забезпечення* підприємство приймає на себе соціальну відповідальність за персонал. Із цією метою може здійснюватися політика справедливої винагороди за результатами праці, надаватися певні можливості соціального захисту й набір соціальних пільг, які є доповненням до винагороди персоналу й здійснюються в рамках внутрішньофірмового соціального страхування, різних програм допомоги й пільгового обслуговування співробітників. При цьому соціальна політика підприємства має на увазі наявність соціального забезпечення, що, у свою чергу, пов'язано з поняттями “соціальний захист”, “соціальна допомога”, “соціальна підтримка” [88].

Таким чином, соціальна політика сприяє таким аспектам розвитку персоналу:

- ототожнення працівника з підприємством;

- бажання працівника реалізовувати цілі підприємства;

- зростанню результативності праці за рахунок соціальної задоволеності працівників;

- поліпшенню стану морально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, **соціальний розвиток персоналу** – це цілеспрямований процес удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу персоналу, задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу в їх професійному розвитку [65, с. 301]. Він забезпечується заходами з проведення адаптації, професійного навчання, руху, оцінки, стимулювання тощо.

Соціальний розвиток персоналу підприємства спрямований на:

- покращення професійно-кваліфікаційної структури персоналу на основі проведення професійного навчання;

- скорочення адаптаційного періоду новачків;

- скорочення та виключення частки ручної, немеханізованої праці;

- поліпшення санітарно-побутових, гігієнічних та ергономічних умов праці;

- поліпшення стану охорони праці та техніки безпеки на виробництві;

- забезпечення зворотного зв'язку між результатами оцінки працівників та рівнем винагороди;

встановлення взаємозв'язку між результативністю праці та кар'єрним зростанням, визнанням успіхів людини в організаційному контексті;

формування та підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

У якості "вузьких місць" соціально політики більшості вітчизняних підприємств можна відокремити такі:

відмова від об'єктів соціальної політики як вивільнення від того, що обтяжує бюджет підприємства, знижує можливість пристосування до конкурентного середовища;

формування й виплата внутрішньокорпоративних пільг встановлюється, в основному, неформально, хоча деякі з них прописані в трудовому контракті найманого працівника та роботодавця. Неформальний характер пільг надає можливість використовувати їх в якості важеля дії та контролю на поведінку та результативність працівників;

низький рівень співробітництва працівників з профспілками та низька активність їх в якості захисника інтересів перед роботодавцем та державою.

Таким чином, соціальний розвиток колективу, що реалізується засобами соціальної політики повинен бути направлений на поліпшення професійно-кваліфікаційної структури працівників, рівня їх добробуту, здоров'я та працездатності.

13.2. Соціальна структура та професійно-кваліфікаційний склад персоналу

Формування соціальної політики на підприємстві неможливо без удосконалення соціальної структури персоналу й професійно-кваліфікаційного складу працівників. Однією з функцій HR-служби є визначення системи заходів щодо поступового подолання важливих розбіжностей між різними соціальними групами працівників з метою їх зближення за характером й змістом праці, забезпечення на цій основі більшої соціальної однорідності й справедливості.

Основними напрямками соціального розвитку персоналу на підприємстві є подолання істотних розбіжностей між розумовою й

фізичною працею, поступове витиснення й ліквідація важкої ручної й некваліфікованої праці.

Соціальна структура персоналу характеризує трудовий колектив підприємства як сукупність суспільних груп, які класифікуються по змісту роботи, рівню освіти й кваліфікації, професійному складу, стажу роботи, статі, віку, національності, приналежності до громадських організацій і партій, родинному стану, напрямку мотивації, рівню життя й статусом зайнятості [25].

Джерела інформації для аналізу й планування соціальної структури персоналу підприємства представлені на рис. 13.1.



Рис. 13.1. Джерела інформації для аналізу й планування соціальної структури персоналу підприємства

Для одержання можливих даних про соціальну структуру персоналу доцільно враховувати якості особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб і т. п. Однак вони не містять важливих соціальних показників, що обумовлюють необхідність використання соціологічних методів досліджень.

Соціальна структура трудового колективу підприємства може бути класифікована за різними ознаками (рис. 13.2).

Керівник підприємства, працівники HR-служби повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень із удосконалення соціальної структури трудового колективу й планування професійного й кваліфікаційного складу працівників.

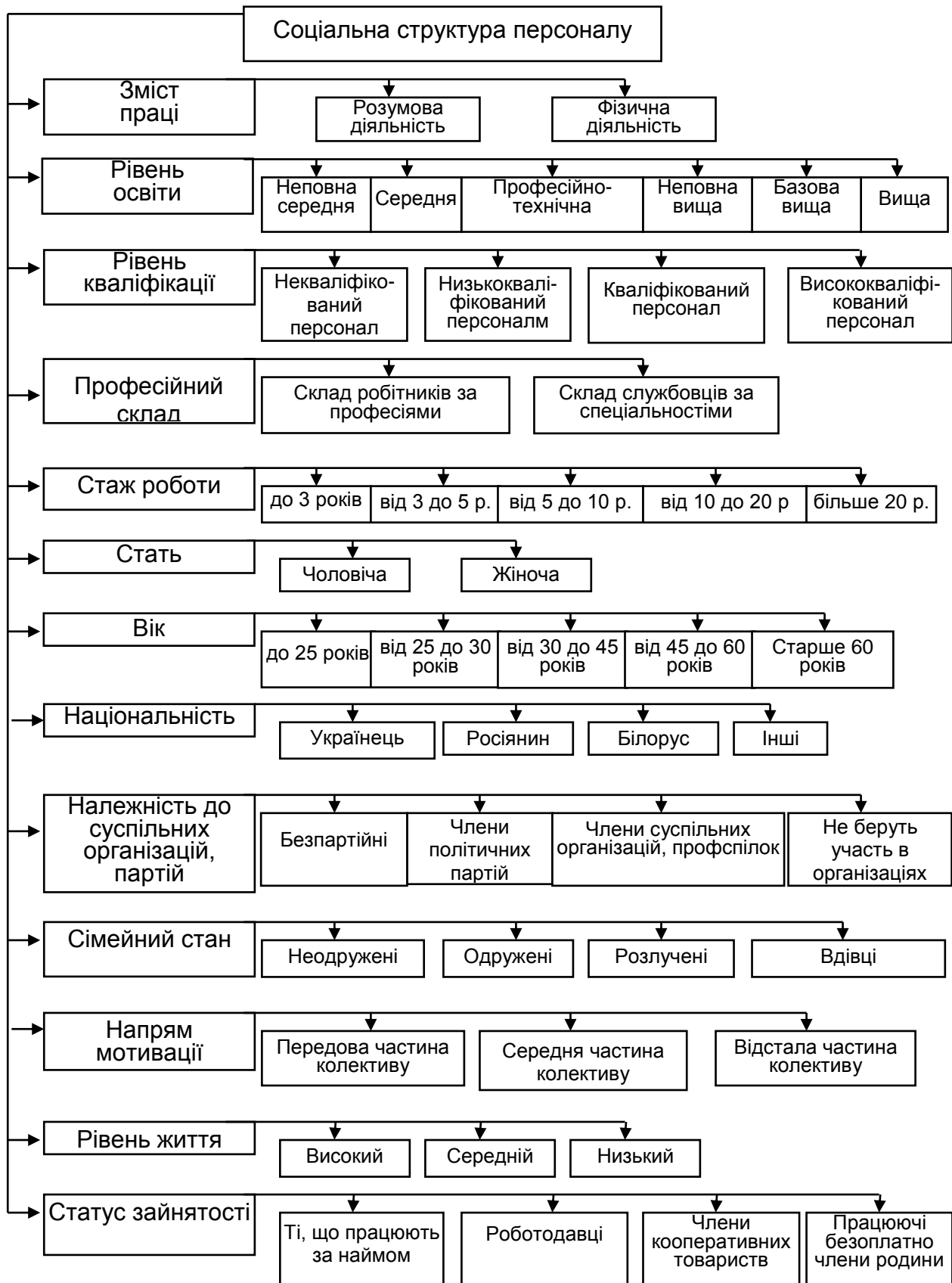


Рис. 13.2. Соціальна структура персоналу підприємства
(доповнено на основі [25])

Соціальний розвиток нерозривно пов'язаний із професійним і кваліфікаційним розподілом праці. Ці поняття перебувають у тісному взаємозв'язку: перше з них відображає розподіл працівників за родом діяльності, а друге показує їх розподіл залежно від ступеня оволодіння працівниками теоретичними знаннями, уміннями й навичками в межах професії (спеціальності). Впровадження нових досягнень науки й техніки і подальший розвиток ринкових відносин служать причиною істотного впливу на зміст і характер праці працівників, здійснюють зрушення в професійно-кваліфікаційному складі персоналу.

Зміни в засобах праці персоналу супроводжуються появою нових, невідомих раніше професій, якісними змінами одних і зникненням інших. Науково-технічний прогрес є причиною ліквідації вузької спеціалізації багатьох професій, призводить до збільшення чисельності працівників вищої кваліфікації. При цьому в процесі праці зростає роль спеціальних знань і вмінь, зменшується питома вага операцій, які вимагають важкої фізичної й некваліфікованої праці, підвищується значення творчих елементів і активного мислення.

Безпосереднє підвищення рівня кваліфікації й прогресивних змін у професійній структурі персоналу повинні розглядатися HR-службою підприємства як важливі напрями вдосконалення соціальної структури трудового колективу, що, у свою чергу, впливає на існуючий рівень соціальної політики.

У процесі планування соціального партнерства велика увага також повинна приділятися регулюванню руху персоналу, стабілізації трудового колективу й зниженню рівня плинності кадрів. Досвід соціального планування багатьох підприємств свідчить про його істотні можливості щодо зменшення нераціонального руху кадрів, що викликано звільненням працівників за власним бажанням, через негативний морально-психологічний клімат у колективі, з ініціативи адміністрації внаслідок порушення трудової дисципліни й т. п. Рух кадрів з таких причин в економічній літературі називають **плинністю персоналу**. Методи аналізу плинності персоналу представлені в табл. 13.1.

Аналіз плинності персоналу дозволить виявити рівень і причини звільнення кадрів з підприємства, що може стати основою формування кадрової політики, спрямованої на утримання висококваліфікованих працівників.

Методи аналізу плинності персоналу

(побудовано на основі [71])

Найменування показника	Спосіб розрахунку
Річний показник плинності персоналу	$\frac{Ч_{пл}}{Ч}$, де $Ч_{пл}$ – чисельність персоналу, що звільнилася через плинність, осіб; $Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу за рік, осіб
Показник стабільності персоналу	$\frac{Ч_{п.р.}}{Ч_0}$, де $Ч_{п.р.}$ – чисельність персоналу, що пропрацював увесь рік до певної дати, осіб; $Ч_0$ – чисельність зайнятих рівно рік тому, осіб. Цей показник не враховує працівників, що прийшли на підприємство протягом року, і не бере до уваги виробничий стаж
Когортний аналіз	<i>Когорта</i> – це однорідна група людей. Когортний аналіз показує частку працівників, які залишають підприємство із групи людей з дуже схожими характеристиками, що прийшли на роботу одночасно, наприклад, молодих фахівців
Метод “напіврозпаду”	Це цифра, що показує, скільки часу треба було на те, щоб половина когорти покинула підприємство
Метод перепису	Це аналіз працівників, які залишають підприємство за певний період часу (зазвичай нетривалий)
Метод утримання кадрів	<i>Утримані кадри</i> – люди, що залишилися на підприємстві групуються залежно від року їх прийому на роботу. Чисельність кожної групи виражається у відсотковому відношенні до загального числа індивідів, що прийняті на роботу протягом даного року

Здійсненню соціальної політики у напрямі соціального розвитку колективу сприяє розробка соціального прогнозу та соціального плану. Так, **соціальний прогноз** – це конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі його соціально-економічного розвитку, необхідні для досягнення засоби [80, с. 110]. До методів соціального прогнозування відносять метод експертизи, екстраполяції та моделювання.

Результати соціальних прогнозів є основою для розроблення **соціальних планів** як параметрів розвитку соціальних колективів у певній часовій перспективі, як правило – п'ять років. До складу соціальних планів входять розробки щодо удосконалення соціальної структури працівників, умов праці, гарантії життєвого рівня, житлових та

культурно-побутових умов, а також підвищення соціальної активності трудових колективів.

Соціальна структура повинна бути об'єктом пильної уваги керівників всіх рівнів та представників HR-служби як головного індикатора змін соціально-трудових відносин на підприємстві.

Контрольні запитання

1. Надайте визначення соціальній політиці підприємства. Що виступає в ролі об'єкта та суб'єкта соціальної політики підприємства?

2. Які соціальні права, відповідно до міжнародних документів, має людина у сфері праці? Як вони використовуються в Україні?

3. Обґрунтуйте необхідність соціального розвитку персоналу. Що є передумовами здійснення цього процесу?

4. Визначте мету та напрями соціальної політики підприємства.

5. Зазначте роль та функції профспілок як організацій, що представляють інтереси найманого працівника.

6. Надайте характеристику соціальній структурі персоналу та джерелам інформації для її аналізу та планування.

7. За якими критеріями аналізують соціальну структуру персоналу?

8. У чому полягають негативні наслідки плинності персоналу? Позитивні?

9. Визначте методи аналізу плинності кадрів на підприємстві. Зазначте їх переваги та недоліки.

10. Дайте характеристику соціальним прогнозам та соціальним планам.

Література: [1; 61; 65; 74; 80; 88].

Практичні завдання

Практичне завдання “Ознайомлення з методикою Вайсмана визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу”

Методичні рекомендації. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність (ЦОЄ) колективу. Чим вищий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, тим краще люди

розуміють один одного, спільно взаємодіючи, працюючи задля досягнення цілей організації.

Для того, щоб ефективно управляти міжособовими відносинами трудового колективу та забезпечувати раціональне управління персоналом, необхідно постійно вивчати стан ЦОЄ.

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожний повинен вибрати п'ять, на його думку, найбільш цінний для успішної спільної діяльності. При виборі якостей слід враховувати професійну направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо).

1. Вміння володіти собою.
2. Товарицькість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Дотримання сімейних традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність до уявлення.
8. Гідність.
9. Самокритичність.
10. Оперативність.
11. Емпатія (співчуття).
12. Охайність.
13. Бережливість.
14. Організованість.
15. Спритність.
16. Ініціативність.
17. Цілеспрямованість.
18. Наполегливість.
19. Вміння слухати.
20. Щирість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення до успіху.

ЦОЄ визначається згідно з методикою Вайсмана за формулою (13.1):

$$ЦОЄ = \frac{n - m}{N} \times 100, \quad (13.1)$$

де n – сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали максимальну перевагу;

m – сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

N – загальна кількість виборів, які зроблені членами даної групи.

Якщо всі, без виключення, члени колективу оберуть одні і ті ж якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. В даному випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100 %.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде співпадати), то показник ЦОЄ буде дорівнювати 0.

Отриманий результат можна інтерпретувати так: більше 75 % – дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менше 25 % – свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

Завдання 2

Ваш начальник без вашого відома, дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням іншого відповідального завдання, що отримано вами особисто від директора. Ваш керівник робить це вже не вперше, і ви знаєте про його складні відносини із директором підприємства. Обидва завдання є невідкладними.

1. Які наслідки для вас матиме ця ситуація?
2. Яким чином ви можете вирішити цю ситуацію?

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Завдання 3.

На зборах акціонерів Александрова обрали директором підприємства. Його попередник пішов на пенсію, залишивши працездатний колектив у скрутному фінансовому стані. До цього Александров три роки працював заступником директора по економіці. Він екстраверт,

товариський, грамотний, по темпераменту скоріше флегматик і сангвінік, більше орієнтований на результати роботи. Александрову необхідно вибрати собі двох заступників. Є кілька кандидатур з різними наборами ділових якостей і психологією взаємин.

1. Іванов орієнтований на людські відносини, прагне до того, щоб у колективі був доброзичливий клімат, взаємна довіра співробітників, відсутність конфліктів. Однак він багато часу приділяє контактам і комунікаціям і не завжди домагається виконання планових показників по підрозділу. Рішення і вказівки Іванова не завжди конкретні і розраховані на грамотних співробітників.

2. Петров орієнтований на роботу і досягнення кінцевих результатів. Він ще молодий керівник, честолюбний, завжди домагається досягнення поставлених цілей, використовуючи авторитарний стиль керівництва. В інтересах справи Петров йде на загострення відносин, незважаючи на особу і психологію співробітників, за що одержав прізвисько “кар’єрист”.

3. Сидоров воліє працювати строго за правилами, завжди акуратний у виконанні завдань керівництва, вимогливий до підлеглих, підтримує з усіма формальні відносини. У колективі його називають позаочі “сухарем”. План підрозділ виконує, але плінність кадрів більша, ніж в інших підрозділах.

4. Миколаєв орієнтований як на роботу, так і на людські відносини. Дуже грамотний і авторитетний керівник з великим досвідом роботи, співробітники його люблять за щиросердність і готовність допомогти у важку хвилину. Його головним недоліком є слабкість до спиртного, котра поки сильно на роботу не впливає.

Кого б ви рекомендували призначити заступниками Александрова?

Тести

1. *До соціальних прав людини в міжнародних документах відносять:*

- а) право на працю та захист від безробіття;
- б) надання кредитів на житло;
- в) оплату подорожей;

г) участь у визначенні та поліпшенні умов праці та виробничого середовища;

д) оплату мобільності працівника;

е) захист при закінченні найму.

2. Суб'єктами соціальної політики виступають:

а) наймані працівники;

б) власники підприємства;

в) держава;

г) керівники підприємства;

д) профспілкова організація.

3. За критерієм рівня кваліфікації розрізняють:

а) некваліфікованого працівника;

б) члена громадських організацій, профспілок;

в) неодружених/незаміжніх;

г) висококваліфікованого працівника.

4. До менш соціально захищених груп персоналу відносять:

а) молодь;

б) пенсіонерів;

в) безпартійних;

г) найманих працівників;

д) інвалідів.

5. Соціальна структура персоналу передбачає розподіл за такими критеріями:

а) стажем роботи;

б) національністю;

в) штатним розкладом;

г) функціональним розподілом праці;

д) статтю.

Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу

Мета лекції – вивчення питань, що стосуються мотивації та стимулювання персоналу до його розвитку; виявлення форми мотивації персоналу; розглядання мотиваційних теорій та методів нематеріального стимулювання.

Ключові слова: потреба, мотив, стимул, мотивація, стимулювання, матеріальне, нематеріальне організаційне стимулювання, теорії мотивації.

Основні питання:

14.1 .Сутність та послідовність мотиваційного процесу.

14.2. Теорії мотивації.

14.3. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.

14.1. Сутність та послідовність мотиваційного процесу

Діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути. У вузькому сенсі слова **мотивована діяльність** – це дії людини, обумовлені внутрішніми спонуканнями й спрямовані на досягнення певних цілей, реалізацію інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища. **Мотивація праці** – це прагнення працівника задовольнити власні потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності.

Деякі керівники перевернуто розуміють природу мотиваційного процесу. Вони впевнені, що їх дії з постановки цілей, управління підприємством, виконання різних завдань і дотримання строгої дисципліни будуть сприйматися підлеглими як гідний приклад, і будуть надихати їх на роботу, що відповідає очікуванням керівництва. У короткостроковому періоді може виявитися, що така поведінка керівництва і є ключем до мотивації. Але незабаром менеджери зауважують, що їхнім підлеглим не вистачає натхнення, відповідальності й бажання робити більше необхідного мінімуму. Відсутність ентузіазму в роботі найчастіше спостерігається там, де є недолік особистого інтересу в роботі.

На рис. 14.1 представлена модель процесу мотивації, що включає певні елементи, що дозволить виявити роль керівника й підприємства в задоволенні й особистісних і організаційних цілей.

Більш детально розглянемо поняття, що формують рис. 14.1.

Потреба відображає бажання, прагнення людей мати, споживати, використовувати певні види необхідних благ (матеріальних і духовних),

тобто речей, послуг, продукції, в яких є необхідність у людини [7, с. 109].

Мотив – причини, внутрішня основа певних соціальних дій особистості, усвідомлене відношення до певної лінії поведінки [7, с. 116]. У структуру мотиву входять: *потреба*, яку хоче задовольнити працівник; *трудова дія* – необхідна для одержання блага; *ціна* – витрати морального й матеріального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової діяльності.

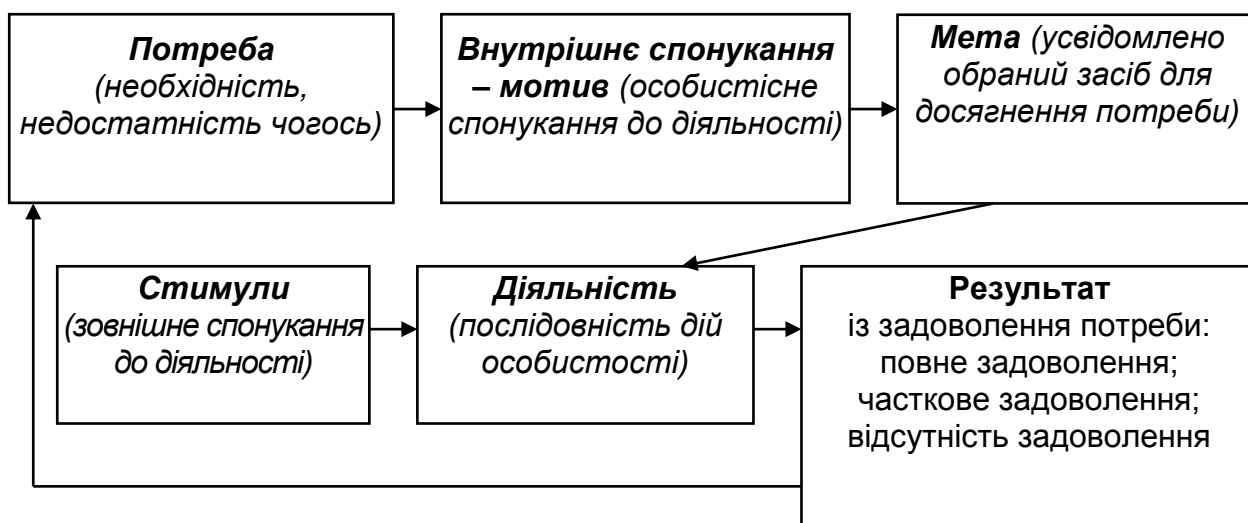


Рис. 14.1. Модель процесу мотивації

Стимул – це спонукання до дії або причина поведінки людини [25, с. 458].

Мотивація в організаційному контексті – це процес, за допомогою якого керівник спонукує інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх особисті бажання й потреби. Навіть якщо створюється враження, що персонал працює тільки заради досягнення загальних цілей підприємства, то вони поведуться так тому, що це кращий спосіб досягнення власних цілей.

Стимулювання – створення умов (господарського механізму), при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці [72].

Намагаючись задовольнити свої потреби, люди обирають певну лінію цілеспрямованої поведінки. Робота на підприємстві теж

представляє собою один зі способів цілеспрямованої поведінки. Спроби просунути на керівну посаду – це інший тип поведінки, спрямований на задоволення потреби у визнанні. Для того, щоб просунути службовими сходами, людина повинна направити свою особисту енергію на досягнення певної організаційної мети. Таким чином, завдання менеджера, який повинен мотивувати працівників, у тому числі HR-менеджера, полягає в тому, щоб надати їм можливість задовольнити їх особисті потреби в обмін на якісну роботу. Усвідомленою причиною трудової діяльності є спонукаючі мотиви трудової поведінки, що регулюють діяльність людини (колективу), відображають рівень розвитку його потреб, ціннісних орієнтацій у сфері праці.

Як вказує Кібанов А. Я. [75], на трудову мотивацію впливає цілий ряд стимулів, серед яких виділяють: заробітну плату й справедливість її розподілу, умови й змістовність праці, визнання серед колег і можливість кар'єрного зростання, бажання самоствердитися й т. п.

Стимулювання передбачає наявність у органів управління набору благ, здатних задовольнити значимі в цей час потреби працівника й використовувати їх як винагороду за досягнуті результати. У ряді досліджень [25; 65; 75] виділяють такі форми стимулювання: матеріальне, організаційне й нематеріальне (рис. 14.2).

З погляду новизни форм стимулювання є досвід компанії “Ті Ар Дабл Ю” і “Амерікен Ейрлайнз”, що запропонували своїм співробітникам замість стандартного набору додаткових пільг індивідуальні пакети пільг на основі комп'ютерного обліку потреб кожного окремого співробітника. Можливості посилення почуття задоволеності (кожний співробітник може самостійно вибирати пільги на певну суму) стали очевидними: у випадку вибору заохочення винагорода стала сприйматися як ще більш коштовна [67].

Досвід показує, що такі фактори, як негативний психологічний клімат у колективі, незадоволеність корпоративною культурою й відсутність можливості кар'єрного зростання, є найбільш частими причинами звільнення (після незадоволеності оплатою праці). Таким чином, тільки сукупність використовуваних форм стимулювання працівників у силі створити згуртований ефективно функціонуючий колектив однодумців.



Рис. 14.2. **Форми стимулювання персоналу**

14.2. Теорії мотивації

У науці виділяють ряд мотиваційних теорій, що дозволяють пояснити поведінку людей у процесі життєдіяльності (рис. 14.3).

Первісні та змістовні являють собою інтерес, виходячи з того, що вони стали основою для сучасних мотиваційних теорій.



Рис. 14.3. Теорії мотивації

Теорія "X" Тейлора Ф. У. постулює про те, що людина народжується з домінантними мотивами до відпочинку, не любить брати на себе відповідальності, приймати рішення, брати участь в управлінні. До такої людини, потреби якої полягають у дозвільному проведенні часу, Тейлор Ф. У. радить застосовувати принцип "батога й пряника", що в контексті мотивації сублімується в примус і невелику матеріальну винагороду.

Теорія "Y" Д. Макгрегора діаметрально протилежна теорії "X" і припускає, що людина однаково схильна до виконання трудової діяльності й до відпочинку, вона любить брати участь в управлінні, прагне до делегування повноважень, із задоволенням бере на себе відповідальність за виконання ускладнених завдань. При цьому акцентується індивідуалізм, властивий людині, для мотивації якої Д. МакГрегор пропонує використовувати різноманітні моральні стимули й самомотивування.

Теорія "Z" У. Оучі розглядає людину через призму групи, тому що лише серед людей вона максимально самовиражається, а його діяльність є результативною. Мотивування полягає в збалансованому

забезпеченні такому працівнику моральних і матеріальних стимулів, що відповідає японській філософії підприємства.

Більш складними по змісту й визначенню потреб є змістовні теорії мотивації. До цих теорій відносять **піраміду потреб**, запропоновану **А. Маслоу** у середині ХХ ст.

У рамках піраміди розглядається п'ять рівнів, які увійшли до складу первинних (фізіологічні потреби й потреби в безпеці) і вторинних (потреба в соціумі, повазі, визнанні досягнень і самовираженні) потреб. На думку А. Маслоу, без задоволення первинних потреб людина не прагне задовольняти вторинні потреби, що здійснює рух від базису до вершини піраміди при здійсненні процесу мотивації. Вторинні потреби пов'язані із прагненням індивіда до певного соціального стану, до поваги колег і самовираження.

Незважаючи на гадану очевидність ієрархії, окремі її положення викликають сумніви. В умовах реального життя іноді порушується встановлений порядок переходу від одного рівня до іншого. Людина, внаслідок складності й багатогранності натури, іноді жертвує первинними потребами для досягнення вторинних. Основний довід опонентів полягає у тому, що автор не враховує індивідуальності працівників і накопиченого досвіду.

Теорія А. Маслоу є важливим внеском у вивчення мотиваторів людей при здійсненні ними діяльності, але на практиці вона не одержала повного підтвердження, тому що в ній не були враховані індивідуальні особливості людей.

К. Альдерфер запропонував піраміду потреб, що складається із трьох рівнів: **існування, зв'язку й зростання (ERG)**, що представлена на рис. 14.4.

При цьому, на відміну від бачення А. Маслоу про задоволення потреб, К. Альдерфер допускає здійснення процесу мотивації як від базису піраміди до вершини, так і навпаки, чим обумовлює відносність у розмежуванні первинних і вторинних потреб залежно від індивідуальних особливостей особистості. Потреба в існуванні в контексті цієї теорії аналогічна фізіологічним потребам і в безпеці за А. Маслоу, зв'язку – потреби в соціумі, зростання – визнанні досягнень і самореалізації. Ця теорія корисна для практики управління, тому що з її допомогою можливо пояснити еволюційні й деградаційні процеси, кар'єрні й особистісні підйоми й падіння персоналу.



Рис. 14.4. Піраміда потреб існування, зв'язку й зростання

Відповідно до думки **Ф. Герцберга**, мотивація праці складається під впливом **двох груп факторів** – “мотиваторів” і “гігієнічних” факторів, які були виділені автором при аналізі змісту трудової діяльності вищої й середньої ланки менеджменту на лакофарбовому підприємстві в США (табл. 14.1).

Таблиця 14.1

Характеристика теорії 2-х факторів Ф. Герцберга

<i>Гігієнічні фактори</i> перешкоджають розвитку незадоволеності роботою	<i>Мотиваційні фактори</i> подібно потребам вищих рівнів, активно впливають на поведінку людини
політика підприємства й адміністрації; робоче оточення; заробітна плата; відношення колег; відношення з керівництвом; ступінь безпосереднього контролю за роботою	визнання й схвалення результатів роботи; можливості творчого й ділового зростання; просування по службі; успіх; високий ступінь відповідальності

Ця теорія зазнає критики внаслідок виділення в якості гігієнічного фактора заробітної плати, що насправді для більшості людей служить мотиватором.

Теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда визначає формування й розвиток у людей потреб у досягненнях, причетності й володарюванні (табл. 14.2).

Таблиця 14.2

Характеристика теорії придбаних потреб Д. МакКлелланда

Потреба в досягненні	Потреба в причетності	Потреба у володарюванні
люди самостійно ставлять цілі при здійсненні діяльності й при цьому одержують задоволення при їх досягненні. Такі потреби характерні виконавцям, які зазвичай стають гарними професіоналами, але не досягають керівних посад	властива людям з розвиненими комунікативними здатностями, які не представляють себе без соціуму, черпають енергію при участі в інформаційному обміні. Такий тип людей необхідно залучати до роботи, що буде давати їм можливість соціального спілкування. Вони зацікавлені в налагодженні дружніх відносин, завжди готові надати допомогу. Керівники повинні так організувати роботу, щоб не обмежувати можливості міжособистісних контактів цієї категорії працівників	люди з такою домінуючою потребою проявляють себе як відверті, енергійні індивідууми, що не бояться конфронтації, завжди відстоюють свою точку зору, прекрасно почувають себе в колективі, у будь-якій ситуації прагнуть командувати. Вони здатні керувати людьми, приймати управлінські рішення, брати на себе відповідальність. Розрізняють при цьому владу заради влади й владу заради людей, що визначає характер етичного або неетичного менеджменту

Д. МакКлелланд вважає, що із трьох розглянутих у його концепції потреб для успіху менеджера найбільше значення має потреба володарювання другого типу. У цілому, наявність даної потреби у менеджера призведе до успіху всього підприємства.

Потреби досягнення, співучасті, володарювання, розглянуті автором теорії, мають різний ступінь впливу на мотивацію людини. Залежно від того, в якому співвідношенні ці потреби перебувають у мотиваційній структурі людини, менеджер вибирає ту або іншу концепцію мотивування.

Особливий інтерес при вивченні навчальної дисципліни “Розвиток персоналу” доцільно приділити процесуальним теоріям мотивації.

Процесуальними теоріями мотивації намагаються пояснити, як виникає цілеспрямована поведінка, як вона направляється, підтримується й закінчується.

Більшість сучасних процесуальних теорій мотивації розглядають мотивацію як процес управління вибором. Таке визначення мотивації дав **В. Врум** у контексті розробленої **теорії очікування**. Він стверджував, що люди постійно перебувають у стані мотивації. Таким чином, відповідно до його досліджень, для того, щоб бути успішним менеджером, необхідно показувати підлеглим, що напрям їх зусиль на досягнення цілей підприємства призведе до якнайшвидшого досягнення особистих цілей. Відповідно до теорії очікування, підлеглий працює найбільш продуктивно, коли впевнений, що виправдають їх очікування в трьох областях: витрат, результатів, рівня винагороди.

Очікування людини у відношенні “витрати праці – результати” передбачають, що планований рівень затрачених зусиль призведе до досягнення бажаного результату.

Очікування у відношенні “результати – винагорода” передбачає впевненість працівника в тому, що керівник виплатить обіцяну йому винагороду. Тому вище ймовірність того, що він стане ретельно виконувати завдання, дане менеджером.

В. Врум використовує термін “валентність” для визначення сили переваги тієї або іншої винагороди. Таким чином, *валентність* – це міра цінності або пріоритетності. Валентність винагороди вимірюється від позитивної (1.00) до негативної (-1.00). Хоча поняття валентності є поняттям досить абстрактним, воно дозволяє людям порівнювати свої запити.

На основі загальних теоретичних передумов дослідником була побудована модель очікування. Мотивація людини спрямована на комбінацію очікувань, коштовної й валентної винагороди, що забезпечить найкраще задоволення потреб. Взаємозв’язок, зображений на моделі, можна виразити таким чином (13.1):

$$M = (Z/P) \times (P/B) \times V_B, \quad (13.1)$$

де M – мотивація;

Z/P – очікування відносно праці – результатів;

P/B – очікування відносно результатів – винагород;

V_B – валентність винагороди.

Хоча теорія очікування досить складна в застосуванні, самі ідеї, на яких вона базується, можуть допомогти менеджеру зрозуміти, що для різних людей однакова винагорода має неоднаковий ступінь привабливості. Теорія очікування В. Врума пропонує кілька практичних порад щодо поліпшення дій керівників:

процес порівняння потреб підлеглих з винагородами, які вони одержують від підприємства, повинен бути систематичним, хоча він рідко буває повністю раціональним;

підлеглим часто потрібна допомога, щоб усвідомити зв'язок між витраченими зусиллями, отриманим результатом, винагородою й задоволенням потреб. Їх впевненість зростає, якщо вони побачать, що керівник приділяє велику увагу цьому взаємозв'язку й заохочує своїх підлеглих дотримуватися конкретного курсу дій;

з огляду на те, що для різних людей пріоритетними є найрізноманітніші потреби й, отже, цінність винагороди, отримана від підприємства, для всіх неоднакова, керівник може підсилити мотиваційний потенціал винагород, якщо зрозуміє, які стимули найбільш ефективні для кожного підлеглого;

керівники повинні підсилити мотиваційний потенціал самої роботи, постійно демонструвати свої здатності, виплачувати значимі винагороди, коли цілі підприємства досягнуті.

Крім вищенаведеної теорії існує **розширена модель очікування**, яку розробили психологи **Лаймон Портер і Едвард Лоулер**. Ця модель поєднала в собі основні ідеї змістовних теорій А. Маслоу, Ф. Герцберга й Д. Макклелланда з ідеями процесуальної теорії В. Врума.

Відповідно до цієї теорії, результат, досягнутий співробітником, залежить від трьох факторів: зусиль, які були прикладені в процесі праці; здатностей й психофізіологічних характеристик людини; усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Рівень прикладених зусиль залежить від цінності винагороди й від того, як оцінюється ймовірність, що зусилля будуть винагороджені належним чином. Особистісні й психофізіологічні здатності працівника впливають на досягнутий трудовий результат. Причому досягнення необхідного результату може привести до внутрішньої винагороди – почуття самоповаги, задоволеності виконаною роботою, або зовнішньої винагороди – похвала керівником, визнання успіху в суспільстві. Працівник самостійно оцінює ступінь справедливості винагороди на основі синтезу внутрішньої й зовнішньої винагороди.

Задоволення – міра того, наскільки в дійсності коштвна винагорода. *Основне положення цієї теорії – результативна праця веде до задоволення працівника.*

Характер сприйняття працівником отриманих трудових результатів і винагороди обумовлюється внутрішніми й зовнішніми факторами:

внутрішні – почуття задоволення від успішно виконаної роботи, проявленої майстерності, компетентності;

зовнішні – премія, подяка від керівника, просування по службі, доручення нових більше відповідальних завдань [7].

Ця теорія мотивації звертає увагу на те, що саме результативна праця веде до появи почуття задоволення працею (а не навпаки, як часто вважають менеджери). Однак ця теорія в практичній площині застосовується вкрай рідко.

Третій широко відомий процесуальний підхід до мотивації – **“теорія справедливості”**, популяризована **Дж. Стейсі Адамсом**. Вона постулює, що люди суб’єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородами інших людей, що виконують аналогічну роботу. Ця теорія базується на твердженні, що при визначенні фокуса цілеспрямованої поведінки працівники враховують дві фундаментальні оцінки:

1. “Що я даю підприємству?” – це містить у собі зусилля, досвід, освіту, навички й підготовку.

2. “Яку винагороду я одержу, особливо порівняно з винагородою колег по службі, що виконують таку ж роботу?”. Винагорода в цьому випадку може мати різноманітну форму: заробітна плата, додаткові пільги, премії, умови роботи й показники статусу.

При проведенні двох цих оцінок, людина виводить певне співвідношення, що характеризує справедливість винагороди по відношенню до нього. Для практичної реалізації положень цієї теорії Дж. Адамс запропонував конвертну систему оплати праці для того, щоб про рівень матеріальної винагороди була інформована найменша кількість людей.

Цікава для вивчення **теорія посилення Скіннера Б. Ф.**, відповідно до якої поведінка людей обумовлена результатом їх дій у подібній ситуації в минулому. Деякі люди вважають цю теорію посилення навіть образливою, тому що вона стверджує, що майбутня поведінка

працівників в основному визначена, що підриває віру в можливість вільного вибору.

Позиція вченого полягає в тому, що працівники намагаються виконати ті завдання, які ведуть до бажаного результату, і уникати тих завдань, які призводять до небажаного результату. Ця теорія базується на дуже простій моделі, що складається всього із чотирьох кроків — стимули, поведінка, варіанти поведінки, вибір.

У цій моделі добровільна поведінка персоналу в конкретній ситуації або у відповідь на конкретні дії або події (стимули) приводить до певного результату (наслідків). Якщо результат позитивний, працівник має тенденцію до повторення поведінки в подібній ситуації в майбутньому. Якщо ж результат негативний, працівник буде уникати подібних стимулів або буде поводитися в майбутньому по-іншому.

До процесного підходу належить **теорія постановки цілей Е. Локка**. Теорія виходить із того, що люди суб'єктивні в тому або іншому ступені сприймають цілі підприємства як свою власну й прагнуть до її досягнення, одержуючи задоволення від виконання роботи.

Якщо цілі реальні, то чим вони вище, тим більших результатів досягає людина у процесі їх реалізації; у протилежному випадку цілі перестають бути засобами мотивування. До високих результатів веде ясність і визначеність цілей, чіткість і конкретність у їх постановці. У той же час їх розпливчастість, аморфність викликає розпилення зусиль, а тому й відповідний результат. Чим більше працівник прихильний цілям, тим більш завзято він буде досягати їх, незважаючи на складність, специфічність та інші перешкоди.

В умовах виходу вітчизняних підприємств із тривалої кризи, яка охопила практично всі сфери життєдіяльності: фінансово-економічну, політичну, соціальну, важливим і одним з найбільш використовуваних мотиваторів персоналу є гроші.

Гроші як мотиватор заслуговують на особливу увагу, тому що дуже багато людей вважають їх засобом задоволення потреб з абсолютним мотиваційним потенціалом. Частково це правильно, тому що єдиним теоретиком, що безпосередньо вивчав дію грошей як мотиватора, був Ф. Герцберг, і він зробив висновок, що гроші в найкращому разі, лише запобігають незадоволенню, але не є мотиватором.

Кожний керівник, що бажає ефективно здійснювати розвиток персоналу, повинен пам'ятати кілька правил використання грошей у якості мотиватора:

1. Бажанням одержати гроші можна мотивувати (у певний час) майже кожну людину.

2. Гроші не є кінцевою метою, вони лише індикатор положення людини.

3. Людей цікавить не стільки абсолютна кількість отриманих ними грошей, а грошове вираження (винагорода) порівняно з іншими людьми.

4. Існує безліч потреб, які не можна задовольнити за допомогою грошей. У таких випадках керівник повинен шукати більше підходящі шляхи задоволення потреб.

Таким чином, стимулювання особистісного розвитку працівників є необхідним кроком підвищення якості виконуваних функцій, швидкості реакції на виникаючі негативні фактори, прийняття рішень, лідерського потенціалу, що, в кінцевому випадку, обумовлює ефективність діяльності колективу й підприємства.

14.3. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки

Успіх застосування нематеріальних форм мотивації при розвитку персоналу багато в чому залежить від HR-менеджера, особливостей корпоративної культури й можливостей для проведення експериментів.

Так, до методів нематеріального стимулювання можна віднести подяку, почесну грамоту, почесний знак, фотографію на дошці пошани, занесення імені співробітника в Книгу історії підприємства, стаття в корпоративній газеті, зняття раніше накладеного стягнення, корпоративна культура тощо.

Висловлена подяка за результатами успішного навчання (як формального, так і неформального) підвищує самооцінку співробітника, збільшує його авторитет в колективі. Для керівника це зовсім неважко, але дуже важливо для людини. Подяка потрібна всім, однак деякі люди до неї більш чутливі. Виявити таких людей допоможе тестування.

Почесна грамота може бути присвячена певній святковій даті: дню народження підприємства, Новому року, закінченню проекту й ін. Грамотами можна відзначати роботу як окремих людей, так і колективів.

Почесний знак (посвідчення, вимпел, прапорець) присуджується по декількох номінаціях. На багатьох підприємствах у такий спосіб відзначають не тільки трудові досягнення, але й інші моменти, важливі в житті людини: “Кращий футболіст підприємства”, “Найщасливіший тато підприємства”, “Кращий професіонал відділу”, “Кращий стажист підприємства”.

Фотографія на дошці пошани підприємства – кращого за рівнем продуктивності, новатора, співробітника-іменинника й поздоровлення від колег – спосіб привернути увагу до людини.

Занесення імені співробітника в Книгу історії підприємства дуже вражає багатьох людей, особливо якщо це стосується його внеску в досягнення підприємства, його розвиток, інноваційні розробки, виведення підприємства на якісно новий рівень тощо.

Стаття про досягнення співробітника в корпоративній газеті. Корпоративна газета – трудомістка й складна справа, для невеликої організації цілком достатньо випускати її до свят і обов’язково – до дня народження підприємства. Екземпляр газети зі статтею або заміткою про себе людина покаже своїм близьким, буде дбайливо зберігати.

Зняття раніше накладеного стягнення. Якщо зауваження було зроблено в усній формі, то так само необхідно його й зняти, повідомивши співробітника, що він виправився, і тепер його робота гідна похвали. Якщо стягнення накладене при свідках, доцільно реабілітувати співробітника в присутності тих же людей. Письмова догана знімається, як правило, окремим наказом або розпорядженням.

Корпоративна культура. Мотивувати людину може робота саме на певному підприємстві, правила, відносини між людьми, традиції, “корпоративний дух”. У цій справі важливо все: впровадження корпоративного кодексу, створення Книги історії підприємства, корпоративні свята, спільні виїзди на природу, екскурсії, відвідування театрів і концертів, клуби по інтересах, спортивні змагання, конкурси (“Кращий продавець”, “Кращий відділ” та ін.), участь у добродійній діяльності й т. п.

Нематеріальні стимули будуть мати успіх в тому випадку, якщо фінансові аспекти життєдіяльності працівника задоволені. Тому застосування нематеріальних методів повинно базуватися на раціональному використанні визнання успіхів працівника й значущості їх для нього.

Контрольні запитання

1. Надайте порівняльну характеристику мотиву й стимулу, мотивуванню та стимулюванню.
2. Охарактеризуйте послідовність мотиваційної процесу людини.
3. Яка форма мотивації персоналу, на вашу думку, найбільш дієва в сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств? Відповідь поясніть.
4. Дайте характеристику початковим теоріям мотивації. У чому полягають їх переваги та недоліки при застосуванні в підвищенні зацікавленості працівника в результатах праці?
5. Визначте соціальну та економічну корисність змістовних теорій мотивації? Чому теорія мотивації А. Маслоу отримала популярність на вітчизняних та зарубіжних підприємствах?
6. Надайте характеристику процесуальним теоріям мотивації.
7. Чому гроші не можуть виступати єдиним мотиватором працівника до розвитку? Відповідь обґрунтуйте.
8. Які існують методи нематеріального мотивування персоналу? Які з них в найбільшому ступені можуть стимулювати працівника до розвитку?

Література: [7; 15; 58; 65; 72; 75].

Практичні завдання

Завдання 1

Випускник вузу тимчасово влаштувався на роботу в ресторан на посаду офіціанта. Пропрацювавши більше місяця, він звернув увагу на те, що інший працівник, приблизно такого ж віку виконує ту ж роботу на аналогічній посаді, одержує за ті ж години роботи майже в 1,5 рази більшу зарплату. Коли він звернувся за роз'ясненнями до керівництва, то йому пояснили, що це природно, оскільки той працівник, незважаючи на вік, працює довше й має більший досвід роботи. Крім того, він є постійним, тобто штатним працівником. Випускник опинився перед вибором: або погодитися з доводами керівника, або шукати іншу роботу, що буде оплачуватися більш справедливо.

Оцінити правомірність рішення адміністрації ресторану про встановлення величини оплати праці нового офіціанта й обґрунтованість претензій останнього по цьому питанню.

Завдання 2 “Відповідність мотивів і стимулів” [104].

1. Перелічіть і проранжуйте за ступенем дієвості відомі стимули до праці, заповнивши відповідну графу у табл. 14.3.

2. Приведіть мотиви, на які спрямовані виділені стимули, заповнивши другий стовпець табл. 14.3.

Таблиця 14.3

Відповідність мотивів і стимулів

№	Стимули до праці	Мотиви впливу
1		
...		
10		

Завдання 3 “Визначення стимулів і антистимулів персоналу”

[104].

1. Наведіть фотографію “5x5” стимулів і антистимулів, мотивів і антимотивів, що використовуються на підприємстві-базі практики для різних категорій персоналу (посада студентом обирається самостійно).

2. Проранжуйте їх за ступенем значимості для співробітників, заповнивши табл. 14.4, 14.5.

3. Виявіть відповідність (невідповідність) застосовуваної системи стимулювання інтересам співробітників.

4. Запропонуйте можливі шляхи її поліпшення з урахуванням виявленої системи мотивів працівників.

Таблиця 14.4

Фотографія стимулів і мотивів працівників підприємства

Стимул	Ранг для цієї посади	Мотив	Ранг для цього працівника
1		1	
2 – 5		2 – 5	

Фотографія антистимулів і антимотивів працівників організації

Антистимул	Ранг для цієї посади	Антимотив	Ранг для цього працівника
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

Практичні завдання для самостійного розв'язання**Завдання 4 на закріплення знань зі змісту мотиваційних теорій**

Студентам пропонується заповнити табл. 14.6, до якої необхідно занести всю необхідну інформацію щодо теорій мотивації з розбивкою на початкові, змістовні й процесуальні.

Таблиця 14.6

Порівняльна характеристика теорій мотивації

Найменування теорії мотивації	Суть теорії	Переваги	Недоліки
Початкові			
Змістовні			
Процесуальні			

Тести

1. Виключити зайвий мотив в ієрархії потреб А. Маслоу:

- а) потреба у володарюванні;
- б) потреба у самовираженні;
- в) фізіологічні потреби;

г) потреба у безпеці.

2. *Теорія мотивації Ст. Адамса:*

а) заснована на суб'єктивному порівнянні працівником витрачених зусиль та отриманої винагороди;

б) опис ієрархічних потреб людини;

в) співвідношення чекань, зусиль та отриманого результату;

г) опис процесу управління вибором при задоволенні потреб.

3. *До нематеріальних методів мотивації персоналу відносять:*

а) виплату премії за результатами роботи за рік;

б) похвала;

в) повага з боку колег;

г) можливість кар'єрного зростання;

д) "метод батоба".

4. *Грейдингова система оплати праці передбачає дотримання таких умов:*

а) оплата праці згідно зі штатним розкладом;

б) розподіл всіх працівників по певних групах;

в) рівень заробітної плати залежить від рівня професійно-кваліфікаційних характеристик працівника;

г) виплату доплат та надбавок.

5. *Які розрізняють теорії мотивації:*

а) процесуальні;

б) первинні;

в) навчальні;

г) матеріальні;

д) моральні;

е) змістовні?

ГЛОСАРІЙ

Адаптація персоналу – процес пристосування колективу до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також пристосування індивіда до робочого місця та колективу.

Атестація персоналу – формалізована оцінка кадрів, що проводиться в певний час і за встановленою формою на основі спеціально розробленої процедури, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх у резерв на керівні посади, професійного навчання або звільнення.

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 кваліфікацій за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра.

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

Балансовий розрахунок потреби в підготовці кваліфікованих робітників містить у собі визначення: чисельності робітників на початок і кінець планового періоду; додаткової потреби у кваліфікованих робітниках на приріст чисельності й на заміну тих, хто вибуває; джерел забезпечення додаткової потреби у кваліфікованих робітниках; форм і пропорцій підготовки кваліфікованих робітних кадрів; чисельності робітників, що вивільняються в результаті нових методів господарювання, масштабів перерозподілу й перепідготовки робітників, що вивільняють.

Відбудовні витрати (витрати заміщення) – це сьгоднішні витрати, необхідні для заміни працюючого зараз працівника на іншого, здатного виконувати ті ж функції, які включають витрати придбання нового фахівця, його навчання (орієнтації) і витрати, пов'язані з вивільненням працюючого.

Відкрите (дистанційне) навчання – метод навчання, при якому слухач і викладач-консультант розділені в часі й просторі, а навчальні контакти здійснюються переважно з використанням інформаційно-комунікативних систем.

Витрати на персонал – це інтегральний показник, що включає сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи й поліпшенням умов праці персоналу.

Вища освіта – це рівень освіти, який здобувається особою у вищому навчальному закладі в результаті послідовного, системного та цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання, який ґрунтується на повній загальній середній освіті й завершується здобуттям певної кваліфікації за підсумками державної атестації.

Вищий навчальний заклад – освітній, освітньо-науковий заклад, який заснований і діє відповідно до законодавства 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.

Гармонійний розвиток особистості – всебічний процес придбання й удосконалення фізіологічних, психологічних, моральних якостей особистості в їх органічній взаємодії.

Державний стандарт професійно-технічної освіти – це сукупність державних вимог до змісту професійно-технічної освіти, рівня кваліфікації випускника професійно-технічного навчального закладу, основних обов'язкових засобів навчання та освітнього рівня вступників.

Довгострокове підвищення кваліфікації – оволодіння працівниками комплексом знань, умінь й навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх безпосередніх обов'язків, розширення зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи, вивчення діючих нормативно-правових актів з питань, що є в компетенції суб'єкта господарювання чи його підрозділу, у першу чергу з питань охорони праці, сучасних технологій виробництва, засобів механізації та автоматизації, передових методів організації праці, досвіду роботи кращих вітчизняних та зарубіжних суб'єктів господарювання тощо.

Додаткова потреба в навчанні персоналу – кількість працівників, що необхідно навчити для розвитку підприємства, збільшення частки інтелектуаломісткості виконуваних функцій, за забезпечення інноваційності продукції.

Загальна потреба в навчанні персоналу – певний склад працівників кожної категорії, яких необхідно направити на підвищення кваліфікації, професійну підготовку та перепідготовку.

Загальна середня освіта – цілеспрямований процес оволодіння систематизованими знаннями про природу, людину, суспільство, культуру та виробництво засобами пізнавальної і практичної діяльності, результатом якого є інтелектуальний, соціальний і фізичний розвиток особистості, що є основою для подальшої освіти і трудової діяльності.

Загальноосвітній навчальний заклад – навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права громадян на загальну середню освіту.

Зростання (економічне) – це регулярне, стійке розширення масштабів діяльності певної господарської системи, яке виявляється у збільшенні розмірів використаної праці і виробленого продукту – товарів і послуг.

Інвестиції в людський капітал – це будь-яка дія, яка сприяє підвищенню кваліфікаційних здатностей, продуктивності праці, витривалості й здоров'я.

Кар'єра – послідовне просування особистості в певній сфері діяльності, зміна навичок, здатностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, що пов'язані з діяльністю; просування вперед за обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

Кар'єрограма – графічне зображення планових орієнтирів працівника по відношенню до службово-професійного та кар'єрного просування як протягом життя, так і на конкретному підприємстві.

Карта контролю за адаптацією – документ, який формується з метою управління профадаптацією на підприємстві й в якому оцінюються соціально-демографічні фактори, що викликають задоволення або незадоволення роботою, плани на майбутнє.

Компетентність – ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати завдання, що стоять перед ним; володіння знаннями, досвідом у певній галузі.

Компетенції – це коло проблем, сфера діяльності, в якій дана людина має знання і досвід; сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи.

Конкурентоспроможність працівника – сукупність якісних і вартісних характеристик товару “робоча сила” на ринку праці, які задовольняють непостійним вимогам попиту роботодавця.

Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців – поглиблене вивчення ними певного напрямку діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови суб'єкта господарювання, значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює його діяльність, з питань економіки, ділового мовлення тощо.

Лекція – традиційний метод навчання, у процесі якого відбувається монолог між викладачем і аудиторією, що сприймає навчальний матеріал на слух. У сучасних умовах лекція може бути записана на відео й показана багатьом групам слухачів.

Людський капітал – накопичені за рахунок інвестицій знання, уміння, навички, здоров'я, мотиваційний потенціал, соціальний статус, який дозволяє підвищити власний рівень добробуту та направлені на підвищення продуктивності праці в організаційному контексті.

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

Мобільна перекваліфікація – зміна професії або спеціальності в максимально короткий строк, що пов'язано зі структурною перебудовою економіки країни або підприємства.

Моделювання – метод навчання, який передбачає відтворення реальних умов на робочому місці за допомогою тренажерів, макетів і т. п.

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

Мотив – причини, внутрішня основа певних соціальних дій особистості, усвідомлене відношення до певної лінії поведінки.

Мотивована діяльність – це дії людини, обумовлені внутрішніми спонуканнями й спрямовані на досягнення певних цілей, реалізацію інтересів.

Мотивація – це процес, за допомогою якого керівник спонукує інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх особисті бажання й потреби.

Навчання – будь-яка навчальна активність, що веде до безпосереднього засвоєння специфічних знань і навичок, необхідних для професійної діяльності.

Наставник – це кваліфікована, досвідчена особа, яка відповідальна за навчання та адаптацію новачка у підрозділі.

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 кваліфікації за освітньо-кваліфікаційним рівнем молодшого спеціаліста.

Організаційна культура – прийнята трудовим колективом система цінностей, вірувань, норм, традицій, що визначають відповідний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності.

Освітній маркетинг – це філософія, стратегія і тактика відносин споживачів та виробників освітніх послуг і продуктів в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів і спектру дій обох сторін.

Особистість – стійка система соціально значимих рис, які всебічно характеризують індивіда. Формування особистості здійснюється в процесі соціалізації індивідуумів і цілеспрямованого виховання.

Освіта – це тривалий процес навчання, метою якого є підготовка індивіда до виконання різноманітних ролей у суспільстві: ролі громадянина, працівника, члена родини.

Первинна професійна підготовка робітників – це професійно-технічне навчання осіб, які раніше не мали робітничої професії, що забезпечує рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності.

Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку.

Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати раніше здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.

Післядипломна освіта – спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

План – це передбачувана та підготовлена на певний період програма (прогноз) соціально-економічного розвитку підприємства та всіх його підрозділів.

Планування персоналу – це процес визначення майбутніх бажаних кількісних та якісних параметрів персоналу, які необхідно здобути для досягнення цілей та реалізації стратегії діяльності підприємства.

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 кваліфікацій за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра.

Потреба – бажання, прагнення людей мати, споживати, використовувати певні види необхідних благ (матеріальних і духовних), тобто речей, послуг, продукції, в яких є необхідність у людини.

Практичні ситуації – метод навчання, у процесі якого відбувається аналіз і групове обговорення конкретних виробничих ситуацій, які можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму й т. п.

Прогнозування – це припущення відносно майбутнього з метою його передбачення.

Програма – передбачений хід подій у часі та порядок правил, що повинні застосуватись для проведення запланованого.

Проект – це система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для виконання певного обсягу робіт; це діяльність, що поєднує в собі виконання комплексу певних дій для досягнення певних цілей (одержання певних результатів).

Проект розвитку персоналу – це тимчасова дія, що виконується для створення унікального продукту чи послуги, спрямованих на розвиток персоналу.

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування в працівників підприємства теоретичних знань, умінь і практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз або в майбутньому.

Професійний розвиток особистості – підготовка й адаптація особистості до роботи з конкретної професії або спеціальності.

Професійно-технічна освіта – комплекс педагогічних та організаційно-управлінських заходів, спрямованих на забезпечення оволодіння громадянами знаннями, уміннями і навичками в обраній ними галузі професійної діяльності, розвиток компетентності та професіоналізму, виховання загальної і професійної культури.

Професійно-технічний навчальний заклад – це заклад освіти, що забезпечує реалізацію потреб громадян у професійно-технічній освіті, оволодінні робітничими професіями, спеціальностями, кваліфікацією відповідно до їх інтересів, здібностей, стану здоров'я.

Професіограма – це вичерпний опис особливостей певної професії, що розкриває зміст професійної праці, а також вимог, які вона ставить перед людиною.

Резерв кадрів – частина колективу, яка проходить планомірну підготовку для заміщення керівних посад у випадку звільнення, відпустки, хвороби, смерті працівника, що займав цю посаду.

Розвиток – це багатовимірний процес, що включає глибокі зміни в технічній, економічній, соціальній та політичній сферах.

Розвиток персоналу – це один з елементів системи роботи з персоналом, який передбачає здійснення кількісних та якісних перетворень, що стосуються такого: підвищення професійно-компетентнісного рівня, кар'єрних сходів, ступеня адаптованості та професійної орієнтації до певних умов господарювання, рівня мотивації; проведення оцінювання та сертифікації персоналу; формування дієвої організаційної культури.

Сертифікація персоналу – це процедура підтвердження відповідності, за допомогою якої незалежна установа засвідчує в письмовій формі про те, що працівники сертифікованої організації відповідають професійним стандартам (кваліфікаційним вимогам).

Симуляція – сучасний метод навчання, що заснований на тому, що працівників відстороняють зі звичного для них оточення й пропонують

повністю поринути в створену реальність, у ході якої вони виконують певні ролі, а потім аналізують причини своїх дій.

Соціальна політика підприємства – складова частина менеджменту, що становить заходи, пов'язані з наданням своїм працівникам додаткових пільг та виплат соціального характеру.

Соціальна структура персоналу характеризує трудовий колектив підприємства як сукупність суспільних груп, які класифікуються за змістом роботи, рівнем освіти й кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, приналежністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямом мотивації, рівнем життя й статусом зайнятості.

Соціальні плани – параметри розвитку соціальних колективів у певній часовій перспективі, як правило п'ять років, та базуються на результатах соціального прогнозування.

Соціальний прогноз – це конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі його соціально-економічного розвитку, необхідні для досягнення засоби.

Спеціалізація – форма підвищення кваліфікації керівників та фахівців, яка проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня.

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

Стажування – форма підвищення кваліфікації керівників та фахівців, яка передбачає засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня.

Стимул – це спонукання до дії або причина поведінки людини.

Стимулювання – створення умов (господарського механізму), при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

Тренінг – метод навчання, що передбачає участь слухача в групі з метою підвищення індивідуальної сприйнятливості й удосконалення вмінь взаємодії з іншими людьми.

Університет – багатопрофільний вищий навчальний заклад четвертого рівня акредитації, який провадить 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, проводить 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 здійснює культурно-просвітницьку діяльність.

Форми мотивування персоналу – матеріальна, нематеріальна, організаційна.

Використана література

1. Аверин А. Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия / А. Н. Аверин. – М. : Изд. “Альфа-Пресс”, 2008. – 96 с.
2. Амосов О. Ю. Развитие персонала – засіб забезпечення ефективності діяльності промислового підприємства в умовах кризи / О. Ю. Амосов // Економіка розвитку. – 2008. – № 4(48). – С. 82–83.
3. Аоки М. Фирма в японской экономике / Аоки М. ; Пер. с англ. – СПб. : Лениздат, 1995. – С. 15–16.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
5. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебн. пособ. / Беляцкий Н. Б., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн. : Интерспрессерсис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.
6. Богатырев М. Организационная культура предприятия / М. Богатырев // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 1. – С. 104–111.
7. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна ; передмова І. Ф. Кураса. – К. : “Шторм”, 2003. – 382 с.
8. Булеев И. П. Социальная ответственность бизнеса : теория и практика : монография / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая, Е. В. Черных ; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк : ИЭП НАН Украины ; ДонУЭП, 2008. – 137 с.
9. Бутенко Л. П. Управління проектами : навч. посібн. / Л. П. Бутенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2005. – 231 с.
10. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 400 с.
11. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів : Монографія. / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іванникова та ін. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.
12. Виханский О. С. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 1996. – 416 с.

13. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
14. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Х. : ИД “ИНЖЭК”, 2009. – 296 с.
15. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИД “ИНЖЭК”, 2012. – 360 с.
16. Гительман Л. Д. Амбизиозные менеджеры : дерзаем интеллект : монография / Л. Д. Гительман, А. П. Исаев. – М. : Дело, 2004. – 360 с.
17. Голдобин Н. Д. Особенности маркетинга в организации дистанционного обучения / Н. Д. Голдобин // Дистанционное образование. – 2009. – № 1. – С. 273–278.
18. Грішнова О. А. Інвестиції в людський капітал як чинник економічного і соціального прогресу / О. А. Грішнова // Збірник наукових праць Черкаського інженерно-технологічного ін-ту. Черкаси : ЧІТІ. – 2000. – С. 15–20. – (Серія : економ. науки).
19. Грішнова О. А. Людський капітал України: сучасний стан та динаміка змін / О. А. Грішнова // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. Спеціальний випуск “Управління трудовими ресурсами: проблеми теорії та практики”. – К. : КНЕУ, 2001. – С. 71–80.
20. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
21. Данилишин Б. Формування нової парадигми підготовки кадрів в контексті інтеграції України в світову економічну систему / Б. Данилишин, В. Куценко // Україна : аспекти праці. – 2004. – № 4. – С. 14–18.
22. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; пер. с англ. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с. : ил. – (Серия “Классика МВА”).
23. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
24. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учебн. пособ. / Друкер Питер Ф. ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с.
25. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 720 с.

26. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
27. Залознава Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти : оцінка стану та стратегії розвитку : Монографія / Ю. С. Залознава ; Донецьк : НАН України. Ін-т економіки промисловості, 2008. – 380 с.
28. Затонацька Т. Г. Зарубіжний досвід застосування проектного менеджменту у сфері державного управління / Т. Г. Затонацька, О. А. Шиманська // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 106–116.
29. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія / І. В. Іванова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 695 с.
30. Івашина О. Методологічні проблеми дослідження економічного зростання / О. Івашина, С. Івашина // Вісник Академії митної служби України. – 2007. – № 1(33). – С. 25–28.
31. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу / О. Кендюхов // Економіка України. – 2003. – № 4. – С. 28–33.
32. Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук / О. В. Кендюхов. – Донецьк : Ротапринт ІЕП НАН України, 2007. – 30 с.
33. Климко С. Г. Людський капітал: світовий досвід і Україна / С. Г. Климко, В. М. Пригода, В. О. Сизоненко. – К. : Основа, 2006. – 224 с.
34. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посібн. / Л. С. Кобиляцький. – К. : МАУП, 2002. – 200 с.
35. Костюченко А. М. Специфіка маркетингу освітніх послуг та сучасні проблеми освіти в Україні в умовах ринкового середовища / А. М. Костюченко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія “Економіка”. – 2011. – Вип. 5(3). – С. 43–49.
36. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Коул Дж.; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М. : ООО “Вершина”, 2004. – 352 с.
37. Кулик Ю. Є. Професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі / Ю. Є. Кулик // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 8(74). – С. 116–123.
38. Куценко В. Людський капітал: місце і роль у реалізації економічних реформ / В. Куценко, Т. Шпарага // Вісник НАН України. – 1997. – № 1–2. – С. 27–32.

39. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учебн. пособ. / Дж. К. Лафта. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
40. Лук'яніхін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посібн. / В. О. Лук'яніхін. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2004. – 592 с.
41. Людський розвиток регіонів України : аналіз та прогноз : (колективна монографія) / За ред. Е. М. Лібанової. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. – 328 с.
42. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса : учебн. пособ. / Е. Д. Малинин. – М. : Издательство Московського психолого-соціального інституту ; Воронеж : Издательство НПО “МОДЕК”, 2004. – 368 с. – (Серія “Библиотека экономиста”).
43. Маркова Н. С. Аналіз науко-методичних підходів до визначення категорії “розвиток персоналу” / Н. С. Маркова // Економічний простір : Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. – № 42. – С. 247–256.
44. Маркова Н. С. Визначення складу компетенцій менеджерів за формування знанісбазованого менеджменту в організаціях / Н. С. Маркова // Проблеми науки. – 2008. – № 6. – С. 31–34.
45. Маркова Н. С. Освіта як засіб інтелектуалізації праці державних службовців // Тези V Міжнар. наук. конгресу “Державне управління та місцеве самоврядування”, 23 лютого 2005 р. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2005. – С. 140–141.
46. Маркова Н. С. Передумови переходу України до економіки знань / Н. С. Маркова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010. – № 4 (43).– Ч. I. – С. 21–26. – (Серія “Економічні науки”).
47. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу / Н. С. Маркова // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. – 2010. – № 9.
48. Маркова Н. С. Розвиток персоналу як “точка зростання” підприємства / Н. С. Маркова // Управління розвитком. Харківський національний економічний університет : Зб. наук. робіт (Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції “Проблеми і перспективи економічного розвитку підприємства”. – 8-9 грудня 2010 р.). – 2010. – № 20(96). – С. 197–198.

49.Маркова Н. С. Управління розвитком персоналу в контексті сталого економічного розвитку суспільства / Н. С. Маркова // Труды VII-ї міжнародної науково-практичної конференції 1-3 грудня 2010 р. “Дослідження та оптимізація економічних процесів “Оптимум – 2010”. – ХАРКІВ НТУ “ХПІ”, 2010. – С. 508–510.

50.Мартиненко Н. М. Основы менеджмента : учебник / Н. М. Мартиненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.

51.Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК / Л. І. Михайлова. – Суми : Вид. “Довкілля”, 2003. – 326 с.

52.Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посібн. / М. І. Мурашко. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 311 с.

53.Мясоедова Т. Г. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия / Т. Г. Мясоедова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 29–36.

54.Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.

55.Назарук Е. Методы работы с резервом руководящих кадров / Е.Назарук // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 5. – С. 44–57.

56.Нинюк І. Теоретичне обґрунтування необхідності оволодіння методологією управління проектами як складової професіоналізму управлінських кадрів / І. Нинюк // Вісник Національної академії державного управління. – 2008. – № 1. – С. 82–90.

57.Овсиенко Ю. В. Устойчивое развитие : концепция и стратегические ориентиры / Ю. В. Овсиенко, Е. Н. Бизяркина, Н. Н. Сухова // Экономика и математические методы. – 2007. – Т. 43. – № 4. – С. 23–33.

58.Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический Проект, 2005. – 1088 с.

59.Петрова Т. Пути решения проблемы дефицита квалифицированных рабочих / Т. Петрова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 1. – С. 8–11.

60.Поважный С. Повышение компетенции кадров – основа выполнения региональных программ / С. Поважный, А. Поважный // Економіст. – 2001. – № 12. – С. 67–69.

61. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України // Урядовий кур'єр. – 1999. – № 187.

62. Рогожин М. Ю. Организация кадровой работы предприятия : учебн.-практ. пособ. / М. Ю. Рогожин. – М. : Издательство РДЛ, 2003. – 240 с.

63. Рубан О. В. Особливості розвитку людського капіталу в умовах перехідної економіки / О. В. Рубан // Вісник СумДУ. – 2002. – № 10(43). – С. 172–79.

64. Руус Й. Интеллектуальный капитал : практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрём ; пер. с англ. под ред. В. К. Дерманова ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб. : Изд-во “Высшая школа менеджмента” ; Издат. дом. С.-Петербур. ун-та, 2008. – 436 с.

65. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

66. Саруханов Э. Маркетинг персонала на предприятии / Э. Саруханов, С. Сотникова // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 1. – С. 88–92.

67. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі : загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : монографія / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : “Степ”, 2002. – 212 с.

68. Сердюк В. Р. Сучасні підходи до професійної підготовки економічно активного населення як складової інноваційного розвитку економіки України : монографія / В. Р. Сердюк, І. В. Заков. – Вінниця : УПІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. – 117 с.

69. Таряник О. Основні фактори, що впливають на трудову мобільність та економічну активність населення / О. Таряник, О. Колмакова // Продуктивність праці. – 2007. – № 3. – С. 42–50.

70. Тілікіна Н. В. Концептуальні підходи до дослідження мобільності робочої сили / Н. В. Тілікіна // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 185–193.

71. Торрингтон Дерек. Управление человеческими ресурсами : учебник / Дерек Торрингтон, Лаура Холл, Стивен Тэйлор ; пер. 5-го англ. Издания ; науч. ред. перевода Хачатуров А. Е. – М. : Изд. “Дело и Сервис”, 2004. – 752 с.

72. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : учебн.-практ. пособ. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 2-е изд. – М. : Дело, 2000. – 272 с.

73. Туленков В. М. Технологізація управління кадровим потенціалом сучасної організації / В. М. Туленков // Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2007. – № 1. – С. 49–59.

74. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібн. під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – 576 с.

75. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2003. – 638 с. – (Серия “Высшее образование”).

76. Управление персоналом / И. П. Продиус, Т. А. Владимирова, Д. В. Запорожан и др. – Одесса : Одес. гос. мед. ун-т, 2001. – 251 с.

77. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации : учебн. пособ. / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М. : Изд. “Экзамен”, 2004. – 368 с.

78. Флуд Н. А. Как измерить “устойчивость развития” / Н. А. Флуд // Вопросы статистики. – 2006. – № 10. – С. 19–29.

79. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України / А. А. Чухно. – К. : Вид. “Логос”, 2003. – 632 с.

80. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Хміль Ф. І. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

81. Шегда А. В. Основы менеджмента : учебн. пособ. / А. В. Шегда. – К. : Товариство “Знання”, КОО, 1998. – 512 с.

82. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-синтез”, 2002. – 336 с. – (Серия “Библиотека журнала “Управление персоналом”).

83. Шпак Н. Управление корпоративными знаниями – это уже важно / Н. Шпак // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 10. – С. 25–30.

84. Щербак Л. Профессиональное обучение кадров на производстве и законодательство / Л. Щербак, К. Дерев // Довідник кадровика. – 2006. – № 12(54). – С. 82–87.

85. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки / В. Щетинин // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 12. – С. 42–49.

86. Якобінчук В. Актуальні питання професійної підготовки кваліфікованих робітничих кадрів / В. Якобінчук // Україна : аспекти праці. – 2008. – № 8. – С. 40–45.

87. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посібн./ Л. А. Янковська. – Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 196 с.

88. Арсеньєва В. Соціальна політика підприємства / В. Арсеньєва [Електронний ресурс] / Арсеньєва В. – Режим доступу : <http://www.21vk.biz/index.phtml?page=886>.

89. Бабак О. Я. Сертифікація компетентності персоналу EOQ [Електронний ресурс] / О. Я. Бабак. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/Babak.pdf.

90. Завгородня І. Турки нас врятують // Український тиждень. – 2008. – №28(37) [Електронний ресурс] // І. Завгородня. – Режим доступу : <http://www.ut.net.ua>.

91. Ісайкіна О. Д. Маркетинг освітніх послуг: сучасні тенденції та перспективи // Економічний вісник університету. Зб. наук. праць. – 2010. – № 15/1. [Електронний ресурс] / О. Д. Ісайкіна // Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_15_1/Isaykina.pdf.

92. Кагановська Т. Є. Організаційно-правові засади проведення атестаційного провадження державних службовців в Україні // Форум права. – 2011. – № 2. – С. 331–338 [Електронний ресурс] / Т. Є. Кагановська. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/FP/2011-2/11ktecvu.pdf>.

93. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=322-08>.

94. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг : методология, теория и практика [Електронний ресурс] / А. П. Панкрухин // Режим доступу : <http://mou.marketologi.ru/>.

95. Про вищу освіту : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. – № 20. – Ст. 134. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

96. Про впровадження відкритого професійно-технічного навчання на основі модульної технології : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України від 9.04.2002 р. за № 187/243 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0398-02>.

97. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших

професій з відривом від виробництва : Постанова Кабінету міністрів України від 28 червня 1997 р. № 695 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=695-97-%EF>.

98. Про загальну середню освіту : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1999. – № 28. – Ст. 230. – Режим доступу : // <http://zakon1.rada.gov.ua>.

99. Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. №127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.

100. Про затвердження Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики : Постанова Кабінету міністрів України від 7 червня 1999 р. № 992 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

101. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві : Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 січня 2001 р. № 13-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uazakon.com/document/spart35/inx35089.htm>.

102. Про професійно-технічну освіту : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1998. – № 32. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

103. Рябоконт Л. Дефіцит робітників. Бізнес чекає готових спеціалістів, але вкладати кошти в їх підготовку не поспішає // День. – 2008. – № 135 [Електронний ресурс] / Л. Рябоконт. – Режим доступу : <http://www.day.kiev.ua/145903/>.

104. Сайт бібліотеки Fictionbook. – Режим доступу : <http://fictionbook.ru>.

105. Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

106. Сайт електронної інтернет онлайн “Бібліотеки студента UaRus”. – Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/1158/42/1/3/>.

107. Сайт Мега-Нау. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0398-02>.

108. Сайт Міністерства праці та соціального захисту населення України. – Режим доступу : <http://www.minpraci.gov.ua>.

109. Сайт Міністерства соціальної політики України. – Режим доступу : <http://www.mlsp.gov.ua>.
110. Сайт програми TACIS та її результати в Україні. – Режим доступу : <http://www.eufunds.in.ua/istoriya-tehnichnoji-dopomohy/prohrama-tasis-ta-jiji-rezultaty-v-ukrajini>.
111. Сайт психологических упражнений для тренингов. – Режим доступу : <http://trepsy.net/delo/stat.php?stat=5560>.
112. Сайт “Работа и учеба”. – Режим доступа : <http://riu.com.ua/content/view/241/48/lang,ru/>.
113. Сайт Сертификации по проектам PMI. – Режим доступа : <http://www.pmpractice.ru/training/certification/pmi/>.
114. Сайт центра сертификации “InterCert ”. – Режим доступа : http://intercert.kz/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=86.
115. Сиченко В. В. Сутність та особливості маркетингу освітніх послуг в Україні / В. В. Сиченко // Державне будівництво [Електронне наукове фахове видання]. – 2007. – № 2. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-2/doc/2/10.pdf>.
116. Хамайдюк О. Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників // Довідник кадровика. – 2008. – № 10 [Електронний ресурс] / О. Хамайдюк : Режим доступу : <http://kadrovik.ua>.

Зміст

Вступ	3
Модуль 1. Макроекономічні аспекти розвитку персоналу	7
Тема 1. Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації	7
1.1. Розвиток як необхідний процес еволюції людини, організації, суспільства	7
1.2. Предмет і сутність навчальної дисципліни “Розвиток персоналу”	10
1.3. Конкурентоспроможність персоналу як індикатор його розвитку	13
Контрольні запитання	16
Практичні завдання	16
Тести	17
Тема 2. Організація розвитку персоналу знаннебазованої організації	18
2.1. Етапи та моделі організаційного розвитку персоналу	19
2.2. Роль організаційної культури у розвитку персоналу	25
2.3. Особливості функціонування знаннебазованої організації	29
Контрольні запитання	33
Практичні завдання	33
Тести	36
Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу	37
3.1. Сутність та складові проекту розвитку персоналу	37
3.2. Організація системи розвитку персоналу, особливості навчання на підприємствах різної величини	42
3.3. Визначення потреби в навчанні персоналу	45
Контрольні запитання	47
Практичні завдання	48
Тести	49
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу	50
4.1. Сутнісна характеристика та класифікація людського капіталу	50

4.2. Інвестиції в людський капітал як необхідний захід його розвитку	57
4.3. Сутність та класифікація витрат на розвиток персоналу	62
4.4. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу	67
Контрольні запитання	71
Практичні завдання	72
Тести	74
Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу	75
5.1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку	76
5.2. Методи визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників підприємства	78
5.3. Розрахунок структури фахівців у розрізі спеціальностей і рівнів кваліфікації	82
Контрольні запитання	87
Практичні завдання	88
Тести	90
Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу	91
6.1. Управління системою загальної середньої освіти	91
6.2. Організація професійно-технічної освіти, участь підприємств у здійсненні цієї освіти	94
6.3. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою	100
Контрольні запитання	108
Практичні завдання	108
Тести	109
Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів	110
7.1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг	111
7.2. Роль посередницьких організацій в працевлаштуванні випускників навчальних закладів	117
Контрольні запитання	120
Практичні завдання	121
Тести	121
Модуль 2. Організаційні особливості розвитку персоналу	122

Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців	122
8.1. Адаптація персоналу: особливості та види	123
8.2. Роль трудового наставництва у розвитку персоналу	127
8.3. Зміст програми адаптації персоналу	131
Контрольні запитання	133
Практичні завдання	134
Тести	136
Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку	137
9.1. Сутність атестації персоналу	137
9.2. Методи атестації персоналу	144
9.3. Сертифікація персоналу організації	147
Контрольні запитання	150
Практичні завдання	150
Тести	153
Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації	154
10.1. Специфіка, проблеми та нормативно-правове регулювання навчання кадрів на виробництві	154
10.2. Сутність первинної підготовки робітничих кадрів	159
10.3. Перепідготовка робітничих кадрів	162
10.4. Підвищення кваліфікації робітників	164
Контрольні запитання	167
Практичні завдання	168
Тести	170
Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців	171
11.1. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців	171
11.2. Методи професійного навчання персоналу й обґрунтування їх вибору в організації	175
11.3. Планування та організація професійного навчання керівників та фахівців	180
Контрольні запитання	184
Практичні завдання	185
Тести	190

Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	191
12.1. Ділова кар'єра: сутність та види	192
12.2. Моделі кар'єрного зростання	195
12.3. Формування резерву керівників та оцінювання його ефективності	201
Контрольні запитання	205
Практичні завдання	205
Тести	208
Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу	209
13.1. Роль і місце соціальної політики в плануванні й організації розвитку підприємства	209
13.2. Соціальна структура та професійно-кваліфікаційний склад персоналу	213
Контрольні запитання	218
Практичні завдання	218
Тести	221
Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу	222
14.1. Сутність та послідовність мотиваційного процесу	223
14.2. Теорії мотивації	226
14.3. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки	235
Контрольні запитання	237
Практичні завдання	237
Тести	239
Глосарій	241
Література	250

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Маркова Наталя Сергіївна

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

**Навчальний посібник
для студентів спеціальності
8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці»**

Відповідальний за випуск **Назарова Г. В.**

Відповідальний редактор **Сєдова Л. М.**

Редактор **Бутенко В. О.**

Коректор **Мартовицька-Максимова В. А.**

План 2012 р. Поз. № 149-П

Підп. до друку 23.07.201. Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.
Ум.-друк. арк. 16,0. Обл.-вид. акр. 20,0. Тираж 400 прим. Зам № 500

Видавець і заготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, просп.
Леніна, 9а.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої
справи Дк № 481 від 13.06.2001 р.