**АКМЕОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Курс лекцій**

**ЗМІСТ**

3

[Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації…………………………………………………………………….. 17](#_TOC_250012)

Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу……………………….. 56

[Тема 3. Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації…………………………………………………………………….. 86](#_TOC_250011)

[Тема 4. Розвиток персоналу на основі його оцінки………………………. 119](#_TOC_250010)

[Тема 5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації…….. 159](#_TOC_250009)

[Тема 6. Закордонний досвід розвитку персоналу………………………….. 194](#_TOC_250008)

[Тема 7. Управління діловою кар’єрою та робота з кадровим резервом… 223](#_TOC_250007)

[Тема 8. Основи соціального розвитку персоналу…………………………. 253](#_TOC_250006)

[Тема 9. Управління нововведеннями в кадровій роботі…………………. 286](#_TOC_250005)

[Тема 10. Стимулювання розвитку персоналу……………………..………. 318](#_TOC_250004)

[ДОДАТКИ…………………………………………………………………….. 389](#_TOC_250000)

**ТЕМА 1**

**РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

* 1. Розвиток персоналу: сутність поняття, мета, завдання та значення для функціонування організації.
  2. Система розвитку персоналу організації: принципи та елементи функціонування, основні напрями.
  3. Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу.
  4. Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку персоналу.
  5. **Розвиток персоналу: сутність поняття, мета, завдання та значення для функціонування організації**

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

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

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

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

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

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

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

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

Говорячи про розвиток персоналу, дуже часто мову ведуть тільки про професійний розвиток, тобто **про придбання** працівниками **нових** компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використають або будуть використовувати у своїй **професійній діяльності**. Так, у преамбулі Закону України «Про професійний розвиток працівників» [3] відзначено, що його положення визначають правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, розглядається як процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності. Згідно з цим Законом професійний розвиток включає неформальне та формальне професійне навчання працівників. А наприклад, у роботі [4, с. 96] розвиток персоналу визначається як сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників.

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

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

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

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

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

Таблиця 1.1

Підходи до трактування змісту поняття «розвиток персоналу»

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

* + 1. У більшості визначень термін «розвиток персоналу» обмежують професійним розвитком. Однак не можна, на нашу думку, відокремлювати професійний і навіть організаційний розвиток працівника від його розвитку як особистості. Тільки у випадку гармонійного розвитку всіх (особистісних, професійних, соціальних й ін.) характеристик людини можна говорити й про розвиток працівника як такий взагалі.
    2. Розвиток часто ототожнюють із надбанням додаткових навичок, знань, умінь, компетенцій тощо. Щодо персоналу, на наш погляд, розвиток варто розглядати не як збільшення числа якісних характеристик (екстенсивний процес) працівника, а як процес їхнього вдосконалення й виведення на якісно новий рівень (інтенсивний процес).
    3. Крім того, необхідно розглядати розвиток персоналу не як формальний, одноразовий захід по відношенню до співробітників, а як динамічний і чітко спланований процес, що носить стратегічний і перманентний характер.

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

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

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

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

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

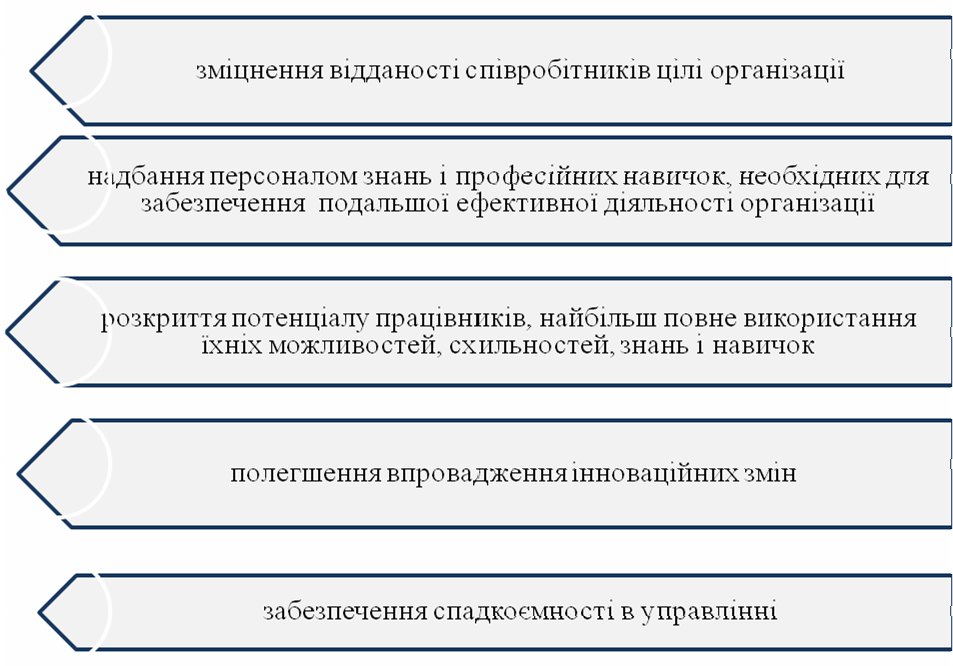
До таких завдань в сучасних умовах, на наш погляд, слід віднести і зменшення опору персоналу до нововведень, і формування корпоративної культури, і вивчення передових методів розвитку персоналу та аналіз можливостей їх застосування в конкретній організації.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Таблиця 1.2

Роль персоналу у функціонуванні організації залежно від рівня її розвитку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Функція управління персоналом** | **Рівень розвитку організації** | | |
| ***Початковий рівень*** | ***На шляху до досконалості*** | ***Досконалий рівень*** |
| *Розвиток персоналу та його залучення до вдосконалення* | Персоналу надає- ться відповідаль- ність і права для вирішення проблем | Персонал з інноваційною та творчою силами для досягнення цілей організації | Персонал володіє пов- новаженнями для того, щоб діяти самостійно й вільно поширювати знання й  досвід |
| ***Погляд вищого керівництва на персонал*** | | |
| ***Персонал - ресурс*** | ***Персонал - надбання*** | ***Персонал − цінність*** |
| Витрати на  персонал слід мінімізувати.  Багато причин не займатися розвитком працівників | Персонал необхідно берегти й у його роз- виток варто вкладати кошти. Реалізація програм і проектів удосконалення різних аспектів діяльності  співробітників | Працівники є соціа- льними партнерами по бізнесу, здатними до самостійного визна- чення способу досяг- нення завдань і  спільно відповідати за результати роботи |
| ***Діяльність підрозділу з управління персоналом*** | | |
| «Архів» кадрової документації | Забезпечення потреби в співробітниках, сис- тематичне навчання персоналу, розвиток систем його стиму- лювання, формування лояльності й прихиль-  ності до компанії | Свідоме планування дій з формування умов, які сприяють максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника |

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

* *науковий підхід*, тобто заходи щодо розвитку персоналу повинні плануватися й проводитися на науковій основі підготовленими й кваліфікованими фахівцями;
* *демократизм*, тобто система розвитку персоналу повинна бути відкрита для прийняття ініціативи від самих людей. Наприклад, Генеральний директор навчального центру «Сітьова Академія ЛАНІТ» Д. Ізместьєв стверджує, що якщо співробітник сам знаходить необхідний тренінг і вибиває його в компанії, то ефективність його навчання набагато вища, а відношення до навчання відповідальніше [21];
* *гнучкість* − здатність системи розвитку персоналу швидко реагувати на зміну потреб нинішніх й уміння реагувати на потреби майбутні, а також вибудовувати й корегувати заходи щодо розвитку персоналу відповідно до стратегії розвитку організації;
* *планомірність*: розвиток персоналу як система повинен бути чітко спланованим і проводиться відповідно до розробленого плану протягом усього періоду, для якого цей план розроблено;
* *незалежність*: відображати об'єктивні потреби в розвитку окремих співробітників, здійснюватися без адміністративного впливу керівного апарата, не залежати від суб'єктивної волі керівництва;
* *відкритість* − доступність для всього персоналу, постійне інформування про існуючі можливості; можливість співробітників впливати на власний розвиток. Таким чином, створюється основа для залучення всіх людей до активності й інформаційного обміну, що підтримується можливістю навчання й підвищення кваліфікації;
* *перманентність* – безперервність, що дозволить більш раціонально й ефективно використати можливості персоналу, проводити аналіз якісної структури персоналу в цілому і його окремих категоріях, прогнозувати потреби розвитку, а також фактичні й можливі наслідки реалізації програм і проектів, спрямованих на розвиток персоналу, оцінку необхідності внесення коректив у передбачені заходи;
* *адаптивність і відновлення* − використання як тих методів, що раніше застосовувалися та довели свою ефективність, так і інноваційних підходів та методів розвитку персоналу, які відображають і враховують сучасну специфіку розвитку організацій у конкурентному середовищі;
* *практичність* або корисність існуючої системи розвитку персоналу для забезпечення конкурентної переваги організації в сучасному світі бізнесу.

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

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

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

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

галузеві норми та стандарти в даній сфері, у тому числі міжнародні. Особливо це стосується підприємств, на яких розроблено та впроваджено Систему менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001 «Системи управління якістю. Вимоги». Підпункт «в» пункту 6.2.2 ISO 9001 вимагає

«оцінювати ефективність вжитих заходів», тобто оцінювати результативність (а часто і ефективність) проведеного навчання. Пункт 6.2.2.2 стандарту ISO 9004

«Системи управління якістю. Рекомендації щодо поліпшення» роз’яснює, що

«навчання та підготовку працівників необхідно оцінювати з точки зору очікувань та впливу на результативність та ефективність організації як засобів покращення планів підготовки кадрів на майбутнє». Більш детально питання нормативно-правового забезпечення системи розвитку персоналу будуть розглянуті у п. 5.2.

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

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

**Персонал**

1. Підвищення своєї кваліфікації

– 76%

1. Кар’єрне зростання– 44%
2. Підвищення доходів – 40% 4. .

5. .

6. Знайти рішення проблем своєї компанії – 21%

**Керівництво організацій**

1. Вирішення проблем компанії– 85%
2. Впровадження новацій – 63%
3. Підвищення кваліфікації персоналу – 44%

**Рис.1.2.** Розходження інтересів керівництва організацій і персоналу щодо

цілей розвитку

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

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

Враховуючи останні тенденції в практиці розвитку персоналу та теоретичні напрацювання в цій сфері, серед основних областей розвитку персоналу організацій слід виокремити такі: 1) організаційний розвиток;

2) супроводження процесів змін; 3) професійний розвиток; 4) коучинг та наставництво; 5) навчання персоналу; 6) підвищення кваліфікації;

1. планування кар’єри. Розглянемо їх більш детально.

*Етапи процесу розвитку*

Планування

Впров

*Підетапи процесу розвитку*

М о н і т о р и н г

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Визначення потреби у розвитку |  | |
| 2. Визначення цілей розвитку |
| 3. Створення плану розвитку  персоналу |
| 4. Складання і розподіл бюд- жету розвитку  персоналу |
| адження | 1. Визначення методів розвитку |  |
| 2.Організація розвитку |
| 3. Проведення заходів з розвит-  ку персоналу |
|  | | 1) Тестування праців- ників, що охоплені заходами з розвитку |
| 2) Порівняння резу- льтатів розвитку з об- раними критеріями/  очікуваними результатами |

**Рис. 1.3.** Організація процесу розвитку персоналу в організації

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

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

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

* + зміна ставлення до роботи;
  + модифікація поведінки в потрібному для організації напрямку;
  + стимулювання до змін у структурі підприємства та політиці управління персоналом.

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

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

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

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

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

Основними завданнями наставництва є:

а) прискорення процесу навчання основним навичкам професії, розвиток здатності самостійно і якісно виконувати покладені завдання за посадою;

б) адаптація до корпоративної культури, засвоєння традицій і правил поведінки в даному підрозділі.

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

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

* конкретними і специфічними;
* орієнтуючими на набуття практичних навичок;
* що піддаються оцінці (вимірними).

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

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

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

Підвищення кваліфікації персоналу може здійснюватися:

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

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

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

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

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

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

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

* 1. **Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу**

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

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

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

в) оцінювати ефективність вжитих заходів;

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

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

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

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

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

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

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

Виникнення та розвиток американського підходу до поняття

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

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

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

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

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

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

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

Таким чином, визначення базового поняття компетентнісного підходу –

компетенції – відповідно буде таким:

− за першим «здатність менеджера діяти відповідно до стандартів, що прийняті в організації» [31];

− за другим «основна характеристика особистості, володар якої здатен досягти високих результатів у роботі» [32].

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

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

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

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

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

1. дозволяє безпосередньо зв'язати систему управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Зв'язок вибудовується через визначення професійних та особистісних якостей менеджерів і фахівців, ключових компетенцій майбутнього компанії;
2. компетенції сприяють формуванню корпоративної культури компанії і досягнення спільного бачення місії та цілей організації як керівництвом компанії, так і її співробітниками;
3. описує реальну поведінку людей на роботі простою і доступною для менеджерів і фахівців мовою, що підвищує віддачу при використанні компетенцій;
4. лежить в основі системи роботи з персоналом: полегшується процедура найму персоналу - з'являється можливість співставити характеристики кандидата з вимогами до посади; співробітникам дається чітке уявлення про вимоги, які до них висуваються, та про стандарти успішного виконання роботи; підвищується ефективність навчання та розвитку співробітників, оскільки програми навчання формуються на досягнення корпоративних стандартів, зазначених у компетенціях; керівник отримує критерії для оцінки ефективності роботи підлеглих і, як наслідок, для оцінки відповідності персоналу завданням, що стоять перед компанією; забезпечується розвиток персоналу та планування кар'єри.
   1. **Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку**

**персоналу**

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

Ми вважаємо, що:

* *компетенція* – це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості;
* *компетентність* є проявом і наслідком використання сукупності компетенцій (знань, навичок та способів спілкування) та досвіду працівника і проявляється як заданий рівень результативності діяльності в заданій предметній області.

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

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

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

Таблиця 1.3

Основні елементи компетенції

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

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

Практичний досвід

Особистісні якості

Методика впровадження

Теоретичні знання

Уміння і навички

Методика тренування

Психологічні установки

Алгоритм ефективної діяльності

**Рис. 1.4**. Модель компетенцій ПУСК [37]

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

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

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

Таблиця 1.4

Методи розвитку окремих елементів компетенції

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

Профіль компетенцій можна скласти за допомогою самих співробітників

(або всіх або тих, що охоплені заходами з розвитку персоналу). Для цього:

1. формують ідеальний профіль компетентності, визначаючи його як ідеальний для поточної або запланованої діяльності рівень розвитку кожного з параметрів – наприклад 10 балів;
2. проводять оцінку (самостійна або за допомогою керівника/тренера/колег) поточного рівня кожного параметра;
3. створюють запланований профіль компетентності шляхом постановки завдань з розвитку на основі аналізу розбіжності поточного та ідеального профілів, оцінки своїх можливостей і тривалості навчання (рис. 1.5).

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

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

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

Досвід

Алгоритм



**1**

Якості

Навички

*Поточний профіль*

*Запланований профіль*

Методика впровадження

**0**

Методи тренування

*Ідеальний профіль*

Знання

Установки

**Рис. 1.5.** Три профілі компетентності працівника

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

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

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

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

**ТЕМА 2**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

* 1. Поняття проекту розвитку персоналу, його види.
  2. Розробка проекту розвитку персоналу.
  3. Управління проектом розвитку персоналу.
  4. Планування розвитку персоналу: поняття, необхідність, види, методи.
  5. План індивідуального розвитку співробітника.
  6. **Поняття проекту розвитку персоналу, його види**

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

Проект має низку властивих йому характеристик:

1. *Тимчасовість* − будь-який проект має чіткі часові рамки початку та завершення.
2. *Унікальні продукти, послуги, результати* − проект повинен породжувати унікальні результати, досягнення, продукти. Мається на увазі, що запуск нового продукту (наприклад дистанційного навчання в організації) − це проект, а потокове виробництво (система навчання, що існує) − уже програма зі своїми періодичними показниками як результатами.
3. *Послідовна розробка* − будь-який проект розвивається в часі, проходячи через наперед визначені етапи, але при цьому складання специфікацій проекту обмежується змістом, установленим на етапі початку.

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

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

Таблиця 2.1

Класифікація проектів з розвитку персоналу

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

Продовження табл. 2.1

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

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

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

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

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

* стратегічні - проекти «ривка», що реалізуються для досягнення чітко визначених стратегічних цілей компанії;
* операційні – проекти поліпшення операційної діяльності;
* підтримки відповідності - проекти, реалізація яких необхідна для підтримки працездатності компанії [5].

Планування розвитку персоналу є поняттям, що може розглядатися двояко:

* + як більш вузьке по відношенню до програми та проекту розвитку (план проекту, план виконання окремих стадій проекту, план реалізації окремих етапів проекту; план індивідуального розвитку співробітника (див.п.5 даної теми) тощо);
  + як більш широке по відношенню до програми та проекту розвитку персоналу (планування розвитку персоналу в цілому, планування розвитку компетенцій персоналу, планування розвитку талантів як складова досягнення стратегічної мети організації (див. п.4 даної теми)).
  1. **Розробка проекту розвитку персоналу**

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

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

* *процеси ініціації* - ухвалення рішення про початок виконання проекту;
* *процеси планування* - визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення;
* *процеси виконання* – координація людей та інших ресурсів для виконання плану;
* *процеси аналізу* - визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху і прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних дій;
* *процеси управління* - визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування;
* *процеси завершення* – формалізація виконання проекту і підведення його до упорядкованого фіналу[6; 10].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Назвемо верхній вузол «побудувати систему навчання». Він розбивається на основні частини: «розробити документацію», «визначити потреби в навчанні»,

«установити методи навчання», «бюджетування навчання», «проведення навчання», «оцінка ефективності навчання». «Розробити документацію» можна розбити на частини «розробка проекту документації» та «обговорення проекту документації з навчання», «остаточне затвердження документації з навчання персоналу». Щоб «обговорити проект документації з навчання», треба

«роздрукувати існуючий проект документації», «розповсюдити серед тих, хто бере участь у його обговоренні», «зібрати пропозиції та зауваження»,

«систематизувати пропозиції та зауваження», «внести корективи у проект документації» і т. д. Для кінцевих завдань установлюється час на їх реалізацію.

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

Інші процеси планування наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Процеси планування проекту розвитку персоналу [6]

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

Продовження табл. 2.2

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

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

* 1. **Управління проектом розвитку персоналу**

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

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

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

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

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

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

Таблиця 2.3

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

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

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

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

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

* загальне управління змінами - визначення, узгодження, затвердження і прийняття до виконання коригувальних впливів і координація змін по всьому проекту;
* управління ресурсами − внесення змін до складу і призначення ресурсів на роботи проекту;
* управління цілями − коригування цілей проекту за результатами процесів аналізу;
* управління якістю - розробка заходів щодо усунення причин незадовільного виконання.

*Завершення проекту* супроводжується такими процесами:

* закриття контрактів - завершення і закриття контрактів, включаючи вирішення всіх суперечок;
* адміністративне завершення - підготовка, збір і розподіл інформації, необхідної для формального завершення проекту.

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

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

(процеси, що мають певні інструменти, керівників, показники ефективності);

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

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

* наявність *спеціалізованого програмного забезпечення* для управління проектами;
* наявність *фінансової системи* і моделей;
* наявність *необхідної IT-інфраструктури*;
* *навчений* за ролями *персонал*.
  1. **Планування розвитку персоналу: поняття, необхідність, види, методи**

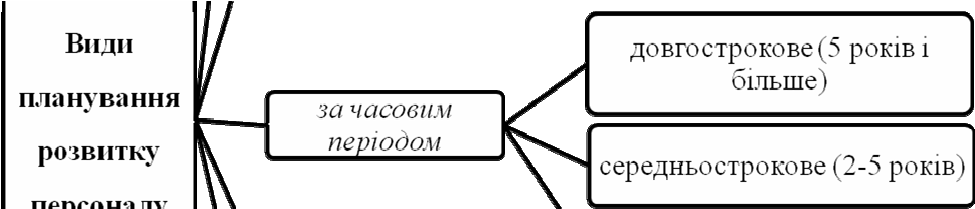
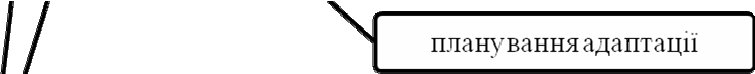
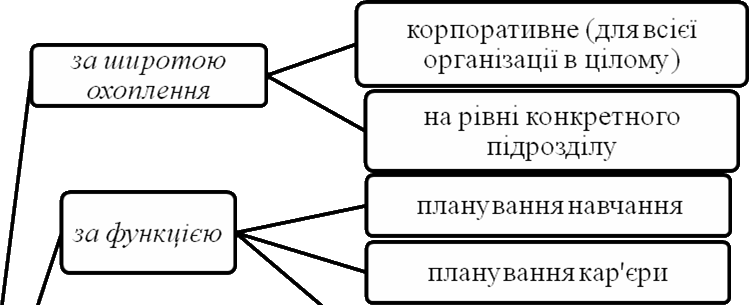
*Планування розвитку персоналу* - це визначення системи цілей удосконалення якісних характеристик персоналу організації, а також шляхів і засобів їх досягнення. Будь-яка організація не може обходитися без планування розвитку персоналу, оскільки необхідно приймати управлінські рішення щодо:

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

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

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

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



**Рис.2.1.** Види планування розвитку персоналу

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

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

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

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

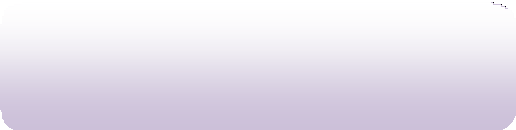
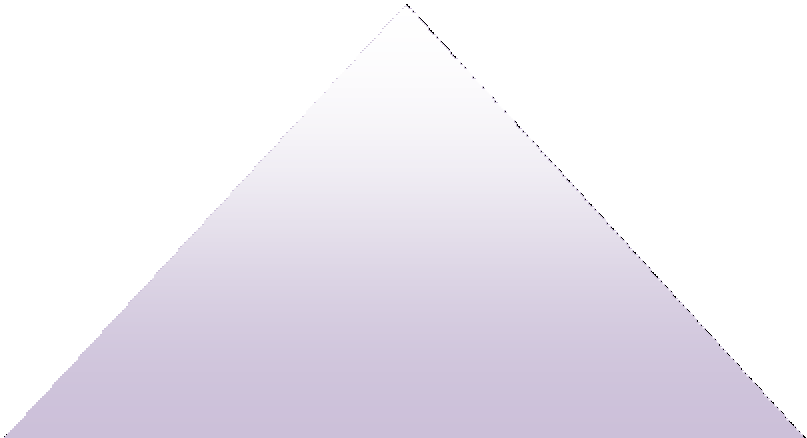
Планування "цілі вниз - плани вгору" поєднує позитивні риси й усуває недоліки двох попередніх варіантів. Керівні органи розробляють і формулюють цілі для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів розвитку співробітників у підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємопов'язаних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

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

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

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

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



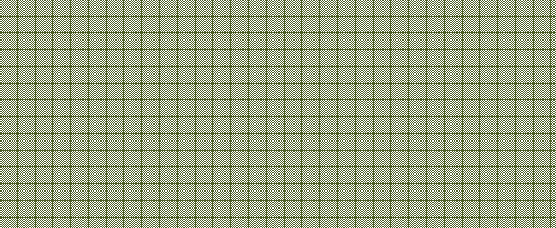
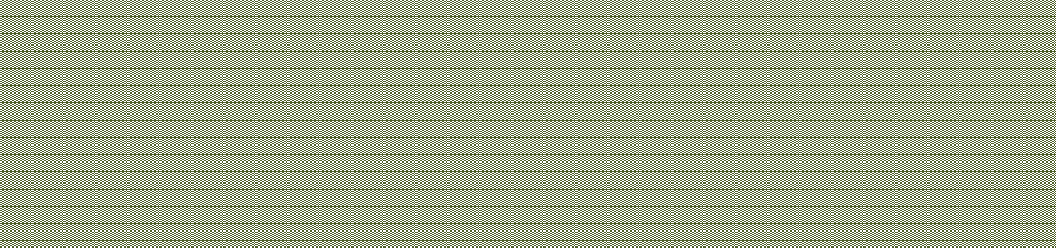
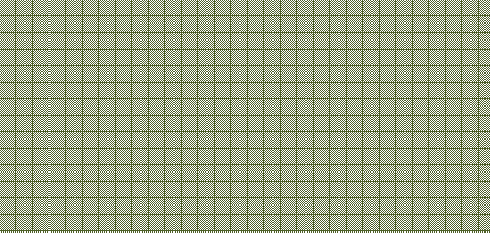
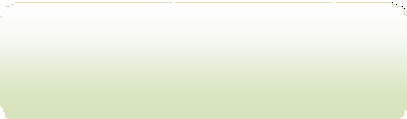
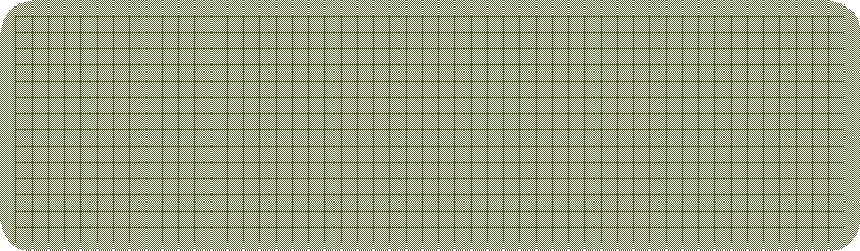
Збір інформації від керівництва організації та керівників структурних підрозділів

Збір інформації від співробітників (ніхто краще за працівника не може визначити рівень його знань та вмінь)

Аналіз та узагальнення інформації, методична допомога та організація процесу навчання

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

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



**Чинники, які впливають на потребу в професійному навчанні персоналу**

Зміна стратегії розвитку організації

Розвиток певного виду діяльності, що спричиняє появу нових товарів та послуг

Динаміка зовнішнього середовища

Трансформація або створення нової оргструктури

Упровадження нової техніки, технології

Зростання комунікаційних можливостей

**Рис. 2.3.** Основні чинники впливу на потребу розвитку персоналу

організації (складено на основі матеріалу [2])

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

Таблиця 2.4

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

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

Продовження табл. 2.4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Найбільш розповсюджені *форми для складання плану розвитку персоналу*

структурного підрозділу або організації в цілому наведено на рис. 2.4.

* + 1. Первинна форма

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

* + 1. Календарна форма

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Завдання | Заходи | Відповідальний | Терміни | Ресурси |
| *Січень* | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| *Лютий* | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |

* + 1. Функціональна форма

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Завдання | Заходи | Відповідальний | Терміни | Ресурси |
| *Адаптація персоналу* | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| *Навчання персоналу* | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| *Організаційний розвиток персоналу* | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |

* + 1. Форма плану за категоріями персоналу та за потребами розвитку

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Потреби | Заходи | Відповідальний | Терміни | Ресурси |
| *Топ-менеджери* | | | | |
|  | *Професійний розвиток* |  |  |  |  |
|  | *Особистий розвиток* |  |  |  |  |
|  | *Керівники структурних підрозділів* | | | | |
|  | *Професійний розвиток* |  |  |  |  |
|  | *Особистий розвиток* |  |  |  |  |
|  | *Спеціалісти* | | | | |
|  | *Професійний розвиток* |  |  |  |  |
|  | *Особистий розвиток* |  |  |  |  |

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

Структура плану розвитку персоналу включає такі розділи:

1. *Дата, на який період і ким складений, ким затверджений.*
2. *Загальні положення. Опис поточної ситуації (*хто ми, де ми зараз знаходимося, чого ми прагнемо (короткий виклад стратегії компанії, політики у сфері управління людськими ресурсами і т. п.), які у нас правила гри (можливості, обмеження, проблеми, загрози і т.п.)?
3. *Цілі (*кількісний розвиток персоналу; якісний розвиток персоналу).
4. *Функціональні плани (*план адаптації персоналу; план кадрових переміщень (у т.ч. ротація, перестановки і т.п.); план роботи з кадровим резервом; план навчання персоналу; план організаційного розвитку; план стимулювання розвитку персоналу; план маркетингу розвитку персоналу (презентації, збори і наради, зустрічі, публікації в доступних ЗМІ, листи, накази, семінари); план внутрішніх досліджень (у т. ч. аналіз робіт, бенчмаркінг і т. п.); інші функціональні плани).
5. *Календарний план* діяльності відділу управління людськими ресурсами (складається на основі функціонального плану, повинен містити відомості про виконавців, відповідальних, планові показники для контролю виконання, перелік необхідних ресурсів).
6. *Бюджет* (складається на основі функціонального плану).
7. *Висновок* (загальні рекомендації, принципи, висновки, зауваження).
8. *Додатки* (документи, необхідні для пояснення окремих пунктів плану). Зауважимо, що оскільки бажаною схемою планування розвитку є «цілі −

зверху» «плани − знизу», то план розвитку персоналу організації буде правильним і ефективним інструментом за умови, якщо він базуватиметься на узагальненні інформації, яка міститься в індивідуальних планах розвитку окремих співробітників.

**2.3. План індивідуального професійного розвитку співробітника**

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

План індивідуального професійного розвитку, як правило, включає опис:

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

*Варіант структури індивідуального плану професійного розвитку співробітника*:

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

Б) результати атестації;

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

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

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

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

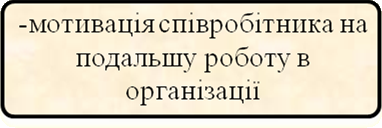
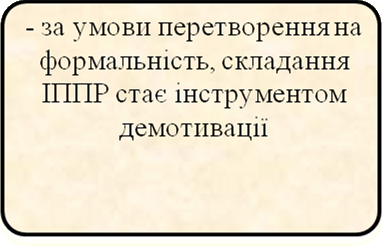
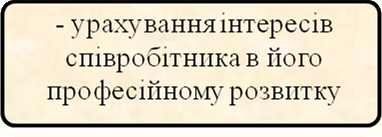
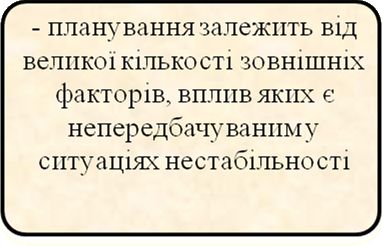
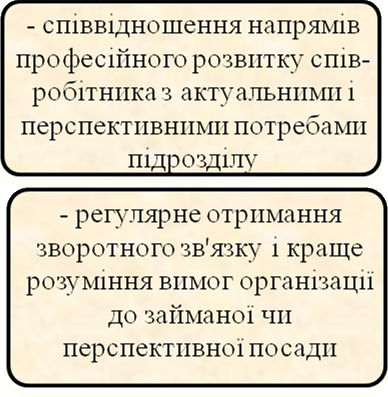
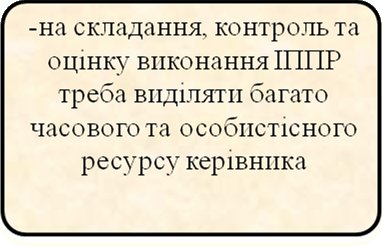
Особлива користь для організації від запровадження індивідуальних планів професійного розвитку полягає в можливості об’єднання цілей розвитку співробітника та цілей розвитку підприємства. Досягаючи цілей свого розвитку, співробітник одночасно працює на досягнення ключових бізнес-показників. У результаті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

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

а) працівники визначають самостійно пріоритетні напрями і галузі подальшого зростання;

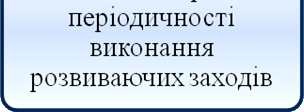
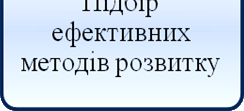
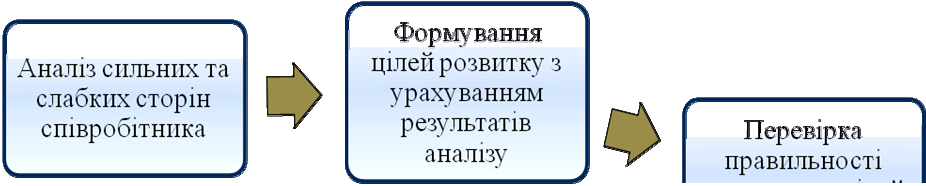
б) зосереджуються зусилля на обраних напрямках свого розвитку; в) можна істотно прискорити темп і якість власного розвитку;

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

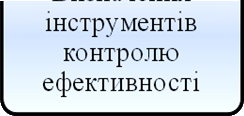
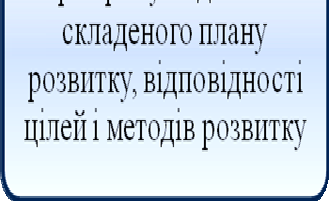


**Рис. 2.5.** Переваги та недоліки роботи з індивідуальними планами професійного розвитку співробітників для організації

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







**Рис. 2.6.** Етапи складання індивідуального плану професійного розвитку

співробітника

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

**ТЕМА 3**

**ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ТА МАРКЕТИНГ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

* 1. Поняття та призначення внутрішнього маркетингу персоналу.
  2. Маркетинг навчання: сутність, необхідність, завдання та основні етапи здійснення.
  3. Внутрішній маркетинг навчання: стратегія та інструменти.
  4. Зовнішній маркетинг навчання.
  5. Ринок освітніх послуг: зміст та актуальні тенденції.
  6. **Поняття та призначення внутрішнього маркетингу персоналу**

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

Суть внутрішнього маркетингу полягає в тому, що відносини компанії та працівників будуються на тих же підставах, що відносини компанії з клієнтами[1]. Роботодавець «пропонує» особливий продукт − посаду з її специфічними правами і обов'язками, вимогами до працівника (професійно- кваліфікаційними, мотиваційними, компетентнісними тощо). Співробітник

«купує» цей продукт, «оплачуючи» його своєю працею. Таким чином, у внутрішньому маркетингу традиційна орієнтація на зовнішнього клієнта (класичний маркетинг) доповнюється орієнтацією на «клієнта внутрішнього» − на працівника організації.

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

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

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

З цього випливає, що такі компанії повинні проводити внутрішньо фірмові маркетингові дослідження з метою визначення задоволеності працівників

«товарами і послугами» окремих підрозділів (особливо щодо забезпечення професійного розвитку) і організацією в цілому.

Концепція внутрішнього маркетингу пройшла кілька етапів розвитку:

* + 1. На початку 80-х рр. ХХ ст. (орієнтація на сервісний маркетинг) увага дослідників була сфокусована тільки на задоволеності персоналу працею. Внутрішній маркетинг розглядався як залучення, навчання, стимулювання та утримання кваліфікованого персоналу за допомогою створення таких робочих умов, які задовольняли б його потреби. Отже, співробітники розглядалися як споживачі тих послуг і благ, що надавала система управління персоналом організації. Особлива роль тут відводилася системі матеріального стимулювання та заохочення до ефективної праці.
    2. Визначальний вплив на формування 2-го етапу розвитку внутрішнього маркетингу зробив Гронрус (1981), який вважав, що в наданні якісних послуг споживачам важливим є не тільки контактний персонал, але й підтримуючий (той, що напряму не спілкується з клієнтом). Гронрус фокусує увагу на створенні споживчої орієнтації в персоналу більше через процес впливу, за допомогою інструментів класичного маркетингу (тобто зразок впливу на клієнтів), ніж просто через задоволення і стимулювання персоналу [1].
    3. Усвідомлення дослідниками та практиками особливої ролі внутрішнього маркетингу як технології управління персоналом для досягнення

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

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

Основні етапи внутрішнього маркетингу:

* *Позиціонування.* Полягає у виділенні цільових аудиторій організації, виходячи з аналізу їх інтересів і «кланових» цілей, з одного боку, і на основі особистісних характеристик - з іншого. Найбільш типовим набором цільових аудиторій усередині компанії є: керівництво, різні функціональні підрозділи, весь персонал, акціонери (власники).
* *Визначення потреб цільових аудиторій* у «товарах і послугах» структурних підрозділів організації (у нашому випадку - у потребах розвитку).
* *Розробка або придбання* «кадрових товарів і послуг» для задоволення потреб цільових аудиторій.
* *Інформування* цільових аудиторій про нові (вдосконалені) «кадрові товари і послуги».
* *Впровадження* в практику управління персоналом розроблених

«кадрових товарів і послуг».

* *Оцінка результатів*, коригування та вдосконалення.

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

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

Таблиця 3.1

Інструменти внутрішнього маркетингу персоналу для забезпечення його

лояльності

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап | Характеристика | Інструменти внутрішнього  маркетингу |
| 1. Етап адаптації  (лояльність відсутня) | Тривалість − до 6 місяців. Працівник турбується про:   * швидкість освоєння роботи; * сприйняття його колективом; * власні можливості виправдати очікування.   Працівник оцінює:   * рівень оплати праці, характер взаємин у колективі; * діяльність компанії, її імідж. Приймає рішення: продовжувати   працювати або звільнитися | а) Наставництво (навчати новачка всім тонкощам справи, поступово знайомити з нормами і правилами внутрішньо фірмового спілкування, залучаючи в колектив).  б) Невисокі вимоги (не встанов- лювати норми праці на рівні досвідчених працівників).  в) Тренінг із адаптації ( 6-12 годин. Проводиться з усім відділом або за групами, наприклад новачки зі  своїми наставниками) |
| 2. Етап початкової  (помилкової) лояльності | Співробітник:   * знайомиться і сприймає корпоративну культуру; * називає себе частиною організації (однак може себе не відчувати такою) | *Активний вплив на співробітника*:  а) залучення на тренінги (з фор- мування корпоративної культури та формування команди);  б) залучення до організації та проведення внутрішньокорпора- тивних заходів (свят, презентацій, конференцій);  в) навчання первинним професійним навичкам (продажу, переговорам,  діловому спілкуванню) |
| 3. Етап приналежності до компанії | Працівник:   * відчуває себе частиною колективу; * активно працює; * розробляє стратегії, приймає самостійні рішення; * стає активним захисником корпоративних цінностей, як в очах співробітників, так і в очах клієнтів; * виявляє лідерські якості, може повести за собою інших. | *Залучення:*  а) як наставника;  б) до навчання (ведення презен- тацій, менеджменту, переговорам).  *Підтримка лідерських здібностей:* а) надання широких повноважень і можливостей;  б) сприяння кар'єрному зростанню і особистісному розвитку.  *Активний вплив:*  а) тренінги командоутворення (фор-  мування лідерської поведінки, відпові- дальності за прийняття рішень, власні дії) |

Продовження табл.3.1

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

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

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

Перш ніж дати його визначення, слід зазначити, що таке маркетинг взагалі.

Розглянемо найбільш відомі формулювання:

Маркетинг − це продаж клієнтові стандарту життя (*Пол Ма*зур).



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



Маркетинг − це стимулювання поведінки, економічно вигідної для того, хто її стимулює (*Річард Б’юкенан*).



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



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



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

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

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

* + 1. Маркетинг навчання в компанії − це продаж співробітникові стандарту життя компанії, її іміджу та організаційної культури.
    2. Маркетинг навчання в компанії − це встановлення взаємовідповідності між діяльністю компанії, діяльністю співробітників і діяльністю споживача.
    3. Маркетинг навчання в компанії − це пошук і виховання таких співробітників, завдяки яким компанія буде першою, які зроблять компанію лідером в епоху убивчої конкуренції.

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

Таблиця 3.2

Типи мотивації персоналу на навчання [3]

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

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



***Карта мотиваторів ВТБ Банку*** [4]

* Орієнтація на кар’єрне зростання/ результати бізнесу, що є вагомими для учасників
* Зміст навчання, що відображає стратегічні пріоритети Банку
* Участь топ-менеджмента Банку у проведенні навчальних програм
* Залученість учасників у процес навчання
* «Приваблива упаковка»: Корпоративна символіка

Нестандартні та інноваційні форми навчання

«Зіркові тренери»

Хороша логістика та професійна HR-підтримка Добре матеріально-технічне забезпечення Престижні сертифікати

* «Ефект Пігмаліона»

Внутрішній PR програм та учасників

**Рис. 3.1.** Приклад карти мотиваторів до навчання

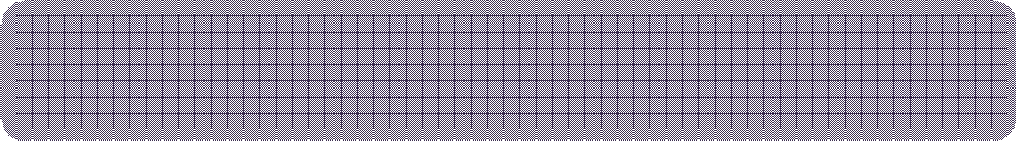
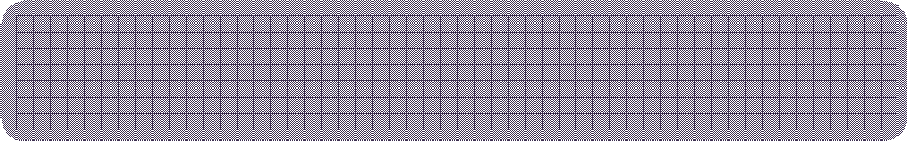
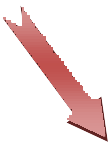
Незважаючи на те, що питання маркетингу навчання почали обговорюватися в HR-спільності пострадянського простору ще у 2006-2007 рр., до цих пір відсутня єдність у питаннях стосовно місця маркетингу навчання в системі корпоративного навчання, основних його етапів та використовуваних інструментів.

Необхідність маркетингу навчання можна показати таким чином –

рис. 3.2 (адаптовано на основі матеріалу [5]).

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

**Відділ навчання та розвитку персоналу:**



- поліпшує зміст та склад програм навчання

* + - * експериментує з методами подачі інформації
      * удосконалює сервіс надання послуг навчання

Комунікації в середині відділу Комунікації з іншими підпрозділами

* співробітники організації не розуміють чим займається відділ навчання та розвитку персоналу;
* дивуються необхідності пройти тренінг чи взяти участь у семінарі
* співробітники організації розуміють чим займається відділ навчання та розвитку персоналу;
* мотивовані на проходження тренінгу чи участь у семінарі

Навчання неефективне

Навчання результативне та ефективне

## Маркетинг навчання відсутній Маркетинг навчання існує

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

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

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

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

Завдання маркетингу навчання персоналу

залучення в цільове навчання ключових категорій персоналу

створення мотивації на навчання



створення іміджу функції розвитку персоналу в компанії та загального іміджу компанії як роботодавця, який інвестує в персонал

прозорість зв'язку системи навчання та розвитку з кар'єрним зростанням

Інформування персоналу про можливості навчання

позиціонування корпоративного навчання як стратегічної функції організації

**Рис. 3.3.** Базові завдання маркетингу навчання

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* 1. **Внутрішній маркетинг навчання: стратегія та інструменти**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 3.3

Приклад використання інструментів внутрішнього маркетингу навчання

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

Продовження табл.3.3

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

Продовження табл.3.3

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

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

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

* 1. **Зовнішній маркетинг навчання**

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

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

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

Структурні елементи концепції зовнішнього маркетингу навчання [8]:

1. Аналіз ринку/ринків, на який планує вийти організація з пропозицією освітніх послуг. Цей крок необхідний для найкращого використання можливостей «збуту» власних навчальних програм на обраній території.
   1. Дослідження особливостей обраних ринків за такими ознаками, як: кількість господарюючих суб’єктів – потенційних корпоративних клієнтів, галузева специфіка цих потенційних клієнтів, найменування організацій- потенційних клієнтів, правова форма, розташування, основні показники їх діяльності та ін.
   2. Аналіз основних конкурентів (найменування організацій –

конкурентів, їх профіль, перелік послуг, що вони пропонують, відгуки про них).

* 1. Оцінка власної позиції на ринку за допомогою SWOT-аналізу.

1. Стратегія обробки ринку/ринків. Слід чітко визначитися з відповідями на запитання:
   1. Які цілі організація прагне досягти в короткостроковий та довгостроковий періоди стосовно потенційних корпоративних клієнтів та стосовно «портфеля» освітніх послуг,що надаватимуться.
   2. Які необхідно зробити кроки для досягнення зафіксованих цілей? (наприклад, підвищити кваліфікацію власних співробітників, які надаватимуть освітні послуги (викладачі, тренери, наставники); створити систему управління

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

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

1. Реалізація запланованих заходів на основі деталізованих планів, у яких слід було б відобразити:
   * організаційні питання (де, коли, хто та який захід проводить);
   * стимулювання збуту власних освітніх послуг (реклама);
   * заплановані витрати на здійснення розроблених заходів;
   * очікувані результати;
   * постначальний супровід корпоративного клієнта та ін.

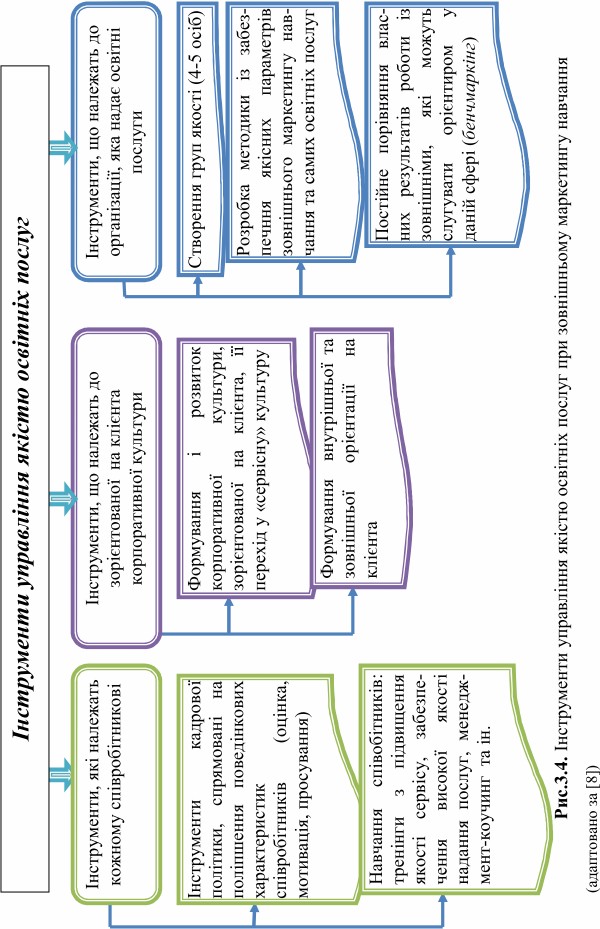
Зважаючи на посилення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг та скорочення витрат багатьох організацій на розвиток персоналу власними силами, доцільно було б приділяти більшу увагу управлінню якістю пропонованих освітніх послуг (курсів, семінарів, тренінгів тощо).

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

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

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

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



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

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

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

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

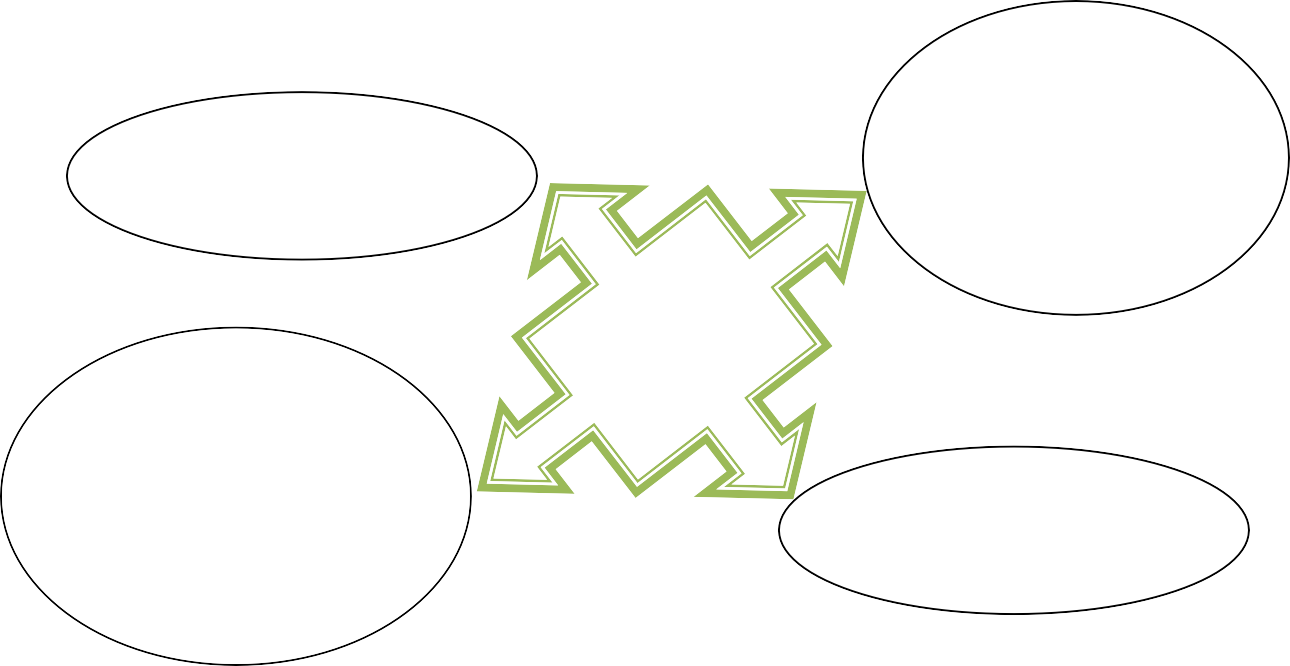
що вона робить і наскільки добре. По-друге, буде досягнуто фокусування організації на кращому зовнішньому досвіді.

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

* 1. **Ринок освітніх послуг: зміст та актуальні тенденції**

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

Освітні послуги, включаючи тренінгові, мають порівняно з товарами певні

специфічні властивості (рис. 3.5).

Нематеріальний характер

Інтергування клієнта у виробництво (надання) послуг

Послуги спочатку продаються, а потім виробляються та споживаються

Специфіка освітніх послуг

Індивідуальність освітніх послуг

**Рис.3.5.** Специфіка освітніх послуг порівняно з товарами

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

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

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

Таблиця 3.4

Структура сучасної системи освіти України

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

**Форма власності**

Навчальні заклади релігіозних організацій

Навчальні заклади громадських організацій

Приватні навчальні заклади

**Недержавні навчальні заклади**

**Загальноосвітні навчальні програми**

**КЛАСИФІКАЦІЯ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

Навчальні заклади, підпорядковані місцевим органам виконавчої влади

Навчальні заклади, підпорядковані центральним органам виконавчої влади

**Державні навчальні заклади**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | |
|  |  | | |  | | |  |
| Дошкільні навчальні заклади | |  | Загальноосвітні навчальні заклади | |  | Позашкільні навчальні заклади | |

Само- освіта

Докто- рантура

Аспі- рантура

Післядиплом- ні навчальні заклади

Вищі навчальні заклади

Професійно

-технічні навчальні заклади

**Професійні навчальні програми**

**Рис. 3.6.** Класифікація навчальних закладів України

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

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

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

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

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

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

Таблиця 3.5

Кількість закладів вищої освіти за рівнями акредитації [13]

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

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

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

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

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

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

1. Зростання тиску зі сторони конкурентів та посилення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг.
2. Вигляд сучасного клієнта значно змінився за останні 15-20 років, особливо його потреби та запити. Більшість організацій, які звертаються за освітніми послугами, вимагають високої їх якості та комплексності, а також результативності.
3. Інформованість клієнтів за останні роки сильно зросла завдяки сучасним інформаційним та комунікаційним технологіям. У мережі Internet можна знайти інформацію про різні агенції, зміст та програму курсів, відгуки.
4. Збільшується диференціація тренінгових послуг, які пропонуються на ринку. Йдеться, наприклад, про появу таких форм підвищення кваліфікації, як менеджмент-коучинг, менеджмент-аудит, тести з метою виявлення трудових потенціалів співробітників, визначення потреби в навчанні, аудит системи управління персоналом та ін..
5. Збільшується диференціація дидактико-методичного інструментарію при проведенні тренінгових заходів [8].

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

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

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

Таблиця 3.6

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

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

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

**ТЕМА 4**

**РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО ОЦІНКИ**

* 1. Місце оцінки в системі розвитку персоналу.
  2. Атестація як метод розвитку персоналу.
  3. Нетрадиційні методи проведення атестації співробітників.
  4. Закордонний досвід проведення атестації персоналу.
  5. Оцінка ефективності атестації та розвитку працівників.
  6. **Місце оцінки в системі розвитку персоналу**

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

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

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

* + розробка єдиної ідеології оцінки та розвитку персоналу, яка буде заснована на системі корпоративно значимих компетенцій;
  + формування багаторівневої системи оцінки для різних категорій персоналу;
  + використання оцінки персоналу як механізму регулювання рівня оплати праці;
  + організація психологічної підтримки персоналу за умови виникнення проблем у виробничому процесі, які обумовлені особистими факторами;
  + використання системи діагностики соціально-психологічного клімату в організації та її підрозділах.

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

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

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

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

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

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

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

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

* 1. **Атестація як метод розвитку персоналу**

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

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



***C***

***И С Т Е М***

***А***

*Є відповідність*

*Є невідповідність*

***Р***

***О З В И Т К***

***У***

***ПЕРСОНАЛУ***

Стратегія розвитку організації

Потреби підприємства у певних професійно-кваліфікаційних якостях співробітників

Наявний персонал та його професійно- кваліфікаційний рівень

**ОЦІНКА**

Виявлення відповідності наявного професійно-кваліфікаційного рівня потребі

Підтримання високого професійно- кваліфікаційного рівня працівників (самонавчання, підвищення кваліфікації тощо)

- формування цілей розвитку,

- вибір програм та методів розвитку,

- розвиток (навчання,

перенавчання тощо)

**ОЦІНКА**

ефективності підтримки високого професійно- кваліфікаційного рівня та розвитку

*Прийняття кадрових рішень*

Ефективність функціонування та реалізація стратегії діяльності

**Рис. 4.1.** Убудованість оцінки персоналу в систему його розвитку

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

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

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

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

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

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

Таблиця 4.1

Детальна класифікація цілей атестації персоналу\*

|  |  |
| --- | --- |
| *Основні* | 1. Виявлення невикористаних потенціалу та можливостей працівника. 2. Вирішення питання про шляхи та форми навчання, перепідготовку, підвищення винагороди. 3. Складання плану розвитку працівників. 4. Отримання підстави планування кар'єри працівників. |
| *Додат- кові* | 1. Поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями. 2. Перевірка мотивації до праці, до роботи на даній посаді. 3. Визначення перспектив розвитку кар’єри працівника. |
| *Зага- льні* | 1. Поліпшення управління персоналом та підвищення ефективності кадрової роботи. 2. Підвищення відповідальності та виконавської дисципліни. |
| *Специфічні* | 1. Виявлення недоліків у системі розвитку персоналу. 2. Перевірка сумісності з колективом (уміння працювати в команді, лояльність до організації, керівництва та безпосереднього керівника) 3. Поліпшення морального та психологічного клімату в організації. |

\*адаптовано на основі інформації із [8; 9]

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

**Види атестації**



Неперіодична атестація персоналу

Періодична поточна атестація персоналу

Періодична підсумкова атестація персоналу

Проміжна атестація

Спеціальна атестація

**Рис. 4.2.** Види атестації персоналу в зарубіжних організаціях

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

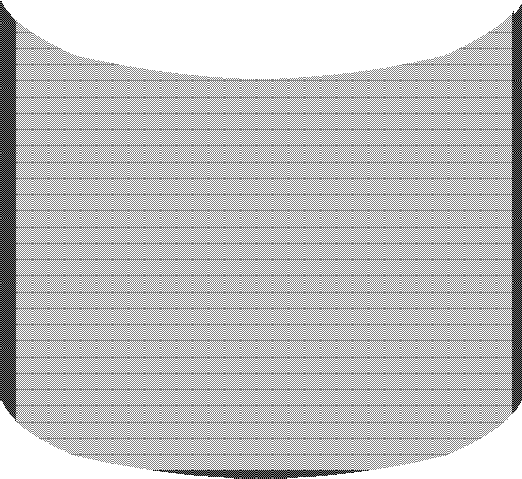
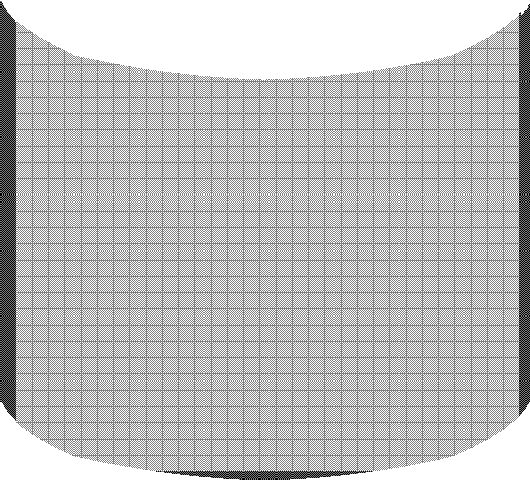
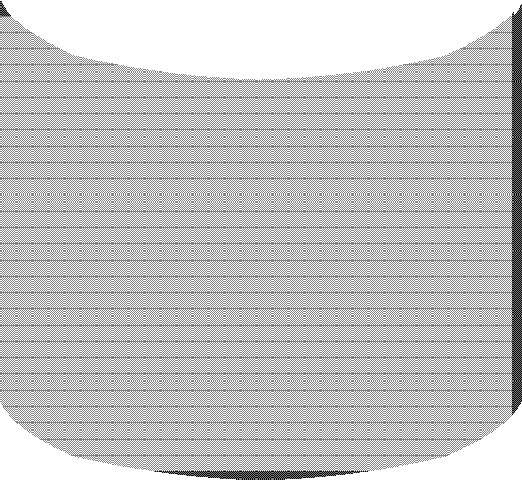
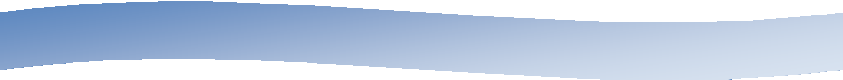
*Періодична підсумкова атестація працівників* проводиться у визначений час за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз у три-п'ять років.

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

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

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

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



**ВИДИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Підсумкова

Проміжна

Спеціальна

повна і всебічна оцінка виробничої діяльності працівників за весь період

проводиться через відносно короткий період, кожна наступна ґрунтується на резуль- татах попередньої

проводиться у

випадках необхідності

раз у 2-5 років

раз у

6 місяців - 1 рік

за потреби

**Рис. 4.3.** Види атестації персоналу організації

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

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

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

* 1. **Нетрадиційні методи проведення атестації персоналу**

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

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

«доктор журналістики», і т. д.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Завдання Assessment Tools* полягає у вирішенні таких питань:

* збір даних; • інтерпретація та аналіз даних; • подання даних;
* архівне зберігання даних; • забезпечення безпеки на всіх етапах. Assessment Tools дає *можливість*:
  + створити профіль компетенцій за будь-якою позицією;
  + розподіляти між HR-менеджерами сфери відповідальності (за географічною ознакою, за посадовими обов'язками і т. п.);
  + складати графіки тестування співробітників і кандидатів на посаду;
  + проводити тестування персоналу та кандидатів на посаду, у тому числі і у віддаленому доступі;
  + формувати звіти за результатами оціночних заходів, причому як по окремих персоналіях, так і по підрозділах, а також по всій організації в цілому;
  + фіксувати відповіді і ставити позначку в електронному вигляді як безпосередньо під час проведення співбесіди, так і відразу після нього;
  + зберігати особисті дані співробітників і претендентів, результати тестів, атестацій, опитувань необмежену кількість часу. Доступ до даних, знаючи адресу сервера, логін і пароль, можна отримати з будь-якого комп'ютера, що має доступ до Інтернету;
  + у повному обсязі створювати і підтримувати в актуальному стані штатний розпис організації;
  + формувати модель оцінки претендентів і співробітників організації на підставі різних критеріїв, пов'язаних з його професійною діяльністю, спеціалізацією та особистими якостями;
  + організовувати анонімні опитування;
  + підтримувати рольовий доступ (додаток Г), а також можливість розподілу зон відповідальності менеджерів (кураторів): один відділ або їх група.

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

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

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

Основні підході до проведення атестації розвитку полягають у такому:

1. *Розподіл відповідальності за успіх атестації.* Це означає, що співробітник і керівник повинні бути підготовлені до проведення зустрічі. Завдання керівника − узгодити із співробітником структуру зустрічі, ролі, очікування від атестації.
2. *Відкритість.* Завдання − створити атмосферу відкритості, чесності. Під час атестації необхідно ділитися інформацією, ставити уточнювальні запитання.
3. *Обговорення ключових тем.* При обговоренні результатів робіт слід уникати необґрунтованих оціночних суджень, використовувати приклади, ілюстрації, наводити конкретні факти.
4. *Період оцінки роботи.* Обговоренню підлягає весь атестаційний період, а не тільки його остання частина, яка більше збереглася в пам'яті.
5. *Концентрація уваги.* Якщо під час зустрічі виникнуть теми, які потребують тривалого обговорення, слід призначити спеціальний час.
6. *Конфлікт.* Якщо є сфери, по яких неможливо прийти до згоди, не слід доводити ситуацію до «перегріву».
7. *Планування.* Слід визначити план робіт для подальшого розвитку та призначити дату наступної зустрічі, окреслити відповідальність кожного [16].

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

Самопідготовка співробітника

Самопідготовка керівника

Спільна робота керівника та співробітника

**Рис. 4.4.** Базові блоки атестації розвитку

1. ***Самопідготовка співробітника.*** Її мета − проаналізувати власні успіхи і невдачі за минулий період; зрозуміти, які сильні і слабкі сторони сприяли і перешкоджали досягненню успіху; підготуватися до розмови з керівником для визначення цілей на наступний період:
   1. Досягнення в роботі. Працівник повинен обміркувати і сформулювати основні досягнення в роботі і в саморозвитку та структурувати інформацію (табл. 4.2), проаналізувати, що допомагало і що заважало в реалізації досягнень, навести конкретні приклади.

Таблиця 4.2

Оцінка досягнень у роботі

|  |  |
| --- | --- |
| Досягнення (якісна характеристика) | Кількісна характеристика |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Коментар керівника

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

Таблиця 4.3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компетенція | Оцінка співробітника | | | | | Оцін | ка | керівника | | | Погоджена оцінка  співробітника та керівника | | | | |
| 1 | 0 | 1 | **2** | 3 | 4 | 0 | 1 | 2 | **3** | 4 | 0 | 1 | 2 | **3** | 4 |
| 2 | 0 | 1 | 2 | **3** | 4 | 0 | 1 | **2** | 3 | 4 | 0 | 1 | **2** | 3 | 4 |
| 3 | 0 | 1 | 2 | **3** | 4 | 0 | 1 | 2 | 3 | **4** | 0 | 1 | 2 | 3 | **4** |

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

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

Таблиця 4.4

Цілі до наступної атестації розвитку

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цілі | Строк виконання | Потрібні ресурси |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |

При встановленні строків досягнення цілей слід ураховувати так званий

«поправочний коефіцієнт» І. Адізеса, який показує, на який час фактично збільшується час виконання тієї чи іншої роботи з урахуванням особливостей людини.

1. ***Самопідготовка керівника.*** Мета − підготуватися до розмови зі співробітником, націлити його на розвиток.
   1. Вивчити матеріали, надані співробітником, та надати свої коментарі: виділити ті з досягнень працівника, які керівник вважає особливо важливими, додати опис досягнень, які не згадав співробітник; написати цілі, які ставилися перед співробітником, але не були досягнуті (табл. 4.2).
   2. Проаналізувати, як співробітник оцінює рівень власних компетенцій, порівняти цю оцінку з "Описом рівня розвитку компетенцій"; оцінити, як співробітник виявляв себе за минулий період (табл. 4.3). При зустрічі керівник повинен прокоментувати свої оцінки по кожному блоку, підготувати приклади, що їх ілюструють, виділити найбільш сильні якості та компетенції співробітника, які він виявляв за минулий період.
   3. Вивчити цілі, які підлеглий готовий досягти за наступний період; визначити цілі, які керівник хотів би поставити перед співробітником; проаналізувати терміни та ресурси для досягнення цілей; підготуватися до їх обговорення з працівником.
2. ***Спільна робота співробітника і керівника***. Мета – досягнення згоди щодо плюсів і мінусів у сьогоднішній роботі співробітника і постановці нових цілей.
   1. Спланувати зустріч.
   2. Обговорити досягнення співробітника за минулий період та дати спільну оцінку найбільш вагомим досягненням і тому, що не було досягнуто.
   3. Обговорити оцінки рівня розвитку компетенцій з використанням "Опису рівня розвитку компетенцій" та прийти до згоди щодо того, на якому конкретно рівні виявлялися компетенції і в чому це виражалося.
   4. Обговорити цілі співробітника, яких він повинен досягти, та порівняти їх з тими, які він поставив перед собою; терміни і допомогу керівника в досягненні цілей.
   5. Обговорити з працівником, які компетенції йому необхідно розвивати. Слід виділити не більше п’яти компетенцій, розвиток яких буде метою наступного періоду; визначити, у яких конкретно діях має проявлятися досягнення наступного рівня розвитку. Для цього заповнюють відповідну таблицю (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

План розвитку компетенцій

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

* 1. Розробити разом зі співробітником план розвитку його професійних навичок, обміркувати можливі шляхи підвищення професійних навичок: читання спеціальної літератури, підготовка та проведення майстер- класів або міні-лекцій для співробітників, інтернет-портали, дистанційні курси на внутрішньому сайті, стажування в інших підрозділах, участь у проектах, організація конференцій та ін.
  2. Обговорити зі співробітником інтереси, пов'язані з кар'єрним зростанням, та пояснити, від яких конкретно успіхів співробітника це буде залежати.
  3. Визначити, якої допомоги потребує працівник від керівника та сформулювати, у чому конкретно ця допомога може виражатися.

**4.4 Закордонний досвід проведення атестації персоналу**

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

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

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

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

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

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

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

а) Атестація Metro Management Planning («Планування кар'єри менеджерів

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

А) отримують підвищення;

В) отримують попередження про необхідність працювати краще;

С) отримують чек і повідомлення про звільнення.

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

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

* 1. **Оцінка ефективності атестації та розвитку персоналу**

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

## Економічний ефект:

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

## Розвиток і більш повне використання потенціалу ключових категорій персоналу:

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

## Соціально-психологічний ефект [24]:

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

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

* + визнання досягнень працівників з боку керівництва стимулює їх готовність напружено працювати в інтересах організації;
  + працівник отримує вкрай важливий для себе зворотний зв'язок, що дозволяє йому своєчасно внести необхідні корективи у свою роботу, у робочу поведінку, у ставлення до справи;
  + працівник отримує можливість уточнити для себе ті вимоги, які висуваються до його роботи безпосереднім керівником та організацією;
  + атестація дозволяє працівникам краще зрозуміти цілі та завдання, що стоять перед організацією (підрозділом), полегшуючи проходження інформації по вертикалі зверху вниз;
  + атестація при правильному її проведенні підвищує рівень прихильності працівників своїй організації та її цілям.

Питання про необхідність оцінки ефективності навчання персоналу активно мусується в професійних колах тренерів, консультантів і HR- менеджерів. Проте моделі оцінки багато в чому різні: частина з них спрямована тільки на якісну оцінку ефективності, частина включає також і кількісну оцінку. Узагальненими показниками ефективності навчання вважаються такі: витрати на навчання та їх частка у витратах на персонал організації; витрати на розвиток одного співробітника; час, що витрачено на навчання одного співробітника, та його частка в загальному балансі робочого часу

співробітника.

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

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

У лютому 2011 р. ГК «Інститут Тренінгу – АРБ Про» на конференції «HR-

практики: рішення з поверненням» представила новий та дещо нетрадиційний

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

Таблиця 4.6

Класифікація віддачі від проекту або програми розвитку персоналу

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

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

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

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

Для кожного з питань задається певна шкала оцінки, наприклад від 1 до 6

балів, де кожен бал супроводжується словесним описом.

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

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

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

У 1991 р. Дж. Філіпс для подолання відсутності кількісних показників ефективності навчання додав у модель Д. Кіркпатріка п'ятий рівень оцінки − ROI (віддача від інвестицій у навчання). Його модель сьогодні визнана

«Американською асоціацією тренінгу і розвитку» (ASTD) і використовується у всьому світі. Формула для розрахунку ROI має такий вигляд:

**ROI =** *Дн*  *Вн* 100

*Вн*

де **∆**Дн – приріст доходів від навчання, тис. грн.; Вн – витрати на навчання, тис. грн.

Розрахунок ROI дозволяє:

**(4.1),**

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

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

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

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

**Е = ((В - Вn) \* Ц) : І (4 .2),**

де **Е** – ефективність інвестицій у людський капітал на і-му етапі;

**Bn**− виробіток працівника до навчання; **В** – виробіток працівника після навчання; **Ц** - ціна одиниці продукції;

**І** - інвестиції в людський капітал [27].

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

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

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

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

**Е = Со − Сt (4.3),**

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

**Сt** – вартість бізнес-процесу після навчання, грн.

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

Інтерпретація результату: якщо **Е ≥0 −** отже, мета зниження витрат була досягнута.

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

**ЕN = Со− Сt** − **Се (4.4),**

де **Со**− вартість бізнес-процесу до навчання (одиниці виробленої продукції), грн.

**Сt** – вартість бізнес-процесу після навчання, грн.

**Се** – вартість програми навчання ( наприклад, вирати на утримання учбового центру), грн.

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

Інтерпретація результату: якщо **ЕN≥0** – отже, позитивний результат був досягнутий, принаймні зниження витрат перевищило витрати − діяльність приносить чистий ефект.

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

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

***E N*** 

***Co***  ***Ct***

***Ce***

**(4.5),**

Таким чином, якщо **ЕN<1−** навчання неефективне, якщо **ЕN>1−** навчання ефективне.

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

***dN***  ***Co***  ***Ct***  ***Ce*** **100**

***Ce***

**(4.6)**

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

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

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

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

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

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

**ТЕМА 5**

**НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

* 1. Навчання і освіта: поняття та концепції.
  2. Законодавчі основи навчання персоналу організацій.
  3. Професійне навчання працівників: види, форми та методи.
  4. Види та методи підвищення кваліфікації персоналу.
  5. **Навчання і освіта: поняття та концепції**

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

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

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

**НАУКА**

**ОСВІТА**

**Рис. 5.1.** Взаємозв’язок освіти, науки і виробництва Виробництво, впроваджуючи новітні технології, розвиваючись в умовах

**ВИРОБНИЦТВО**

економічної глобалізації, формує підвищені вимоги до рівня освіти робочої сили, її якісних характеристик, серед яких провідними виступають уміння швидко адаптуватися до мінливого середовища, вчитися новому і

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

У цих умовах необхідно розмежувати і чітко визначити зміст понять

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

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



**Цільова група**

Молодь, яка вчиться

Фахівці з досвідом

роботи

Керівники з досвідом

роботи

Опанування навичок та форм поведінки на випадок виникнення конфліктних ситуацій, ведення переговорів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Теоретична початкова |  | Підвищення |
| підготовка поза сферою | кваліфікації для |
| діяльності у поєднанні з | поглиблення |
| практичною підготовкою | спеціальних знань |
| за фахом на робочому | за фахом |
| місці |  |
|  |  | |

**Рис. 5.2.** Задачі навчання для окремих цільових груп

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

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

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

а) формування суспільства, що базується на знаннях;

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

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

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

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

## Навчання впродовж життя - це:

* + *В області компетенції*: розвиток знань, умінь і компетенцій людей упродовж їх життя з тим, щоб вони могли досягати економічних і соціальних цілей за допомогою осмисленої та рефлекторної поведінки.
  + *Відкритий доступ («*з колиски до останнього подиху»): незалежно від статі, соціального статусу, попередніх успіхів у навчанні, раси і релігії.
  + *Для всіх громадян*: приватним особам, їх сім'ям, місцевим співтовариствам, профспілкам, роботодавцям, неурядовим організаціям, регіональній владі відводиться активна роль.
  + *Економічна і соціальна орієнтація*: освічені люди є хорошими громадянами і хорошими працівниками.
  + *Центральне місце учня в процесі навчання*: викладач стає наставником і помічником у навчанні.
  + *Опора на прозорі стандарти освіти і навчання*, зрозумілі для всіх зацікавлених сторін, особливо для тих, хто навчається, і роботодавців [4].

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

У документах ЄС визначається відмінність між трьома типами навчання:

* ***Формальне навчання (formal),*** як правило, надається навчальними закладами або організаціями, воно структуроване з погляду цілей навчання і тривалості навчання і завершується врученням свідоцтва про освіту. Формальне навчання є цілеспрямованим з погляду того, хто навчається.
* ***Спонтанне навчання (informal)*** є навчанням, яке здійснюється під час повсякденної життєдіяльності людини, пов'язаної з її роботою, життям у сім'ї або дозвіллям. Воно не є структурованим з точки зору цілей, тривалості навчання і допомоги в навчанні, і після його завершення не видається свідоцтво про навчання. Спонтанне навчання може бути цілеспрямованим, проте в більшості випадків воно не є таким.

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 5.1

Трансформація змісту концепцій освіти\*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Складові концепцій | КОНЦЕПЦІЇ ОСВІТИ | | | |
| Традиційна | Раціональна | Гуманістична | Інноваційна  (гуманістично-  раціональна) |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Зміст освіти | Навчання (надання певної кількості знань) відповідно до чітких стандартів і критеріїв | Надання знань у вигляді упорядкованої сукупності факторів | Умова для само- вираження, самоствердження людини, можли- вість найбільш повно й адекват- но відповідати природі людсь- кого „я” | Соціальний інсти- тут з передачі й на- буття знань, уміння їх розширення і подальшого вико- ристання протягом усього життя для самовідтворення людського потен- ціалу, забезпечення людського  розвитку |
| Мета освіти | Забезпечення людини базо- вими знання- ми, не обхід- ними впро- довж подаль- шого життя, формування людини- функціонера шляхом підлашту- вання дітей  під навчальні програми | Надання лю- дині знань, наповнення людини знан- нями, оскіль- ки студент – це як посудина, яку слід наповнити | Забезпечити роз- виток природ- них, унікальних здібностей людини | Розвиток свідомого і творчого ставлення до життя, постійне самовдосконалення на основі розвитку здібностей і вико- ристання нових  досягнень людства. |
| „запалити” в людині потяг розвивати свої здібності до синтезу нових систем знань. | |
| Характер освіти | Кінцевий продукт одного з етапів життя людини. | | Постійний та динамічний процес | |
| Обмеженість тривалості освіти | Достатньо короткий і чітко визначений відрізок трудового життя (як правило 4-6 років) | | Тривалість освіти необмежена, освіта впродовж усього трудового життя | |

*\*Складено за [1; 5-7]*

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

Таблиця 5.2

Цілі безперервної освіти кадрів на виробництві

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

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

Освіта, особливо професійна, спрямована на досягнення двох цілей:

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

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

* 1. **Законодавчі основи розвитку персоналу організацій**

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

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

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

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

Діяльність держави щодо забезпечення розвитку людських ресурсів



Гарантування права на здобуття освіти

Надання гарантій для довгостроко- вих освітніх інвестицій інших суб'єктів

Забезпечення доступності освіти

Інвестиції у розвиток освіти та професійної підготовки

Застосування податкових пільг та інших форм регулювання ринку з метою забезпечення розвитку пріоритетних спеціальностей, форм і методів підготовки спеціалістів

Забезпечення і гарантування якості освітніх послуг

(ліцензування, атестація та ін.)

**Рис. 5.3.** Роль держави у забезпеченні розвитку людських ресурсів

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* *планування та організація навчального процесу* здійснюється, як правило, організаторами навчання з урахуванням побажання підприємств та окремих галузей чи регіонів (наприклад, актуальні проблеми, терміни навчання). Рекомендації щодо планування навчального процесу та його організації розробляють державні органи освіти;
* *фінансування* може здійснюватися з різних джерел: для навчальних закладів, що входять у систему визначених центрів з підвищення кваліфікації кадрів (ФПК і ПК) переважно за рахунок централізованих фондів міністерств та відомств, або на основі госпрозрахункової діяльності; безпосередньо в організаціях – за рахунок фондів розвитку виробництва, науки та техніки, інших фондів або ж цільових асигнувань на підготовку кадрів [10].

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

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

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

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

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

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

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

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

Відповідно до такої угоди обов’язковим для працівника стане:

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

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

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

Роботодавець, у свою чергу, буде зобов’язаний :

+ організувати навчання, створити необхідні для нього умови;

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

+ зберегти або підвищити кваліфікаційний розряд;

+ забезпечити зайнятість працівника відповідно до його кваліфікації.

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

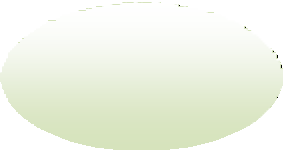
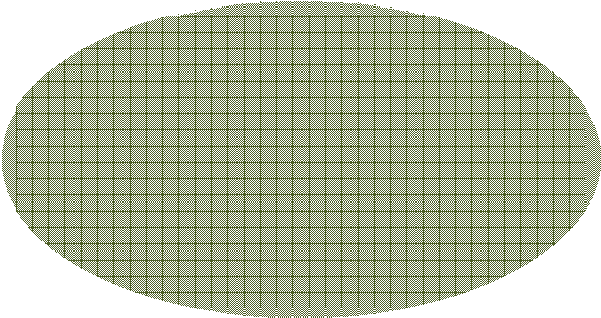
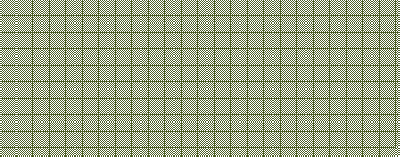
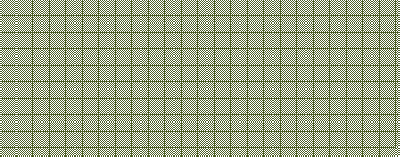
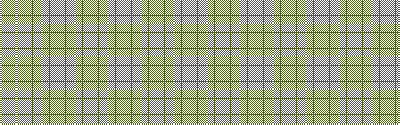
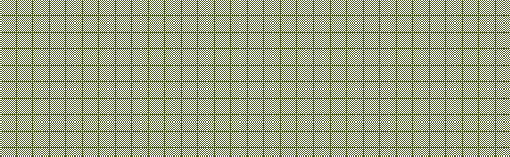
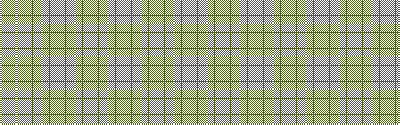
Закон України «Про професійний розвиток працівників» [8] визначив, що останній включає професійне навчання працівників, яке може бути формальним і неформальним. Якщо неформальне профнавчання не є регламентованим місцем набуття, строком та формою навчання, то формальне профнавчання має такі вимоги і після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

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

* 1. **Професійне навчання працівників: види, форми та методи**

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

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



Вечірня

(змінна)

Форми професій- ного навчання працівників

З відривом від

виробництва

Екстернатна

Без відриву від виробництва

Дистанційна

За індивідуальним навчальним планом

Очно-заочна

Денна

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

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

Види формального профнавчання працівників наведено на рис. 5.5.

## ФОРМАЛЬНЕ ПРОФНАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ



Робітничим професіям

професіям, які за класифікацією професій належать до категорій керівників, професіоналів і фахівців

* первинна професійна підготовка робітників;
* перепідготовка робітників;
* підвищення кваліфікації робітників.

− перепідготовка;

− стажування;

− спеціалізація;

− підвищення кваліфікації.

Безпосе- редньо у робото- давця

на договірних умовах у профе- сійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах, в установах, організаціях

на договірних умовах у ВНЗ

***МОЖЕ ЗДІЙСНЮВАТИСЯ***

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

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

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

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

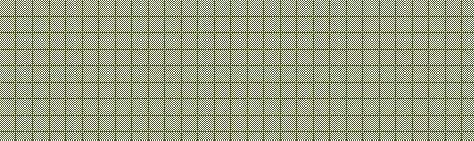


1. *й етап.* У групі (5-15 осіб) під керівництвом викладача або майстра виробничого навчання
2. *й етап.* На робочих місцях індивідуально під керівницт- вом не звільненого від основної роботи каліфіко- ваного робітника-інструк- тора виробничого навчання.

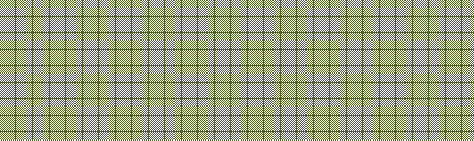


Індивідуально на робочому

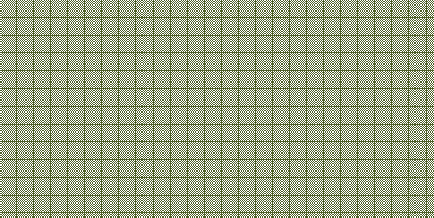
місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.



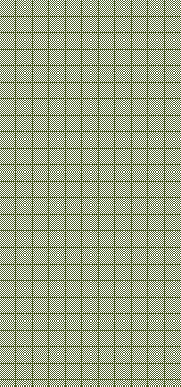
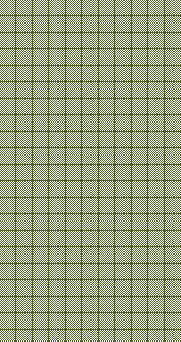
**Курсове навчання**



**Індивідуальне навчання**



**Групове (бригадне) навчання**



Передбачає формування навчальних груп і здійснюється в навчальних класах (лабораторіях) працівниками з високою кваліфікацією

**Виробниче навчання**

**Теоретичне навчання**



Вивчення теоретичного курсу в навчальних групах чисельністю

5-30 осіб



Самостійно та шля- хом консультацій у викладачів теоре- тичного навчання

**Рис. 5.6.** Характеристика форм первинного професійного навчання працівників

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

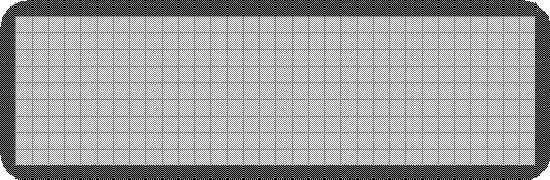
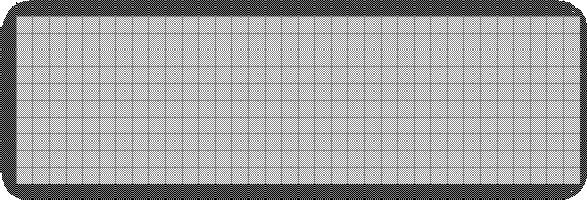
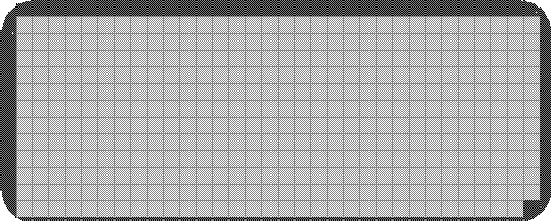
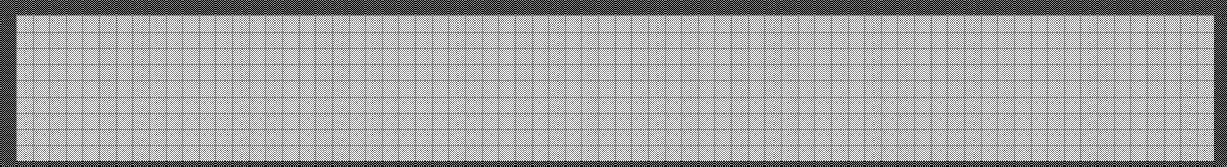
***Перепідготовка робітників*** – це професійно-технічне навчання робітників, які здобули первинну профпідготовку, спрямоване на оволодіння іншою професією. Перепідготовка проводиться задля навчання робітників, що вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням чи реорганізацією підприємства; задля розширення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

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

Питання підвищення кваліфікації персоналу будуть детально розглянуті у наступному параграфі.

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

**На робочому місці**



**Методи професійного навчання**

**Поза робочим місцем**

**Поєднання обох груп методів**

Наставництв Інструктаж Ротація

Копіювання

Делегування Стажування

Підготовка в проектних групах

Навчальні ситуації

Моделювання Кейс-стаді

Лекція

Самостійне навчання

Рольові ігри Ділові ігри

Емпіричне навчання

Практика під керівництвом

Програмування навчання

Навчання за допомо- гою комп’ютера

(e-learning)

Навчання дією

**Рис. 5.7.** Методи професійного навчання персоналу

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

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

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

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

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

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

Методи навчання поза робочим місцем:

* *Лекційний* є одним із найстаріших методів навчання, неперевершеним засобом викладення великого обсягу матеріалу за відносно короткий проміжок часу для великої кількості слухачів. Обмеженість лекції як методу професійного навчання пов’язана з тим, що слухачі є пасивними учасниками, практично відсутній зворотний зв’язок, лектор не в змозі контролювати ступінь засвоєння матеріалу та не має змоги внести корективи в хід навчання.
* *Навчальні та практичні ситуації –* реальні або придумані управлінські ситуації з питаннями для аналізу та групового обговорення. Для успішного використання даного методу від учасників вимагається певний рівень

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

* *Ділові ігри –* метод навчання, який є найбільш близьким до реальної професійної діяльності осіб, що навчаються. Перевага ділових ігор полягає в тому, що будучи моделлю реальної організації, вони одночасно дають можливість значно скоротити операційний цикл і, тим самим, продемонструвати учасникам, до яких кінцевих результатів призведуть їх рішення і дії. Ділові ігри бувають як глобальними (управління компанією), так і локальними (проведення переговорів, підготовка бізнес-плану). Використання цього методу дозволяє особам, що навчаються, виконувати різні професійні функції і за рахунок цього розширити власне уявлення про організацію та взаємовідносини її співробітників.
* *Тренінги* – метод короткострокового навчання, у якому теоретичні блоки матеріалу мінімізовані та основна увага приділяється практичному аспекту формування навичок та вмінь. Привабливий цей метод навчання саме тим, що передає спресований, практично орієнтований досвід в інтенсивному режимі. Досвідчений тренер, як правило, володіє певними прийомами, що підвищують ефективність навчання.
* *Самостійне навчання –* є найбільш простим, оскільки для нього не потрібні ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні певний час. Людина навчається там, тоді і так як їй зручно. Організації можуть отримати значну користь з самонавчання за умови розробки та надання співробітникам ефективних допоміжних засобів – аудіо- та відеокасет, підручників, задачників, навчальних програм. Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер: працівник може самостійно визначати темп навчання, число повторень, тривалість заняття. У той же час, індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності − зворотного зв'язку.
* *Моделювання –* відтворення реальних умов праці.
* *Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) –* робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (за допомогою фільму).
* *Реактивний та проактивний тренінги.* Реактивний тренінг ініціюється у відповідь на актуальну, насущну проблему у сфері діяльності організації або її структурного підрозділу. Проактивний тренінг, як правило, здійснюється в рамках корпоративної стратегії та у тісному зв'язку з планами організації у сфері трудових ресурсів. Такий тренінг значною мірою орієнтований на майбутнє і може бути викликаний такими причинами, як розробка нових товарів/послуг, удосконалення управління, впровадження нових бізнес процесів, вихід на нові ринки тощо.
* *«Мозкова атака»* — це метод розв’язування невідкладних завдань за дуже обмежений час. Суть методу полягає в тому, що необхідно висловити найбільшу кількість ідей за невелику кількість часу, обговорити та здійснити їхній відбір. Цей метод використовується для розвитку творчих здібностей або для розв’язання складних проблем. Метод можна використовувати в різних формах діяльності: у роботах з малими групами, командами, великими групами («гра з глядачами»), індивідуальній роботі віч-на-віч.
* *Метаплан −* спосіб дискусії, що містить у собі елементи мозкової атаки, аналізу випадків (ситуацій), гри та є незамінним для розв’язання складних завдань у практиці підприємництва, адже по суті своїй є методом безпосередньої колективної творчості, що забезпечує поштовх до диверсифікації діяльності робочої групи (організації). Суть дискусії, про яку йдеться, зводиться до розроблення під час обговорення проблеми плаката під назвою «метаплан»[15].

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

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

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

Активні методи навчання, у свою чергу, поділяються на:

* *імітаційні,* які передбачають створення імітаційної моделі об’єкта або процесу (ділові і рольові ігри, ігрове проектування, комп’ютерні симуляції, аналіз конкретних ситуацій, імітаційні вправи й індивідуальні тренінги);
* *неімітаційні,* за яких активізація навчального процесу досягається за рахунок системи прямих і зворотних зв’язків між викладачем і аудиторією (проблемні лекції, практичні заняття і лабораторні роботи, семінари і дискусії, курсове і дипломне проектування, практика, стажування, навчальні і контролюючі програми, конференції) [17] .

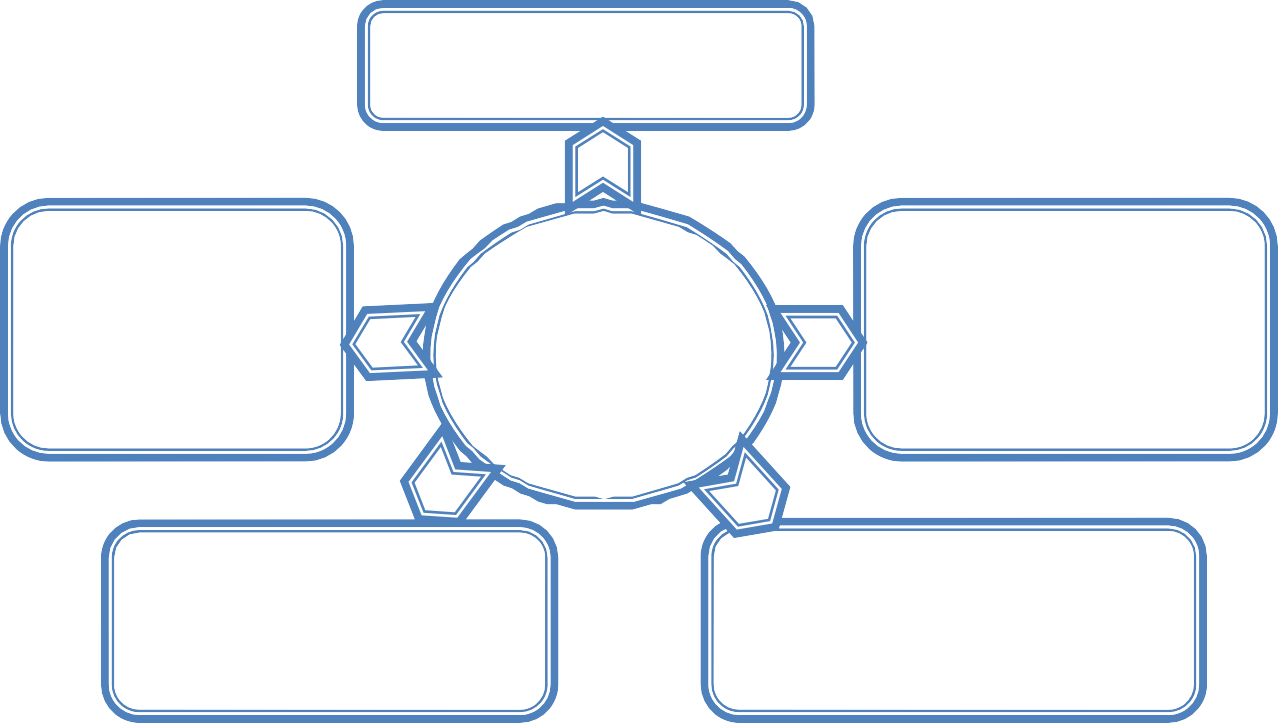
На практиці вони часто застосовуються в комбінованій формі, коли відбувається суміщення тотожних проблемних лекцій, групової форми проведення активного навчання, практичних тренінгів у малих групах та індивідуальної консультації. Це дозволяє використовувати потенціал та інте- реси окремого слухача, принцип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

* 1. **Види та методи підвищення кваліфікації персоналу**

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

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

Конкретні завдання щодо підвищення кваліфікації наведено на рис.5.8.



Підвищення розряду

Забезпечення ефективного виконання

нових завдань

Завдання підвищення

кваліфікації

Підвищення гнучкості управління і

придатності до

Адаптація працівників

до нової техніки та технології

Просування за посадою

або горизонтальне переміщення

**Рис. 5.8.** Основні завдання підвищення кваліфікації

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

Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватися за такими формами:

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

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

Таблиця 5.3

Визначення мінімальних термінів виробничого навчання [18]

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

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

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

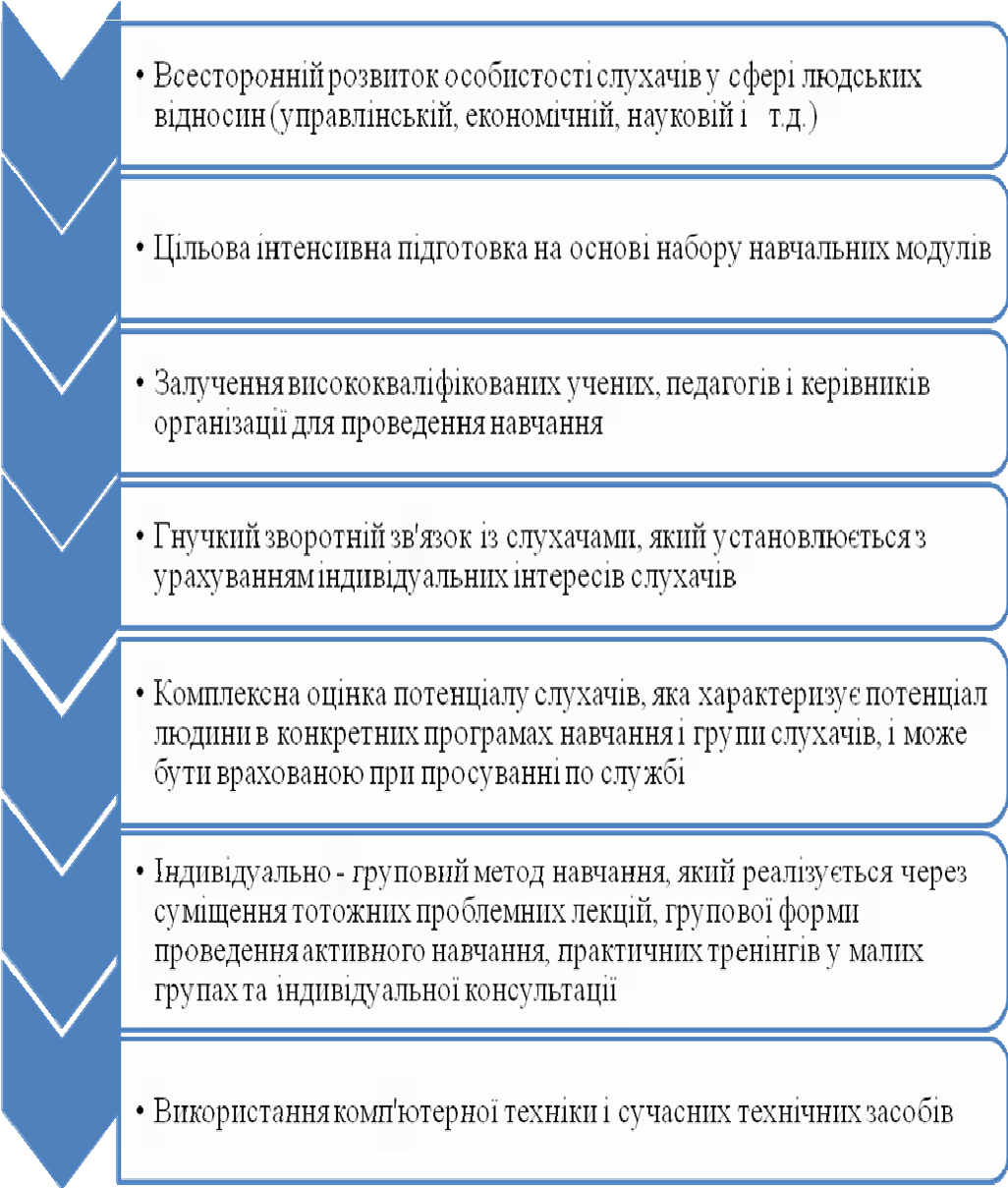
Періодичність навчання робітників на курсах підвищення кваліфікації установлюється, як правило, не рідше одного разу в 5 років.

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

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

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

**Рис.5.9.** Принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«круглі столи», тренінги тощо.

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

Зростаюча конкуренція на світових ринках і постійні технологічні зміни

змушують більшість організацій спрямовувати все більше коштів на професійне навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників. Це здійснюється, перш за все, для того, щоб забезпечити зростання продуктивності праці як основного фактора зміцнення економічного стану організації.