

Міністерство освіти і науки України
Рівненський державний гуманітарний університет
Кафедра менеджменту



65 - 400

Опорний конспект лекцій з дисципліни
«Управління розвитком персоналу»
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
за спеціальністю 073 "Менеджмент"
денної та заочної форм навчання

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління розвитком персоналу» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 "Менеджмент" денної та заочної форм навчання. № 65 – 400 (Поліщук О. Ю., Рівне: РДГУ, 2021. 127 с.).

Укладач:

Поліщук О. Ю., к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту 28 вересня 2021 року, протокол № 9.

Відповідальний за випуск завідувач кафедри менеджменту, доцент, канд. техн. наук Микитин Т.М.

Рецензенти:

Бергаш Б.М., доцент кафедри менеджменту РДГУ,
кандидат економічних наук

Пляшко О. С., доцент кафедри економіки та управління
бізнесом РДГУ, кандидат економічних наук

Зміст

<u>ВСТУП</u>	4
<u>Мета і завдання дисципліни</u>	4
<u>Тема 1 РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</u>	5
<u>Тема 2 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ</u>	12
<u>Тема 3 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І ЛІДЕРСТВО ТА ЇХ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ</u>	18
<u>Тема 4 РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО ОЦІНКИ</u>	41
<u>Тема 5 НАВЧАННЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛУ</u>	53
<u>Тема 6 УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ТА РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ</u>	80
<u>Тема 7 ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ</u>	93
<u>Тема 8 УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ В КАДРОВІЙ РОБОТІ</u>	95
<u>Тема 9 СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ</u>	101
<u>Тема 10 ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ</u>	110
<u>Перелік питань для підготовки до підсумкового контролю</u>	122
<u>Список рекомендованої літератури</u>	124

ВСТУП

Опорний конспект лекцій допоможе самостійно опанувати дисципліну "Управління розвитком персоналу" здобувачам вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 "Менеджмент" денної та заочної форм навчання. Опорний конспект лекцій дасть можливість студентам отримати базові знання з теорії та практики управління розвитком персоналу і посилить організаційну складову самостійної роботи.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Мета: формування у здобувачів вищої освіти знань, умінь і навичок, що дають змогу керівникам здійснювати ефективну та результативну управлінську, організаційну діяльність, застосовувати системний підхід з інноваційними елементами в організації діяльності з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку персоналу.

Завдання: формування у здобувачів вищої освіти базової системи знань щодо розвитку персоналу і його складових та його місця в загальній системі управління ним, а також умінь та компетенцій стосовно планування, організації, мотивації та контролю розвитку персоналу в сучасних умовах.

При цьому здобувачі вищої освіти повинні:

знати:

- сутність і значення управління розвитком персоналу;
- основні складові процесу розвитку персоналу;
- нормативно – правове забезпечення розвитку персоналу;
- засоби стимулювання розвитку персоналу;
- методи планування потреби у персоналі;
- методи оцінки ділових якостей персоналу.

вміти:

- визначати і обґрунтовувати вибір форм професійного навчання персоналу;
- здійснювати планування і прогнозування розвитку персоналу;
- аналізувати основні концепції розвитку персоналу та його основних складових;
- застосовувати категорії і поняття з дисципліни, кількісні показники розвитку персоналу;
- використовувати результати атестації у процесі розвитку персоналу;
- планувати і організовувати професійне навчання робітників, фахівців і керівників організації;
- здійснювати аналіз і планування кар'єри робітників, фахівців і керівників організації;
- визначати і застосовувати матеріальні і нематеріальні методи стимулювання розвитку персоналу.

ТЕМА 1

РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

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

1.3. Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу.

1.4. Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку персоналу.

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

Необхідність швидкого пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища підсилює потребу в більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, підвищенні їх кваліфікаційно-професійного рівня, розвитку в них здібностей до творчості. Загострення конкуренції на світовому ринку потребує наявності в персоналу організацій саме таких якостей. У цих умовах персонал та його професійно-кваліфікаційний, компетентнісний 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.

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

Говорячи про розвиток персоналу, дуже часто мову ведуть тільки про професійний розвиток, тобто про придбання працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують або будуть використовувати у своїй професійній діяльності. Так, у преамбулі Закону України « Про професійний розвиток працівників» [3] відзначено, що його положення визначають правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, розглядається як процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та умінь, 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.

У цілому, розвиток персоналу можна пояснити як:

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.

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

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

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

Тому ми розглядаємо «розвиток персоналу» як безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі.

В ідеалі розвиток персоналу повинен не тільки давати працівникам нові знання, уміння, навички, компетенції для більш ефективного виконання поставлених завдань, але й підвищувати їхню трудову мотивацію, прихильність до організації й залученість у її справи.

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

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

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

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

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

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

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

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

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [19]. 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.
- 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;

Управління розвитком персоналу – це розробка та реалізація заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників (знань, навичок, досвіду, мотивації та інше – компетенцій та компетентності) відповідно до стратегії розвитку організації. Відносно основних областей та заходів для розвитку персоналу як основи ефективного використання трудового потенціалу, то єдиного підходу поки не вироблено ні в наукових колах, ні на практиці.

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

- 1) організаційний розвиток;
- 2) супроводження процесів змін;
- 3) професійний розвиток;
- 4) коучинг та наставництво;
- 5) навчання персоналу;
- 6) підвищення кваліфікації;
- 7) планування кар'єри.

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.

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.

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.

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%

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.

1.3. Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу

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

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

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

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

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

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

1) дозволяє безпосередньо зв'язати систему управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Зв'язок вибудовується через визначення

професійних та особистісних якостей менеджерів і фахівців, ключових компетенцій майбутнього компанії;

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

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

4) лежить в основі системи роботи з персоналом: полегшується процедура найму персоналу - з'являється можливість співставити характеристики кандидата з вимогами до посади; співробітникам дається чітке уявлення про вимоги, які до них висуваються, та про стандарти успішного виконання роботи;

підвищується ефективність навчання та розвитку співробітників, оскільки програми навчання формуються на досягнення корпоративних стандартів, зазначених у компетенціях; керівник отримує критерії для оцінки ефективності роботи підлеглих і, як наслідок, для оцінки відповідності персоналу завданням, що стоять перед компанією; забезпечується розвиток персоналу та планування кар'єри.

1.4. Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку персоналу

Управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу передбачає не стільки використання компетенцій, які потрібні сьогодні організації для її ефективного функціонування, скільки формування в тісному зв'язку із стратегією розвитку організації тих, що будуть необхідними в майбутньому. У зв'язку з цим актуальним є питання створення моделі компетенцій. Зазначимо, що вкрай важко створити єдину для всіх організацій модель компетенцій, що зумовлено їх особливостями, напрямками та сферою діяльності, розмірами тощо, а також і різноманітністю професій та стратегічним баченням розвитку бізнесу. До того ж кожна організація сьогодні може розробляти свої моделі компетенцій, а також методичне, організаційне, інформаційне та мотиваційне забезпечення управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу. Ми вважаємо, що: $\frac{3}{4}$ компетенція – це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості;

$\frac{3}{4}$ 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

ТЕМА 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ.

- 2.1. Розвиток персоналу та конкурентоспроможність працівників.
- 2.2. Складові конкурентоспроможності персоналу.
- 2.3. Основи управління конкурентоспроможністю персоналу.
- 2.4. Сутність та принципи маркетингу персоналу.
- 2.5. Інформаційна база маркетингу персоналу

2.1 . Розвиток персоналу та конкурентоспроможність працівників

Ефективне функціонування організації визначається рівнем розвитку персоналу. В умовах ринкової економіки та швидкого старіння знань спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із важливих факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку.

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. Складові процесу розвитку персоналу організації складають:

- Професійне навчання персоналу.
- Виробнича адаптація персоналу.
- Оцінювання та атестація персоналу.
- Планування трудової кар'єри персоналу.
- Професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців.
- Формування резерву керівників.
- Службово-професійне просування керівників.

Розвиток персоналу потребує з'ясування таких понять:

- Особистість — усталена система соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда.
 - Гармонійний розвиток особистості — різнобічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності.
 - Професійний розвиток особистості — підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю.

Професійний розвиток персоналу - цілеспрямований та систематичний вплив за допомогою професійного навчання з метою досягнення високої ефективності праці, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

У цілому розвиток персоналу пов'язаний з такими поняттями :

- Освіта - процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь та навичок, необхідних для професійного навчання, підготовки до праці.

- Професійне навчання персоналу - цілеспрямований процес формування теоретичних знань, умінь та навичок за допомогою спеціальних методів, необхідних персоналу.
- Первинна професійна підготовка — здобуття освіти особами, які раніше не мали професії чи спеціальності.
- Перепідготовка персоналу - професійне чи вище навчання, яке спрямоване на оволодіння іншою професією працівниками з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку.
- Підвищення кваліфікації персоналу - професійне чи вище навчання працівників з вищою освітою, яке дає можливість розширювати та поглиблювати раніше здобуті знання, уміння та навички на рівні сучасних вимог.
- Професійно-кваліфікаційне просування персоналу — процес переміщення працівників з вищою освітою між професійними та посадовими групами персоналу в результаті оволодіння ними нових знань, умінь та досвіду роботи.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття. Розвиток персоналу є одним із важливих напрямків раціонального функціонування організації на ринку.

2.2. Складові конкурентоспроможності персоналу

Загострення ситуації на ринку праці України обумовило поглиблення уваги до категорій "якість робочої сили" і "конкурентоспроможність робочої сили." Якість робочої сили - сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці та охоплюють кваліфікацію, особисті й ділові риси працівника, а під конкурентоспроможністю робочої сили розуміють сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару "робоча сила", що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців.

Рівень конкурентоспроможності громадян на ринку праці вирішальною мірою залежить від ступеня оволодіння ними тією професією, яка користується попитом на регіональному ринку праці і необхідна організаціям для реалізації їхніх цілей, одержання прибутку.

В аспекті якості конкурентоспроможність характеризується сукупністю споживчих властивостей працівників, здатних забезпечити ефективну працю, тобто фах, стаж, вікові дані тощо, а в аспекті кількісних характеристик - продуктивність праці, якість роботи тощо.

Професійна придатність працівника виражає відповідність психофізіологічних та соціально - психологічних особливостей людини вимогам професії, відповідність цим вимогам з погляду стану її здоров'я та фізичного розвитку, професійних знань, умінь та навичок до продуктивної праці. Одним із завдань управління розвитком персоналу є забезпечення організації такими працівниками, які здатні реалізувати стратегію управління і мають для цього необхідні знання, здібності та компетенцію, тому персонал не

чинник затрат, які необхідно скорочувати, а є одним з ресурсів, якими необхідно ефективно управляти та вкладати кошти в розвиток персоналу.

В умовах посилення конкуренції на ринку великого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу, як освіта, професійні знання, уміння та практичні навички; відповідність психофізіологічних і соціально - психологічних особливостей людини до вимог професії. Одне із завдань управління розвитком персоналу забезпечення організації тими працівниками, які здатні реалізувати стратегію управління фірми, мають для цього необхідні здібності та компетенцію. Велике значення для забезпечення конкурентоспроможності персоналу має стимулювання розвитку працівників і раціональне використання їх компетенції. Набуті працівниками в процесі професійного навчання знання, уміння і практичні навички не принесуть ніякої користі організації, якщо робітники чи фахівці не зацікавлені їх реалізувати з максимальною ефективністю, не виявляють інтересу до свого професійно-кваліфікаційного просування.

Якщо потреби суспільства, організації, інтереси працівника та його здібності не узгоджені, то це негативно впливає на трудову активність, рівень конкурентоспроможності персоналу. Це виявляється в таких показниках, як зниження продуктивності праці, погіршення якості продукції, збільшення рівня плинності кадрів, небажання проходити професійне навчання. Трудова активність охоплює широке коло питань, пов'язаних з організацією різних форм і методів профорієнтації, професійного навчання, планування трудової кар'єри, стратегією управління організацією.

Для визначення своїх потреб у персоналі з метою забезпечення розвитку працівників необхідно:

- Мати опис робочих місць та посад.
- Визначити кваліфікаційні вимоги до персоналу, необхідні професійні знання, уміння та навички.
- Зіставити зазначені вимоги до персоналу з фактичним рівнем професійної придатності та компетенції працівників.

2.3. Управління конкурентоспроможністю персоналу

Управління конкурентоспроможністю персоналу - процес порівняння потреб організації у персоналі з наявним трудовим потенціалом та вибір форм впливу для приведення їх у відповідність. Потреба організації у конкурентоспроможному персоналі - необхідний кількісний та якісний склад персоналу, який визначається відповідно до обраної стратегії управління. Наявний трудовий потенціал - працівники організації з фактично досягнутими рівнями освіти, професійної підготовки, здібностями, інтересами, мотиваціями, домаганнями, станом здоров'я. Результатом порівняння потреб та фактичного трудового потенціалу організації може виявитися переміщення персоналу, його професійно - кваліфікаційне просування, формування резерву керівників, набір професійно придатних або звільнення професійно непридатних працівників, професійна перепідготовка або підвищення кваліфікації персоналу.

Управління конкурентоспроможністю персоналу може здійснюватися як на рівні організації, так і на рівні особистості працівника. На рівні організації управління розвитком персоналу з метою забезпечення незалежного рівня конкурентоспроможності працівників передбачає здійснення таких дій:

- о Оцінювання явного трудового потенціалу, зокрема рівня знань, умінь та практичних навичок.

- о Оцінювання потреб організації в персоналі відповідно до обраних цілей, завдань, визначення стратегії управління.

- о Зіставлення фактичного трудового потенціалу фірми з її потребами у персоналі.

На основі одержаних у процесі порівняння відповідних даних служба управління персоналом організації визначає:

- Кількість працівників, які відповідають обраній стратегії управління і яких не потрібно перенавчати чи підвищувати рівень їхньої кваліфікації.

Кількість працівників, що повинна пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку зі зміною стратегії управління організації.

- Кількість працівників, яких доведеться найняти та підготувати або ж звільнити для ефективного реалізації обраної стратегії управління.

Для забезпечення конкурентоспроможності персоналу організації велике значення має стимулювання розвитку та раціональне їх використання. Крім цього, працівники не принесуть користі, якщо вони не зацікавлені в реалізації своїх знань, умінь та навичок з максимальною ефективністю. Виходячи з цього, необхідна оптимізація результатів діяльності працівників, підвищення рівня мотивації та стимулювання.

Управління конкурентоспроможністю персоналу на рівні особистості передбачає оцінювання працівником своїх можливостей відповідно до вимог робочого місця або посади, що дає змогу працівникові розвинути свої здібності, активізувати раніше одержані загальноосвітні та професійні знання, уміння і практичні навички. Він формує мету власної діяльності в організації на обраному робочому місці чи посаді, вирішує сам чи відповідає його професійна придатність вимогам робочого місця або посади, яку він обіймає, чи необхідно йому пройти підвищення кваліфікації або професійну перепідготовку з метою професійно - кваліфікаційного просування.

2.4 .Сутність та принципи маркетингу персоналу

У роботі з персоналом організацій використовується підхід, за яким праця, її умови, робочі місця та розвиток персоналу розглядаються як продукти маркетингу.

Маркетинг персоналу - вид управлінської діяльності, спрямований на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами. Ці ресурси утворюють стратегічний потенціал, за допомогою якого можливе рішення конкретних задач.

Маркетинг персоналу трактує робоче місце як продукт, який продається на ринку праці. З такої точки зору елементи маркетингу персоналу можуть бути подані таким чином:

1. Він виступає напрямком стратегічного й оперативного планування персоналом.
2. Утворює інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою методів дослідження ринку праці.
3. Спрямовує досягнення по прихильності роботодавця.

Існують два підходи до визначення складу та змісту задач маркетингу персоналу:

1. Припускає розглядання задач маркетингу в широкому змісті. Під маркетингом персоналу в даному випадку розуміється філософія та стратегія управління людськими ресурсами. Персоналом являються зовнішні та внутрішні клієнти організації. Метою такого маркетингу є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально добрих умов праці, допомагаючи підвищенню його ефективності, розвитку в кожному співробітнику партнерського та лояльного відношення до організації.

2. Припускає розуміння маркетингу персоналу в більш вузькому понятті - як особливу функцію служби управління персоналом. Ця функція спрямована на виявлення та покриття потреби в кадрових ресурсах.

+ Маркетинговою концепцією управління персоналом є твердження, відповідно до якого однією із важливих умов досягнення цілей організації виступає чітке визначення вимог до персоналу, його соціальних потреб у процесі професійної діяльності та забезпечення задоволення таких вимог та потреб більш ефективними, ніж у конкурентів, способами.

2.5. Інформаційна база маркетингу персоналу

.Цілеспрямовані заходи з продажу продукту припускають знання зовнішнього середовища, ринків, споживачів, іміджу продавця. Це стосується і маркетингу персоналу.

Інформаційна функція маркетингу персоналу полягає в створенні інформаційного базису, який являє собою основу планування в області сегментування ринку. Вона може бути розподілена на такі функції:

1. Вивчення вимог до посади та робочих місць.
2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
3. Дослідження ринку праці.
4. Вивчення іміджу організації, як працедавця.

Маркетингова інформаційна система в управлінні персоналом являє собою систему обміну відомостями, дозволяючи спеціалістам з маркетингу персоналу аналізувати, планувати та реалізовувати маркетингові заходи. Основою системи маркетингової інформації про персонал є джерела такої інформації:

- o Навчальні програми і плани випуску спеціалістів.
- o Навчальні програми комерційних навчальних центрів та курсів перепідготовки при біржах праці.

- o Аналітичні матеріали держорганів з праці та зайнятості.
- o Інформаційні повідомлення служб зайнятості.
- o Спеціалізовані журнали.
- o Виставки, конференції, семінари.
- o Економічні публікації в засобах масової інформації.
- o Рекламні матеріали.
- o Презентації фірм.
- o Система внутрішньої звітності з кадрових питань.
- o Аналітичні матеріали щодо вивчення вимог до посад та робочих місць.
- o Бесіди спеціалістів з персонал - маркетингу з потенційними співробітниками.

Вимоги до персоналу виявляються в таких групах параметрів:

Здібності - рівень освіти, необхідні знання, досвід роботи, практичні навички.

Властивості - особисті якості, здібності до навантажень, концентрації пам'яті, уваги.

Мотиваційні установки - сфера професійних інтересів, здібність до навчання, прагнення до самовираження та самореалізації.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації розкривається через зміст зовнішніх та внутрішніх факторів. Під зовнішніми факторами розуміють умови, які організація як суб'єкт управління не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення необхідності у персоналі та джерелах покриття цієї потреби. До зовнішніх факторів можна віднести загальноекономічну ситуацію та стан галузі діяльності, розвиток технології, особливості соціальних потреб, розвиток законодавства, кадрова політика організацій — конкурентів. Під внутрішніми факторами розуміють такі фактори, які значною мірою піддаються управлінському впливу з боку організації, наприклад, цілі організації, фінансові ресурси, кадровий потенціал, джерела покриття кадрової потреби.

Предметом вивчення ринку праці є весь призначений до використання потенціал робочої сили, який охоплює як зовнішній ринок праці, так і вже сам колектив організації, тобто внутрішній ринок праці.

Основні напрямки аналізу зовнішнього ринку праці: структура ринку праці (вікова, кваліфікаційна, професійна та інша), мобільність робочої сили, джерела покриття потреби в персоналі, шляхи покриття потреби, поведінка конкурентів на ринку праці, вартість робочої сили.

Дослідження внутрішнього ринку праці направлено на покриття потреби за рахунок внутрішньоорганізаційних джерел. Основні напрямки вивчення внутрішнього ринку: структура персоналу, структура розвитку персоналу, організаційна структура, організація праці, культура управління, мотиваційні установки.

ТЕМА 3.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І ЛІДЕРСТВО ТА ЇХ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПЕРСОНАЛУ.

3.1. Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Моделі організаційної культури

3.2. Типологія організаційних культур

3.3. Сучасна українська організаційна культура

3.4. Сутність лідерства в організації

3.1. Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Моделі організаційної культури

Культура (лат. cultio – обробляти, вирощувати) – це складний суспільний феномен, що відіграє значущу роль у життєдіяльності людини: праця, побут, дозвілля, спосіб життя як окремої особи, так і всього суспільства, менталітет тісно пов'язані з рівнем розвитку культури. Під поняттям «культура» розуміють людські сили й здібності, що реалізуються у процесі життєдіяльності: знання, вміння, навички, рівень інтелекту, морального й естетичного розвитку, світогляд, засоби й форми спілкування людей.

Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій вважаються зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури.

В літературі є різні визначення поняття «організаційна культура». Концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення. Одні автори розуміють під організаційною культурою складну композицію важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються членами колективу. Інші автори трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, закладені в основу відносин та взаємодій як всередині організації, так і за її межами.

Більшість сучасних дослідників під культурою розуміють специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений в продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності ставлення людей до природи, один до одного і до самих себе. Отже, організаційна культура означає впорядковане поєднання виробничих, суспільних та духовних досягнень людей.

Всі наведені вище визначення організаційної культури як поняття не суперечать один одному. Відмінність полягає в тому, що одні даються у вузькому значенні, інші – в широкому.

Найповніше визначення поняття організаційної культури таке: «Організаційна культура – це сукупність найважливіших припущень, що

приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій».

Таким чином, організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристики соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Організаційна культура має певні елементи – символи, цінності, вірування, припущення. Виокремлюють три рівні організаційної культури.

Перший рівень, або поверхневий, містить, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі та явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або підповерхневий, передбачає, що вивчення цінностей і вірувань, їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

Третій рівень, або глибинний, має базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення складно усвідомити навіть членам організації.

Дослідники організаційної культури часто обмежуються підповерхневим рівнем, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі.

Властивості організаційної культури базуються на таких істотних ознаках, як загальність, неформальність, стійкість.

Загальність організаційної культури проявляється в тому, що вона охоплює всі види дій в організації. Поняття загальності має подвійний зміст. З одного боку, організаційна культура – це форма, якої набувають дії в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати певний порядок розробки стратегічних проблем або процедури найму нових працівників. З іншого – культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, але і її змістом, елементом, що визначає суть діяльності. Культура перетворюється на одну зі стратегічних цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований необхідності якомога краще адаптувати нових працівників до культури, що склалася в організації.

Неформальність організаційної культури визначається тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у

наказовому порядку правилами організаційного життя. Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури, порівняно з формальним механізмом, є переважне використання усних, мовних форм комунікації, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі.

Стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури вимагає чималих зусиль з боку керівників. Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж декількох поколінь працівників організації. Безліч сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами і засновниками компаній багато десятиліть тому.

Можна виділити декілька основних ознак організаційних культур, за якими вони відрізняються. Особлива комбінація ознак додає кожній культурі індивідуальності, дає можливість її ідентифікувати.

До основних ознак організаційної культури відносять:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних (виробничих в широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;
- ступінь ризику;
- міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь підлеглості планам та регламентам;
- домінування співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей щодо організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- орієнтація на стабільність або зміни;
- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Культура організації має як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи. До її суб'єктивних елементів належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, міфи і легенди, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла.

Під цінностями розуміються властивості тих чи інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки. До цінностей належать, насамперед, цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика. Вважається, що сьогодні необхідно не тільки спиратися на наявні цінності, але

й активно формувати нові. Тому важливо ретельно відстежувати все нове, корисне, що є у цій сфері в інших, справедливо та неупереджено його оцінювати. Однак при цьому не можна знищувати повністю або пригнічувати старі цінності. Навпаки, до них варто ставитися дбайливо, використовувати як основу для формування нових цінностей, залучивши відповідні механізми, зокрема спільної творчості. Ключові цінності, будучи об'єднаними в систему, утворюють філософію організації. Вона відповідає на питання, що є для неї найважливішим. Філософія відображає сприйняття організацією себе та свого призначення, головні напрями діяльності, створює основу вироблення підходів до управління, впорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки.

Фахівці виділяють дві важливі особливості культури:

1. багаторівневність. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;

2. багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, по-перше, складається зі субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують під «дахом» загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, мирно співіснувати разом з нею або ж їй суперечити). По-друге, організаційна культура має субкультури тих або інших напрямів та сторін діяльності – підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

Концептуальні підходи до формування організаційної культури ґрунтуються на тому, що організаційна культура і цілі організації не взаємопов'язані – різні культури можуть забезпечувати реалізацію однієї й тієї ж мети і з різною ефективністю. Розглядаючи культуру з огляду на системний аналіз, можна виокремити дві самостійні, що знаходяться в єдності підсистеми: ідеальну і матеріальну культуру, на рівні всього суспільства і організаційної культури.

Організаційна культура досліджується у вузькому сенсі слова як культура підприємства (корпоративна культура), а в широкому – як культура організації, заснована на загальнолюдських цінностях. Разом з цим, організаційна культура базується на організаційних цінностях, які виражаються в уявленнях про перевагу певних засобів, форм, методів функціонування організації, а також характеристик членів цієї організації.

З організаційними цінностями узгоджуються також норми доцільної поведінки в організації. Норми поведінки забезпечують формування орієнтирів організаційної діяльності – істотних припущень, прийнятих членами організації. При цьому дослідники виділяють такі прояви організаційної культури, як культуру послуху, ініціативи, відповідальності та інші.

Таким чином, організаційна культура – це сукупність найважливіших припущень, прийнятих членами організації, що відображаються в заявлених організацією цінностях, які визначають орієнтири поведінки членів організації. Дані ціннісні орієнтири передаються індивідам через символічні засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення.

В теорії організації виділяють три основні моделі формування організаційної культури.

1. Еволюціоністська модель. Організаційна культура є продуктом природного розвитку організації в тому сенсі, що вона складається спонтанно в процесі спілкування та взаємодії людей і не залежить від їх суб'єктивних бажань.

2. Цілераціональна модель. Організаційна культура слугує штучним винаходом, створеним людьми, і є результатом їх раціонального вибору.

3. Модель корпоративної та цивільної культур. Організаційна культура становить змішану природно-штучну систему, що сполучає в собі формальні, але раціональні та спонтанні життєві процеси.

Зміст організаційної культури реалізується в таких характеристиках:

- розуміння людиною свого місця в організації;
- приймання мови спілкування;
- взаємини між людьми;
- збереження організаційних цінностей;
- внутрішня віра людини в сприйняття організацією ідеалів;
- зовнішній вигляд працівника і представлення себе на роботі.

Зміст організаційної культури впливає на спрямованість поведінки людей і визначається пов'язаністю норм і цінностей, прийнятих в організації. Організаційна культура не статична, хоч і має стійкі риси, які не змінюються з часом. Відмітною ознакою тієї чи іншої культури є відносний порядок базових припущень, що може вказувати на те, яка політика і принципи повинні превалювати в разі зміни ситуації.

Поняття «організаційна культура» тісно пов'язане з поняттями «громадянська культура» і «корпоративна культура». Чимало дослідників вважають за краще використовувати ці категорії для позначення широкого кола явищ, характерних для організації. Корпоративна і громадянська культура уособлюють дві різні стадії розвитку організації.

Корпоративна культура – це культура конкуренції та боротьби (за панування на ринку). Задля досягнення своїх інтересів організація готова в принципі йти на будь-які витрати морально-психологічного характеру, що не стосуються безпосередньо економічних та правових основ свого існування. Для корпоративної культури притаманне сприйняття організації як живого організму, життєздатність якого важливіша за долю кожної окремої людини. Цей організм живе за своїми законами і об'єднує людей на основі спільних цінностей і норм в єдину «сім'ю». Таке уявлення про організм виключає або обмежує автономію та свободу працівників, які підпорядковуються жорсткій необхідності досягати мету організації.

Громадянська культура організації передбачає, що ринок – простір конструктивної взаємодії з рівноправними партнерами. Змагальність тут є другорядною. Головне для організації – не панування або перемога над слабшими супротивниками, а розширення простору для співпраці, створення умов для самореалізації в певних сферах професійної діяльності. Громадянська культура розвивається поступово, долаючи різні бар'єри, в т. ч. бюрократичні та відомчі. Вона стає очевидною на стадії постіндустріального суспільства,

коли проявляються переваги нового способу життя, мислення і дій, відкритих для діалогу і продуктивної взаємодії з іншими культурами.

Громадянська культура як історичний різновид організаційної культури має особливі риси та якісну визначеність, що дозволяє відрізнити її від культури примітивних або традиційних суспільств. Їй притаманні критичне ставлення до дійсності, демократичність, толерантність, плюралізм. В громадянській культурі відсутні будь-які єдині, приписані зверху вимоги і норми, крім моральних загальнолюдських, загальновизнаних зразків і ціннісних критеріїв. Аби відповідати інтересам людей, така культура повинна не стільки підпорядковувати свої норми та цінності вимогам особистої свободи, ініціативи та підприємливості, скільки створювати умови для розвитку людини. Разом з цим вона покликана виробляти обмеження, що виключають можливість індивідуального або колективного свавілля, беззаконня, порушення прав і свобод людей.

В процесі історичного розвитку громадянська культура ввібрала в себе ідеали критичного раціоналізму та активізму. Раціональна, активістська культура проявляється у стійкій орієнтації людини на успіх, визнанні ділової активності в політичній сфері, ініціативності та відповідальності, ствердженні ідейного плюралізму та толерантності. Громадянська культура не заперечує елементів розрахунку і взаємної вигоди. В ній присутні й нераціональні елементи: традиції, афекти, архетипи та інші елементи, що характеризують спонтанну активність членів громадянського суспільства, їх ненаправлені дії.

3.2. Типологія організаційних культур

Систематизація знань про організаційну культуру вимагає розгляду її типології, що допомагає виділити деякі ідеальні типи і в кінцевому результаті сприяє виявленню потрібних особливостей для зміни культури підприємства.

Існує декілька типологій організаційної культури, кожна з яких передбачає використання певних критеріїв. Останніми служать чинники, здатні мати вирішальний вплив на формування її культури та надання їй специфічних характеристик. Прийнято вважати, що визначальну роль у становленні та функціонуванні культури підприємства відіграють національно-державні та етнічні чинники. Індивід зі своєї національної культури отримує установки у формі фундаментальних цінностей. На основі цієї концепції сформульовано чотири факторні моделі цінностей:

- індивідуалізм – колективізм;
- велика – мала дистанції влади;
- сильне – слабке прагнення уникнути невизначеності;
- мужність – жіночність.

На основі різноманітного поєднання цих моделей можна скласти «культурні карти» різних країн і виявити, які риси поєднані, а які – принципово різні. При цьому немає необхідності примушувати членів організацій переглядати свої ціннісні установки, якщо в них превалюють національні особливості.

Інша типологія ґрунтується на порівняльному аналізі японського і західноєвропейського менталітетів, на зіставленні буддистських і християнських цінностей, носіями яких виступають члени організацій. Типологія культури здійснюється за такими параметрами: світогляд, відношення до природи і долі; форми поведінки; характер соціальних відносин.

Типологія американського типу організаційної культури заснована на віруваннях, що розрізняються за специфічною роллю в орієнтації особистості. Всі фундаментальні вірування і цінності поділено на шість основних груп:

- віра в можливість людини впливати на свою долю;
- віра людини в те, що будь-яка дія американських менеджерів обов'язково здійснюється за посередництвом того чи іншого підприємства;
- спосіб відбору персоналу на вакантні посади, заснований на особистих якостях працівника;
- рішення приймаються на основі об'єктивного аналізу ситуації;
- відповідальність за прийняття рішень розділяється;
- члени організації можуть і зобов'язані постійно вдосконалюватися.

Узагальнивши досвід та концепції низки економістів, можемо виділити наступні показники (класифікатори) організаційної культури відповідно до культурних цінностей персоналу: ставлення до часу, стиль збору інформації, кількість справ, що виконуються одночасно, процес ухвалення рішень, виконання договірних зобов'язань, пошук компромісу (табл. 3.1):

Таблиця 3.1.

Класифікація організаційної культури

Показники культурних цінностей персоналу	Тип організаційної культури		
	Моноактивна	Поліактивна	Реактивна
Кількість справ, що виконуються одночасно	Одна дія Лінійний характер дій	Паралельно багато різних справ	Циклічний характер дій
Ставлення до часу	Лінійне Час чітко розпланований за розкладом	Лінійне Планування справ відбувається відповідно до привабливості справ	Розподіл часу згідно з доцільністю, правилами ввічливості і традиціями
Стиль збору інформації	Орієнтовані на формалізовану інформацію	Орієнтовані на діалог через особисті канали інформації	Поєднання
Основа управління	Орієнтація на факти і логіку	Орієнтація на людей	Орієнтація на людей, але постійний контроль
Процес	Швидке рішення,	Рішення, засноване на	Тривале рішення,

прийняття рішення	що приймається керівництвом	особистому авторитеті керівника, досягнуте шляхом попереднього узгодження з провідними менеджерами	що вимагає узгодження із великим колом менеджерів (кругове рішення)
Виконання договірних зобов'язань	Обов'язкове	Можливі різні відхилення від умов договору – «краще пізніше, ніж ніколи»	Порушення умов договору, якщо це несумісне з їх уявленнями
Пошук компромісу	Легко йдуть на компроміс	Залежить від конкретного індивіда та країни, яку він представляє	Неохоче йдуть на компроміс, оскільки це означає відхід від консенсусу, виробленого компанією

Типовими представниками моноактивних культур є: американці, англійці, німці, північні європейці, які методично, послідовно і пунктуально організують свій час, розбивають свою діяльність на послідовні етапи, вирішуючи усі проблеми в жорсткій послідовності, концентруючись на кожному окремому відрізку і таким чином домагаються майже досконалого результату.

У поліактивній культурі, типовими представниками якої виступають латиноамериканці, південні європейці, українці, росіяни, прийнято робити одночасно декілька справ (нерідко не доводячи їх до кінця).

Персонал поліактивних культур дуже легко перебудовується з вирішення одного завдання на інше.

У реактивній культурі (Японія, Китай, Тайвань, Фінляндія, Корея, Туреччина та ін.) діяльність організується також не за строгим і незмінним планом, а залежно від ситуації, що змінюється, як реакція на ці зміни. Представники реактивних культур вважають за краще спочатку вислухати і з'ясувати позицію інших, а вже потім сформулювати свою власну.

Часто також використовують таку типологію, яка передбачає, що формування культур засновано на конкуруючих цінностях, і виділяють такі типи культур: кланову, ієрархічну (бюрократичну), ринкову й адхократичну. Вважається, що така типологія охоплює всі існуючі культури. В ній виділяють два виміри. Перший відокремлює критерії ефективності організації, що підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, які відповідають другому виміру та пов'язані зі стабільністю, порядком і контролем.

Ієрархічна культура. Для цього виду організаційної культури притаманний акцент на стратегію всередині організації та послідовний образ дій у стабільному навколишньому середовищі. Тут символи, взірці для наслідування і церемонії підкреслюють важливість співробітництва, традицій

та відповідності, затвердженої в політиці. Організація з такою культурою процвітає завдяки своїй внутрішній інтеграції та економічності. Ключовими цінностями успіху вважаються чіткі лінії розподілу повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми обліку та контролю.

Ринкова культура. Тут йдеться не про поняття маркетингової функції або подання про споживачів на ринку. Так визначається тип організації, що функціонує як ринок, тобто орієнтованої на зовнішнє оточення, а не на внутрішній стан. Базисні допущення ринкової культури полягають в наступному: зовнішнє оточення – ворожий виклик; споживачі перебірливі; організація веде бізнес з метою посилення свого положення в конкурентному середовищі. При такій культурі організацію пов'язує воєдино прагнення перемагати. Успіх визначається в термінах ринкової частки і ступенем проникнення на ринок. Важливими вважаються випередження суперників по конкурентній боротьбі та лідерство на ринку.

Кланова культура. Організації кланового типу характеризуються поділом усіма працівниками цінностей і цілей організації, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації як «ми». Основні базисні припущення в цій культурі полягають в тому, що із зовнішнім оточенням найлегше впоратися, організовуючи бригадну роботу і піклуючись про підвищення кваліфікації найманих працівників. Споживачів тут сприймають як партнерів, а головне завдання менеджерів полягає в делегуванні найманим працівникам повноважень і спрощення умов їх участі в бізнесі, створення можливостей для демонстрації їх відданості справі та самовдосконалення.

Адхократична культура. Слово «адхократія» (від латинського ad hoc – з нагоди) визначає якусь тимчасову, спеціалізовану, динамічну організаційну одиницю. Головна мета адхократії – посилювати адаптивність організації, забезпечувати її гнучкість і творчий підхід працівників до справи в ситуаціях невизначеності, двозначності та перевантаженості інформацією. Адхократичну культуру характеризує динамічне, підприємницьке і творче місце роботи, коли люди готові жертвувати собою і йти на ризик. Сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню та новаторству.

Очевидно, кожній організаційній культурі відповідає певний тип лідера, який є одним з критеріїв її ефективності.

Загалом зазначимо, що розглянута типологія дозволяє зрозуміти, чому складно зіставляти організації, в яких сама мета їх існування, а отже, і ефективність, розуміються персоналом неоднаково, а економічні показники, що розраховуються, на сьогодні недостатні для передбачення життєздатності організації в майбутньому.

3.3. Сучасна українська організаційна культура

Наявність гуманістичних та демократичних тенденцій у функціонуванні сучасних організацій щодо філософії праці, нових технологій, нових цінностей управлінської взаємодії зумовила переорієнтацію організацій на нові механізми діяльності. Більшість сучасних організацій дійшли висновку, що досягнення

успіху стало складним без врахування людського потенціалу та певних прихованих механізмів організаційного середовища, які об'єднують людей в єдину команду і дозволяють їм працювати для досягнення спільної мети. Тому в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремо процеси, технології, структури, люди та їхня діяльність, а організаційна культура і її особливості як об'єднуючий фактор цих процесів у межах кожної організації. Українській культурі, що є взірцем жорсткого колективізму й взаємообумовленого індивідуалізму, притаманне поєднання адміністративно-бюрократичного відтінку та легкості сприйняття нав'язаних меж діяльності.

На сьогодні Україна є чи не найбіднішою країною в Європі, із найнижчим показником валового внутрішнього продукту на душу населення, а продуктивність праці на більшості виробництв – у 5-10 і більше разів нижча, ніж у розвинутих країнах. За період трансформації української економіки вітчизняний бізнес самотужки навмання здійснював формування свого менеджменту та, відповідно, його організаційної культури.

Сьогодні на підприємствах України відбулася переоцінка більшості колишніх ціннісних орієнтацій, а нові цінності не змогли ще вкоренитися в суспільній та особистій свідомості. Зрозуміло, що такий підхід до управління не дає належних результатів. В той же час, зі значним запізненням, вітчизняна управлінська наука почала поодинокі дослідження стану українського менеджменту та його організаційної культури, а також висування пропозицій щодо їх удосконалення.

Не можна не погодитися з Г.В. Щокіним, який наводить такі основні недоліки, властиві організаційним структурам вітчизняних підприємств: слабка диференційованість як відображення адміністративно-командних методів управління; непомірна централізація управління, небажання делегувати повноваження, переводити працівників апарату управління ближче до виробництва; надмірна чисельність і мала ефективність штабного апарату; відсутність уваги до аналізу ринку; незадовільний рівень стратегічного планування (відсутні відповідні підрозділи, керівні кадри вищої ланки не відчувають відповідальності за здійснення стратегічних функцій); недостатній зв'язок відділів збуту й технічного розвитку; відсутність чіткого розподілу функцій та повноважень між підрозділами організаційної структури; слабка мотивація працівників; низька ефективність техніко-економічного планування.

Не володіючи певними знаннями та досвідом, дуже проблематично побудувати щось нове та досконале. Тому українському менеджменту доведеться вивчати, аналізувати й адаптувати кращі досягнення цієї галузі найбільш розвинених індустріальних країн. При цьому варто підходити вдумливо, критично та творчо, оскільки, як показав світовий та вітчизняний досвід, просте й автоматичне копіювання чужого досвіду не дає позитивних результатів. Проблемні питання адаптації прогресивного досвіду світового менеджменту до українського бізнесу зводяться до наступного:

1. Неприпустимим є автоматичне копіювання різних шкіл західного менеджменту, особливо нових модних течій, ще не перевірених практикою.

2. Варто враховувати основні тенденції розвитку світової економіки та міжнародного менеджменту, що мають природний процес і безпосередньо впливатимуть на ефективність бізнесу.

3. Ключовим моментом адаптації є врахування культурних особливостей та ментальності українського суспільства в цілому, а також їхніх регіональних відмінностей.

4. Надзвичайно важливо враховувати дуалізм ментальності українського суспільства відносно орієнтації на індивідуалізм (модель американського менеджменту) чи колективізм (модель японського менеджменту): люди не можуть бути послідовно ні індивідуалістами, ні колективістами.

5. Формування ефективної організаційної культури українського менеджменту неможливе без сприйняття моралі, цінностей, правил і етичних норм, що панують у цивілізованому світі та є основою міжнародної бізнесової етики.

6. При формуванні моделі українського менеджменту варто виходити з визнання того, що управління відноситься до сфер науки, мистецтва та практики одночасно.

7. Організаційна культура підприємства повинна враховувати ціннісні орієнтири та цілі діяльності всіх учасників бізнесу: підприємців, менеджерів, фахівців і працівників.

8. Елементи організаційної культури в достатній мірі повинні враховувати особливості перехідного періоду розвитку українського суспільства, при якому неможливо повністю забезпечувати соціальні гарантії персоналу, ефективно вирішувати соціальні проблеми колективу тощо, але соціальна спрямованість менеджменту повинна існувати.

9. Необхідно застосовувати інтеграційний підхід, який поєднує системний, ситуаційний, історичний та інші підходи.

Формування нової управлінської культури в Україні повинно базуватись на антропосоціальному (антропосоціальний – той, що поєднує особистість і соціум, інтереси окремої людини та інтереси суспільства, розглядає людину – суб'єкта й об'єкта управління – як біосоціальну сутність) підході.

Формування ефективної організаційної культури вимагає врахування ментальних настанов українського суспільства – особливо існуючого дуалізму. Заходи щодо вдосконалення організаційної культури підприємств українського бізнесу пов'язані з гуманізацією праці, соціалізацією, демократизацією й етизацією управління, створенням раціональної системи трудових відносин, налагодженням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпеченням гласності в управлінні. Майбутні дослідження повинні спрямовуватись на подальшу деталізацію моделі організаційної культури вітчизняного менеджменту.

3.4. Сутність лідерства в організації

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження і право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність

права випивати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою успіху менеджменту, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Пошуки ефективних засобів впливу керівників на підлеглих привели до необхідності розрізняти поняття управління та керівництва (лідерства) в менеджменті [49, 20,12].

Управління - це формально визначений процес впливу на підлеглих, який приводить до того, що підлеглі виконують призначені їм формальні доручення і завдання.

Менеджери (управлінці) у формальній організації працюють шляхом делегування повноважень та відповідальності. Для того, щоб складна організація діяла ефективно, необхідно забезпечити виконання менеджерами всіх функцій управління. Але це можливо лише при ефективному керівництві (лідерстві).

Лідерство (керівництво) в менеджменті - це здатність впливати на окремих осіб і на групи, спонукаючи їх працювати на досягнення цілей організації [20,49].

Тема лідерства стає все більш популярною у всьому світі, тому що все більша кількість компаній починає розуміти, що ефективність та успішність їх діяльності залежить від того, наскільки сильний у них лідерський потенціал [53, с.373]. Класичний функціональний підхід, який розглядає стратегію, організацію, операційну діяльність як самопідтримуючі функції, коригується з урахуванням важливості лідерства як ключового фактору їх успішної реалізації.

Розвиток менеджменту поступово формував певні точки зору на лідерство. Вони різнилися залежно від школи, яку представляли науковці.

Управління в період перших фабрик будувалось на визнанні, що успіх або невдача підприємства були результатом індивідуальних рис або характеристик менеджера-підприємця-лідера. Ф.Тейлор визначив необхідні якості диспетчерів і, знаходячи ці якості, що погано розподілені в населенні, розвинув свою концепцію диспетчера.

А.І.Кравченко пише, що "якщо стиль керівництва розглядати як складову конкретних методів, які використовуються у взаєминах з підлеглими, то у Тейлора до них відносяться:

- 1) прийоми, за допомогою яких досягається мотивація поведінки:
- 2) певні соціальні санкції та дисциплінарні заходи" [36, с.144].

А.Файоль писав про необхідність організаторських знань для одержання технічних навичок, про належну мораль, розумові та фізичні якості менеджерів і був більш оптимістичним, ніж його попередники. Він писав, що дисципліна за своєю сутністю заснована на підпорядкуванні та повазі між фірмою та службовцем, що є необхідним для успіху і базується скоріше на повазі, ніж на страху. Погана дисципліна - результат поганого керівництва, а хороша дисципліна - має витоки від хороших лідерів, ясних погоджень між управлінням та працівниками та розумного використання санкцій (штрафів).

Е. Мейо та його послідовники відчували, що минуле залишило занадто багато напруги на технічних навичках менеджера, тому їх навчання повинно зосередитися на розвитку міжособистісних навичок.

Дж. Муні та А. Рейлі у книзі "Принципи організації" (1939) розробили власний підхід до лідерства. Вони писали, що для керівництва декількох десятків та сотень людей потрібен лідер, наділений відповідними повноваженнями або владою. Для одноразових операцій, наприклад підняття важких предметів, підходить неформальний лідер, який взявся керувати лише на час. Для організацій, які будуть жити довго, необхідний постійний лідер, в якому б підлеглі не мали сумніву. Особистісні якості лідера тут не такі важливі. Звичайно, підлеглі не повинні мати сумніву щодо людських властивостей такої людини, але, головне, такий лідер повинен мати право керувати та віддавати накази для здійснення ефективного координування [36, с.220].

Ч.Бернард писав про лідерство з точки зору стимулювання інших. Визначаючи роль лідерів, він говорив про необхідність наслідування та прийняття повноважень, зазначаючи, що рушійною творчою силою організації є мораль лідерства. Лідери повинні дотримуватися певного морального кодексу, демонструвати високу відповідальність і повинні бути здатні сформулювати відповідну мораль у інших.

М.П.Фоллетт, розробляючи філософію менеджменту, однією з її складових визначила тип лідерства, який дозволяє діяти всій системі менеджменту. На її думку, лідерство не повинно більше ґрунтуватися на владі, воно має будуватися на взаємодії лідера та послідовника в контексті ситуації.

Найпершим завданням лідера є визначення мети організації. Лідер повинен переконати своїх співробітників в тому, чого вони повинні досягти. Причому такою метою буде не власна мета лідера, а загальна, яка народжена бажанням та діяльністю групи. Найкращий лідер - це той, хто просить людей слугувати не йому, а загальному результату.

Такий лідер має не послідовників, а чоловіків та жінок, які працюють з ним. Далі вона зазначає, що лідер не залежить від наказів і слухняності, а від майстерності в координуванні, визначенні цілей і відповіді на закон ситуації. Розуміючи, що простим переконанням неможливо створити новий тип лідерства, М.П.Фоллетт закликає до розвитку керівників, які націлені на:

- - розвиток наукового підходу в прийнятті рішень відносно матеріалів і людей;
- - розвиток мотивації служіння суспільству.

К. Левін та його партнери були першими, хто розглядав лідерство як континуум стилів від ліберального до демократичного та авторитарного. Т.Едорно та його партнери внесли суттєвий внесок в літературу лідерства у 1950р., написавши *працю* "Авторитарний індивідуум". В цій роботі відбулася спроба поєднати персональну структуру з лідерством.

З 1945р. інститут соціальних досліджень під керівництвом Р. Лайкерта розпочав емпіричні дослідження принципів та методів лідерства. Це дослідження призвело до ідентифікації двох різних видів лідерства або його орієнтації:

- - орієнтація службовця, в якій спостерігач підкреслив міжособистісні відносини на роботі;
- - орієнтація виробництва, в якій спостерігач зосереджений на продуктивності і більше занепокоєний технічними аспектами роботи [36].

Хронологічно, паралельно з дослідженнями Р. Лайкерта, здійснювало дослідження Бюро ділових досліджень Університету Штату Огайо, що призвело до розвитку ситуаційного підходу до лідерства [49]. Вчені запропонували двохрозмірну модель лідерства:

- - лідер діє на досягнення цілі роботи групи;
- - лідер діє залежно від міжособистісних відносин.

Успіхи в розумінні лідерства в обох дослідженнях ґрунтувалися на взаємодії лідера і групи та розумінні того, що не існує єдиного стилю, який веде до кращих результатів, а є велика кількість вимірів у кожній ситуації.

Дуайт Ейзенхауер писав: "Лідерство - це мистецтво заставляти інших робити те, що ти хочеш, і так, щоб вони думали, що самі хочуть робити це" [36]. Таким чином, Ейзенхауер визначає як ключовий момент лідерства вміння лідера здійснювати вплив на своїх послідовників.

Пітер Друкер зазначав, що менеджмент - це мистецтво досягати необхідного, а лідерство - мистецтво визначати, чого необхідно досягти, маючи на увазі, що існує відмінність між управлінням в рамках заданої системи та здатністю змінювати саму систему. Цю ж думку підкреслював і Росе Перо. Він вважав, що людьми не можна управляти. Управляти можна запасами, а людей необхідно вести за собою [22].

Часто не розуміють різницю між лідерством та менеджментом. Часто експерти зазначають, що вимоги, які ставляться до менеджерів та лідерів, знаходяться у протиріччі. Професор Гарвардського університету А.Залезнік у статті "Менеджери і лідери: чим вони різняться?" зазначав, що у бізнес-лідерів більше схожості з художниками, науковцями та представниками інших творчих професій, ніж з менеджерами [36]. Їх відмінності знаходяться на рівні підсвідомих їх концептуальних уявлень про хаос та порядок. Менеджери надають перевагу порядку, стабільності та контролю, швидкому вирішенню проблеми, часто не до кінця засвоївши урок, який вона дає. Лідери, навпаки, готові терпіти хаос та відсутність впорядкованості і можуть відтягувати рішення того чи іншого питання до того часу, доки не розберуться як слід у ньому.

Цілі менеджерів зумовлені, скоріш за все, необхідністю, ніж бажанням, вони чудово вміють заглажувати конфлікти між співробітниками і, навіть, цілими структурними підрозділами - для них важливо, щоб обидві сторони залишилися задоволеними і організація продовжувала успішно виконувати свої повсякденні функції. У лідерів же активне, дуже особисте ставлення до цілей. Вони працюють на довгострокову перспективу, своєю власною енергією надихаючи підлеглих і стимулюючи творчий початок в роботі. Їх відносини з підлеглими і колегами часто бувають дуже емоційними, а їх робоче середовище - хаотичним. Тому для успіху компанії необхідні і менеджери, і лідери.

Найчастіше в дослідженнях намагаються визначити риси, які повинні бути притаманні лідерам. Навколо цього питання в теорії лідерства завжди виникали дискусії.

Марвін Бауер, один із засновників компанії і її директор у 1950-1967 роках, писав, що найпопулярніше визначення лідера звучить приблизно таким чином: лідер - це людина, яка ставить перед собою мету та придатна залучити інших до її досягнення. Будь-хто, хто хоче стати лідером, повинен володіти певними якостями та рисами характеру [24]. Але якщо те, що дано природою, змінити важко, то якості мають більше спільного з навичками, і тому набути їх легше. На його думку, основними якостями лідера мають бути:

Чесність. Спеціалісти з лідерства зазначають, що чесність - найважливіша риса керівника. Правду варто говорити тому, що це простіше. Якщо Ви завжди говорите правду, Вам не треба запам'ятовувати всі свої слова. Чесність у всьому - хороший спосіб завоювати довіру всередині організації і за її межами.

Стриманість та безпосередність. Людина зарозуміла, самолюбива не може бути менеджером за визначенням. Стриманість і неформальність можна проявляти по-різному, але дійсні лідери думають не про себе, а про компанію.

Вміння слухати. Якщо людину не вислухати, то наступного разу вона не захоче говорити.

Сприйнятливість. Керівник, який стає самовпевненим та самодостатнім, втрачає сприйнятливість. Сприйнятливий керівник краще поінформований, у нього продуктивніші стосунки з колегами та підлеглими.

Уміння увійти у стан іншого. Для того, щоб переконувати інших, необхідно знати, що вони думають. Керівник повинен розвивати в собі здатність відчувати, що відбувається з підлеглими.

Ініціативність. Відомо, що ієрархічні системи пригнічують ініціативу, особливо на нижчих рівнях. Але в компаніях, які будуються на лідерстві, люди значно більше мотивовані за результатами власної праці, відчуттями, що вони роблять внесок у розвиток компанії, що їх адекватно оцінюють та поважають.

Еберхард фон Льюнайзен, використовуючи для визначення досвід роботи з лідерами найбільш успішних корпорацій, говорить про наступні якості як ключові для розуміння лідерства:

Відчуття перспективи - у лідерів дуже розвинуто це відчуття, що має на увазі бачення того, до чого необхідно прагнути, в якому напрямі рухатися, або, хоча б в принципі, як досягнути цілі.

Пристрасність - емоційна захопленість, емпатія. Лідери впевнені у правильності власних цілей і здатні заражати цією впевненістю не лише своїх співробітників а й споживачів та інвесторів.

Впевненість - вміння добитися свого, впливати на людей і, керуючи ними, знаходити єдине вірне співвідношення між наказами та впевненням. Лідерство настільки ж залежить від здатності мотивувати співробітників, як і від вміння наказувати. У житті будь-якої компанії бувають моменти, коли без наказу і вертикального контролю не обійтися. Але лідерство, яке засноване на мотивації співробітників та стимулюванні ініціативи знизу, як правило, здійснює більш тривалий позитивний ефект.

Наполегливість - ніколи не здаватися, у випадку невдачі здійснювати нові спроби. Багато відомих лідерів переживало різного роду труднощі на тому чи іншому етапі власної кар'єри, але успіх в кінці кінців їм принесла здатність відновлюватися та ставати на ноги після поразки. У більшості найбільш успішних компаній було немало проблем на початковому етапі їх діяльності, і із кожної кризи вони виходили лише завдячуючи наполегливості власних лідерів.

Терпіння - вміння чекати сприятливого моменту, продумувати всі наступні кроки. Ця здатність особливо важлива при побудові нового бізнесу або управлінні швидко зростаючою компанією, коли необхідно обрати правильну стратегію захоплення ринку. Досвід свідчить, що не завжди вдається добитись мети за допомогою масштабних одночасних інвестицій, і найкращою стратегією для підприємства може стати ретельна підготовка та пілотне тестування нової бізнес-концепції.

Г.В.Осовська пише, що люди хочуть, щоб їхній лідер був не стільки професіоналом технократичного толку, орієнтованим винятково на процес виробництва, а насамперед керівником з людським обличчям, що володіє всіма гами психічних переживань [64]. У його діяльності на першому плані повинна стояти орієнтація на людину. У цьому і полягає справжня суть лідерства. Не кожному керівнику (менеджеру) дано стати лідером. Таким може бути людина, що володіє цілком визначеними якостями:

- а) чесність - повна ясність з приводу дотримання норм загальнолюдської моралі. Відповідь на запитання - "Пішов би ти з цією людиною у розвідку?" - повинна бути позитивною;
- б) інтелект - швидкість, гнучкість і прогностичність розуму; стійка увага, вміння володіти мовою; допитливість;
- в) здатність розуміти людей - уміння зрозуміти поведінку співрозмовника; здатність бачити в людині особистість; прагнення збагатити людину духовно;
- г) стійкість поглядів - адекватна реакція на ситуацію; контроль над емоціями; стислість дій;
- д) впевненість у собі - прагнення брати на себе відповідальність; поінформованість про свої недоліки і достоїнства; наполегливість у досягненні мети;
- е) скромність у побуті - відсутність спрямованості до розкоші; раціоналізм у поводженні з речами; схильність до самообслуговування;
- є) ерудованість - широта і глибина пізнання в різних галузях науки і техніки; гарна поінформованість з філософії; політології, історії; знання в сфері людинознавства [64, с.368].

Видно, що кожний автор має власне уявлення, яке побудоване на досвіді спілкування із лідерами, щодо якостей, якими вони повинні володіти, але більшість із них говорять про те, що лідерські якості можна розвивати, і лідери повинні бути на всіх управлінських ланках в організації.

Слід зазначити, що оволодіння секретами ефективного лідерства для багатьох залишається недосяжною метою, але ефективність організації все більшою мірою залежить саме від лідерських властивостей менеджерів.

На думку багатьох науковців, лідерство виступає основою керівництва. О.Є Кузьмін та О.Г Мельник зазначають, що лідерство - це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації [39, с. 263].

Г.В. Осовська зазначає, що лідерство - це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи [64, с.369-370].

М.Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають лідерство як здатність здійснювати вплив на окремих особистостей та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації [49, с. 464].

Таким чином, можна зробити висновок, що загальною рисою наведених визначень можна вважати здатність лідера здійснювати вплив. Вплив - це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття, тощо іншого індивіда [49, с.464]. Методи впливу бувають різними і залежать від ситуації, особи, яка його здійснює, та тих, на кого він спрямований. Методами впливу можна із впевненістю назвати і погрози, і умовляння, і ідеї. Таким чином, виходячи із визначення впливу, можна говорити про те, що лідерство може бути як позитивним, так і негативним.

Для менеджера вплив є основним інструментом реалізації діяльності організації щодо досягнення цілей, тому дійсно ефективний менеджер повинен бути впливовим.

Взаємовідносини в колективі будуються за принципом "встановлення черги клювання". Це говорить про те, що не всі можуть бути однаково впливовими. Проводячи дослідження щодо того, який спосіб дії дає високу впливовість і яким чином можна встановити або здійснювати систематичний вплив на окремих людей, групи, соціальні системи, було виокремлено три основні форми впливу:

- 1) безпосередній вплив на оточуючих;
- 2) правильність наказів;
- 3) вплив на групи [14].

Безпосередній вплив на оточуючих починається із особистої оцінки людини, як правило, за такими чинниками: одяг та зовнішній вигляд; поведінка, особисте спілкування, винагорода.

Одяг. Вміння одягатися дуже важливе для людини. Завжди потрібно зважати на те, що одяг повинен відповідати випадку, заради якого зібрались люди. Зараз одяг став символом належності до певного соціального прошарку.

Зовнішність людини, як вже зазначалось раніше, його статура, жести дають уявлення про душевний та емоційний стан. Порівняйте для прикладу стан напруженості, коли про людину говорять "натягнута як струна", та зовнішній вигляд людини, що не певна в собі: сумна, знесилена, перевантажена.

Поведінка. Ясність та впевненість мови - характеристика впевнених в собі людей, а впевнені в собі люди успішно впливають на оточення.

Впевненість у собі - якість, яку демонструють люди, що знають, чого вони бажають та що вони відчувають. Їхня позиція ясна і всім відома, але на шляху впевненості у собі існує декілька перешкод:

- 1) недостатній практичний досвід;
- 2) формуюче виховання;
- 3) нечіткі уявлення;
- 4) побоювання ворожості;
- 5) недооцінка самого себе;
- 6) погана самопрезентація (висловлювання думок смутно, невпевнено, протиріччя у думках, або ж всі думки дуже забарвлюються емоційно, завдяки цьому людина та її точка зору не може сприйматися адекватно).

Власне спілкування. Встановлення гарних стосунків із іншими людьми характерно для дійсно впливових людей. При цьому необхідно звернути увагу на те, що для встановлення особистих відносин необхідні певні дії:

- 1) визнання;
- 2) встановлення індивідуальності;
- 3) фізична взаємодія;
- 4) зацікавленість;
- 5) вираження власних поглядів;
- 6) готовність надати підтримку.

Якщо людина вже встановила контакт та здійснює спілкування, головна проблема, яка може порушити нормальні стосунки, - це обман у взаємодії або те, що називають підрив довіри.

Винагорода. У більшості випадків взаємовідносини людей будуються на очікуванні якихось вигод або якоїсь користі. Це не обов'язково матеріальна винагорода. Це можуть бути і пошук захисту, довіри, взаєморозуміння, досвіду, відхід самотності тощо. Знання важелів впливу допомагають, з одного боку, сприяти реалізації цієї вигоди для підлеглого, а з другого - здійснювати вплив саме за допомогою цих важелів.

Винагороду частіше за все розглядають як покращання матеріального становища, але є багато не менш дієвих матеріальних заохочень морального плану.

Е. Берн називає їх спонуканнями. І, на його думку, вони можуть бути як позитивними, так і негативними [24]. Позитивні дозволяють відчувати себе сильніше або краще, тобто це акт підтримки та визнання. Тому позитивні спонукання допомагають зростати та досягати успіху. Застосування позитивних спонукань називається методом позитивного підкріплення і підштовхує людину до конструктивної поведінки. Негативні спонукання ж принижують людину, заставляють відчувати себе слабким та незначущим. Негативне спонукання відслідковує погану роботу або окремі невдачі та карає за це. Людина, намагаючись уникнути незручностей або засудження, буде діяти краще, бо страх здійснює дуже сильний вплив і виступає сильним мотивом. Однак для високого ступеня впливу краще застосовувати позитивне спонукання.

Серед найбільш поширених методів впливу управління є: накази, умовляння, погрози, прохання, підкуп, вимоги, але особливе місце в

управлінському впливі займає один із найдоступніших та найбільш застосовуваних методів - накази.

Для ефективного управлінського впливу необхідно застосовувати чіткі накази, вказівки та конкретні вимоги. У тому випадку, коли менеджер не може чітко сформулювати завдання і спрямувати дії підлеглого, не може бути й мови про ефективне керівництво.

Говорячи про лідерство, Е.Берн зазначає, що існує три типи лідерства, які відповідають трьом аспектам групової культури:

Відповідальний лідер - це той, хто знаходиться попереду і на виду, той, хто виконує роль лідера в організаційній структурі.

Ефективний лідер - той, хто дійсно приймає рішення, він може мати власну роль в організаційній структурі, а може і не мати. Він може знаходитись на другому плані, але саме він - найважливіша особа у індивідуальній структурі.

Психологічний лідер - той, хто має найбільший вплив на приватну структуру членів групи [24].

Г.В. Осовська зазначає, що лідера сприймають за чотирма моделями [54]:

- 1. "Один із нас". Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радіє, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому і приємне, і неприємне.
- 2. "Кращий із нас". Мається на увазі, що лідер - це приклад для всієї групи як людини і професіонала. У зв'язку із цим поведінка лідера стає предметом наслідування.
- 3. "Втілення чеснот". Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відстоювати.
- 4. "Виправдання вищих очікувань". Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливої обстановки. Вони хочуть, щоб лідер завжди був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого групою курсу поведінки [54, с.367-368].

В сучасних умовах будь-яка організація не може ефективно діяти без здатності менеджерів випивати на працівників. В усіх дослідженнях, які стосуються лідерства, виділяються три аспекти: люди, вплив і цілі [4, 7, 12, 20, 24, 35, 36, 39,49, 50, 52, 64, 65, 71. 96, 100].

Керівник завжди так чи інакше має справу з людьми, співробітниками компанії і членами інших організацій, прагне здійснити на них вплив або подіяти на них, щоб спонукати їх до певних вчинків. І все це здійснюється для досягнення організаційних цілей. Дії означають, що взаємини між людьми не є пасивними. Більше того, вони здійснюються заради певної цілі.

Лідерство - двосторонній процес, що відбувається між людьми. Керівництво - це "робота з людьми", на відміну від адміністративної паперової роботи або діяльності з вирішення проблем. Керівництво динамічне й включає використання владних повноважень і прав.

З точки зору сучасного менеджменту, керівник в організації - це людина, яка одночасно є лідером і ефективним формальним керівником в межах

наданих йому повноважень, передбачених структурою організації. Дії формального керівника як лідера не обмежуються рамками повноважень чи структурою організації, а визначаються його впливом на інших людей.

За словами Дж. Пітера Лоуренса: "Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебування нагорі визначає лише видимість управління, а не його сутність" [24].

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості - це здатність підібрати для кожної конкретної ситуації найкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Для розуміння сутності лідерства важливі такі категорії:

- 1) повноваження;
- 2) вплив;
- 3) влада.

Повноваження - це формально санкціоноване обмежене право впливати на поведінку підлеглих. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, причому так, аби забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера.

Вплив - це будь-яка поведінка однієї особи, яка здатна вносити зміни в поведінку, відношення, відчуття іншої особи.

З точки зору менеджменту, важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації. Конкретні засоби, які можуть керівники використовувати для впливу, дуже різноманітні - це прохання, погроза, похвала та ін. Керівник повинен впливати на підлеглих так, щоб їх праця приводила до досягнення цілей організації. Для того, щоб вплив на підлеглих був ефективним, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

Влада - це потенційна здатність і можливість індивіда впливати на поведінку інших людей. Іншими словами, - це основний ресурс в розпорядженні керівника, який дозволяє добитися зміни поведінки співробітників. В організації без влади немає порядку. Але при цьому, користуючись владою, неможливо нав'язати свою волю комусь, незалежно від почуттів, бажань і здібностей цієї особи.

Вплив і влада в однаковій мірі залежать як від особи, на яку здійснюється вплив, так і від ситуації та здібностей керівника, який здійснює вплив.

Слід зазначити, що не існує абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей в усіх ситуаціях. В умовах організації влада тільки частково визначається ієрархією управління.

Концепція залежності визнає межі застосування влади та впливу.

Концепція залежності стверджує наступне: кількість влади, яку має людина в конкретній ситуації, визначається не рівнем її формальних повноважень, а рівнем залежності від неї іншої особи чи осіб, на кого здійснюється вплив, або до кого застосовується влада [49].

Рівень впливу особи А на особу Б дорівнює рівню залежності особи Б від особи А.

Повноваження надають керівнику владу над підлеглими, але влада керівника над підлеглими визначається не стільки рівнем його формальних повноважень, скільки ступенем залежності підлеглого від цього керівника. Підлеглі зазвичай залежать від керівника у таких питаннях:

- - підвищення заробітної плати;
- - просування по службі; робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він, зокрема, залежить від них у таких питаннях:

- - використання підлеглими своїх здібностей і професіоналізму для реалізації рішень, прийнятих керівником;
- - отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- - встановлення неформальних контактів з працівниками інших підрозділів;
- - здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег, тощо.

В організації повинен існувати баланс (рівновага) влади керівників і підлеглих. Ефективний керівник має велику потребу у владі, але ніколи не буде порушувати встановлену рівновагу, тому що посилення влади керівника викличе реакцію у вигляді непокори з боку підлеглих, що не сприятиме досягненню цілей організації.

Владу необхідно застосовувати в управлінні організацією як доповнення до формальних повноважень з таких основних причин:

1. Залежність ефективності роботи керівника від чинників та людей, які йому безпосередньо не підпорядковані (постачальники, конкуренти та ін.).
2. Працівники сучасних організацій більш досвідчені, схильні більш критично оцінювати розпорядження та накази своїх формально призначених керівників, ніж це було в минулому [20].

З таких причин вплив та влада - це єдині засоби, які може застосовувати керівник в подібних ситуаціях, а не його формальні повноваження.

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття "лідерство".

Важливо розрізняти лідерство та формальний менеджмент, оскільки лідерство й менеджмент - мають різне спрямування. Лідерство й менеджмент - це дві різні, але взаємодоповнюючі системи дій. У кожній з них є свої функції й характерні прояви. Вони однаково необхідні для досягнення успіху в складному і постійно мінливому бізнес-середовищі.

Менеджмент - це, насамперед, вміння справлятися з організаційними проблемами. Методи й процедури менеджменту сформувалися в результаті появи великих компаній, одного із найбільш значних досягнень ХХ століття. Без ефективного формального управління складну виробничу структуру чекає

неминучий хаос, що несе загрозу самому її існуванню. Вміле управління створює впорядкованість і погодженість у таких ключових аспектах бізнесу, як якість і прибутковість.

Лідерство пов'язане зі змінами. Світ бізнесу стає все більш конкурентним і мінливим, і саме тому роль лідерства зараз особливо велика. Швидкий розвиток технологій, посилення міжнародної конкуренції, дерегуляція, надлишок потужностей у капіталомістких галузях, нестабільність нафтових картелів, наявність на ринку безлічі непридатних облігацій і зміни демографічної структури ринку праці - це далеко не повний перелік факторів, що обумовлюють мінливість сучасного бізнесу. Результат цілком закономірний: якщо ти працюєш як учора й навіть на 5% краще, ніж учора, це вже не є гарантією успіху. Для виживання й успішної конкуренції в цьому новому світі необхідні зміни. А чим більше змін, тем вище потреба в лідерстві.

Для виконання різних функцій - управління вирішенням проблем та управління змінами - потрібні різні системи дій. І в тій, і в іншій системі необхідно створити структуру, яка буде здійснювати задумане, і спробувати змусити людей робити свою роботу. Але виконуються ці завдання в кожній системі по-своєму.

Вирішення проблем компанії починають з планування й складання бюджету: управлінці визначають ціль (зазвичай на найближчий місяць або найближчий рік), розробляють послідовність кроків для досягнення цих цілей, а потім виділяють ресурси для виконання планів. Зміни в компанії здійснюються зовсім по-іншому - усе починається з вироблення напрямку: насамперед формується бачення майбутнього (часто дуже віддаленого) і розробляються стратегії здійснення змін, необхідних для реалізації цього бачення.

Менеджмент досягає своїх цілей, організовуючи процес і підбираючи кадри: створюються оргструктура й робочі місця для виконання запланованої роботи; підбираються кваліфіковані виконавці; їх знайомлять з суттю справи, делегують їм повноваження та відповідальність за виконання тієї або іншої частини плану; розробляються системи контролю за виконанням плану.

Лідери діють інакше: їх мета - мотивувати та орієнтувати людей. Лідер роз'яснює своє бачення людям, які гуртуються в співтовариство, готове прийняти задум лідера й працювати заради його реалізації.

Менеджери забезпечують виконання плану, здійснюючи контроль і вирішуючи виникаючі проблеми. Вони зіставляють результати діяльності з пунктами плану, виявляють відхилення й розробляють нові плани. У розпорядженні менеджерів є формальні й неформальні засоби: доповіді, зустрічі, наради, переговори тощо. Лідери повинні надихати людей діяти в ім'я досягнення поставленої мети і, незважаючи на можливі перешкоди, забезпечувати рух у потрібному напрямку. Лідери впливають на основні сутності, яким часто не приділяється належної уваги, - це потреби, цінності, емоції.

Виділяють формальне й неформальне лідерство. У першому випадку вплив на підлеглих виявляється з позицій займаної посади. Процес впливу на людей через особисті здібності, уміння та інші ресурси особистості одержав назву неформального лідерства.

Вважається, що ідеальним для лідерства є комбінація двох основ влади: особистісної та організаційної.

Вирішення проблем, що виникають перед групами людей при досягненні ними спільної мети здійснювалося шляхом гуртування навколо одного лідера. У підприємстві цей тип лідерства є основним. Це дозволяє за рахунок концентрації влади в одних руках вирішувати складні завдання виживання. Однак такий спосіб взаємодії в рамках організації має і слабкі сторони:

- - проведення організаційних змін залежить тільки від думки всього однієї людини;
- - досягнувши мети, лідер прагне зберегти свою владу, що не завжди відповідає інтересам інших членів організації;
- - відхід лідера різко знижує якість управління організацією на невизначений час.

У цілому лідерство керівника визнається послідовниками тоді, коли він уже довів свою компетентність і цінність для окремих співробітників, груп і організації в цілому. Найбільш характерними рисами ефективного лідера є:

- - бачення ситуації в цілому;
- - здатність до комунікацій;
- - довіра співробітників;
- - гнучкість при прийнятті рішень.

У такий спосіб слід зробити висновок, що лідер є домінуючою особою будь-якого суспільства, організованої групи, організації. Лідера відрізняють ряд якостей, що характеризують цей тип людей.

Управління, менеджмент є соціальний за своєю сутністю феномен, а лідерство - психологічний. І в цьому основна відмінність між ними, хоч, в той же час, вони мають чимало спільного.

По-перше, і управління, і лідерство є засобом координації, організації відносин членів соціальної групи, засобом керування ними. Тільки один із цих феноменів "працює", як уже зазначалося, в системі формальних, офіційних відносин, а інший - у системі відносин неформальних, неофіційних.

По-друге, обидва феномени реалізують процеси соціального впливу в групі (колективі). Але в одному випадку (керівництво) цей вплив іде головним чином по офіційних каналах, тоді як в іншому (лідерство) - по неофіційних.

По-третє, обом феноменам властивий момент відомої субординації відносин. Причому в керівництві він виступає досить чітко й закріплений посадовими інструкціями, а в лідерстві його присутність набагато менш помітна й уже задалегідь ніяк не обкреслена.

І зовсім не випадково, що нерідко лідерство здатне переходити в керівництво, а керівник стає лідером. Прикладів такого роду трансформацій безліч. У наш же час ефективний керівник організації - це людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими.

Таким чином, необхідно ще раз сказати що відмінність поняття "лідера" від "менеджера" досить значна. Менеджер, як правило, завжди лідер. Лідер же не обов'язково повинен бути менеджером. Лідерство зустрічається як у формальних відносинах, так і у неформальних, чого не можна сказати про менеджмент [39].

У більшості компаній сьогодні занадто багато менеджменту і явно не вистачає лідерства. Успішні корпорації не сидять склавши руки, чекаючи героя, вони активно шукають людей з лідерськими задатками й будують їхню кар'єру так, щоб розвинути наявний потенціал. Природно, що при ретельному відборі на навчання та адекватному заохоченні бізнес-лідерами можуть стати дуже багато людей. У лідерстві немає нічого містичного й загадкового. Воно ніяк не пов'язане з харизмою й іншими екзотичними властивостями особистості. Не можна також сказати, що лідерство краще менеджменту або може замінити його.

Але, удосконалюючи лідерські якості, компанії повинні пам'ятати, що сильне лідерство в комбінації зі слабким менеджментом не краще, а часом навіть гірше, ніж слабе лідерство й сильний менеджмент.

Таким чином, основна проблема - об'єднати сильне лідерство й сильний менеджмент і використовувати переваги кожного механізму для компенсації недоліків іншого. Звичайно ж, не будь-яка людина здатна бути одночасно хорошим і лідером, і менеджером: хтось стає прекрасним менеджером, але не може бути настільки ж сильним лідером, у когось - відмінні лідерські якості, але йому не дано стати сильним менеджером.

Далекоглядні компанії цінують людей обох типів і всіма силами намагаються залучити у свою команду і тих, і інших. Але коли мова йде про підготовку керівників вищої ланки, компанії відмовляються від розхожої думки, що людина не може бути одночасно керівником і лідером. Усвідомлюючи принципову різницю між лідерством і менеджментом, вони намагаються виховати лідера.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II.

ТЕМА 4.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО ОЦІНКИ

- 4.1. Атестація персоналу – види та функції
- 4.2. Види атестації та її етапи
- 4.3. Процес атестації
- 4.4. Атестаційна співбесіда
- 4.5. Нетрадиційні методи проведення атестації
- 4.6. Юридичні аспекти атестації
- 4.7. Зарубіжний досвід проведення атестації

4.1. Атестація персоналу – види та функції

Атестація персоналу — кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам діяльності яку вони виконують. Головне призначення атестації — не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.

Функції по проведенню атестації, у сучасних організаціях, розподіляються між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами по персоналу або кадровими службами (Таблиця 19).

Таблиця 4.1.

Розподіл функцій по проведенню атестації у сучасних організаціях

Лінійні керівники	Кадрові служби
Консультують щодо вибору суттєвих параметрів оцінки Беруть участь в атестаційних процедурах як експерти, готують індивідуальні оціночні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для тих, хто буде атестуватись Беруть участь у роботі атестаційних комісій	Ґрунтуючись па корпоративній політиці розробляють загальні принципи оцінки персоналу. Розробляють нормативні і методичні матеріали, організують атестаційні процедури. Навчають лінійних менеджерів ефективній роботі в рамках атестаційних процедур і співбесід. Контролюють реалізацію атестаційних процедур. Обробляють і аналізують дані. Здійснюють збереження і використання кадрової інформації (зокрема, для формування резерву і планування кар'єри)

Ефективному збору інформації, особливо по оцінці праці, може сприяти залучення як експертів усіх працівників підрозділу, у якому проходить атестація, і працівників, які безпосередньо взаємодіють з даним підрозділом. З урахуванням мети атестації можна говорити про дві її складові частини: оцінка праці й оцінка персоналу.

Оцінка праці спрямована на співставлення змісту, якості й обсягу фактичної праці з запланованим результатом праці, що представлений у технологічних картах, планах і програмах роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість і інтенсивність праці.

При проведенні атестації керівників має сенс давати оцінку праці не тільки кожного з них, але й організувати особливі процедури оцінки праці керованого ними підрозділу (доцільно залучати і використовувати інформацію від суміжних підрозділів організації, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє).

Оцінка персоналу дозволяє вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив росту.

Аналіз практики управління показує, що підприємства і організації використовують у більшості випадків одночасно обидва види оцінки діяльності працівників, тобто оцінку праці й оцінку якостей, що впливають на досягнення результатів. Оціночна форма включає два відповідних розділи, у кожному з яких від керівника поряд з бальною оцінкою звичайно вимагаються розгорнуті обґрунтування. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим, що засвідчується підписом, а також фіксацію незгоди з висновками начальника й особливі обставини, що вплинули на результати праці.

Атестація повинна проводитися планомірно. За принципом проведення розрізняють такі види атестації: регулярна основна, розгорнута (один раз в 3-5 років); регулярна проміжна, спрощена, зорієнтована на оцінку результатів поточної роботи (для керівників та спеціалістів один раз в рік, а для деяких категорій 2 рази на рік чи частіше); нерегулярна, яка пов'язана з виникненням надзвичайними обставинами (неочікувана вакансія, незапланована можливість піти на навчання), при введенні нових умов оплати праці. Наприклад, при введенні єдиної тарифної сітки по рішенню уряду через атестацію пройшли всі працівники держбюджетних організацій та установ.

Атестація може мати явні та латентні функції. Явними є встановлення факту відповідності тієї чи іншої людини певній соціальній ролі – інженера, керівника, тощо. Причому воно повинно носити офіційний характер і бути зафіксованим в документі, який адресований більш широкому колу осіб. Тому кінцевою метою атестації є рішення, яке змінює або зберігає соціальне положення особи, що атестується, у відповідності з її підготовленістю до виконання даної соціальної ролі. Явними також є стимулювання, покращення підбору та розстановки кадрів.

Функція стимулювання націлена на збільшення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових та особистих якостей, покращення результатів праці як умови успішного проходження атестації.

+ Латентних функцій може бути досить багато. Найбільш розповсюджені наступні: надання більшої ваги прийнятим раніше кадровим рішенням, поглиблення знайомства з підлеглими, їх можливостями та здібностями, розвалення кругової поруки та взаємної невимогливості підлеглих, основу для того, щоб примусити конкретного працівника залишити фірму, перекладання

відповідальності за розстановку кадрів на атестаційну комісію, мотивація та стимулювання праці, планування кар'єри співробітників, тощо.

Атестація ґрунтується на таких принципах:

- Гласність.
- Повнота системи показників діяльності та поведінки працівника.
- Взаємозв'язок поточної та підсумкової в кінці міжатестаційного періоду оцінок працівника.
- Індивідуальний підхід та врахування громадської думки.
- Об'єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії.
- Обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника.

Атестація виконує явні та латентні (приховані) функції. До явних належить установлення факту відповідності працівника до вимог посади, а латентні - поглиблене знайомство з підлеглими, їх можливостями та здібностями, усунення кругової поруки, планування трудової кар'єри, формування резерву і т. ін.

Існують три типи атестації з приналежності до сфер діяльності персоналу:

1. Атестація державного службовця - це оцінка рівня професійної підготовки та відповідності державного службовця до займаної посади держслужби, а також з метою рішення питання про надання кваліфікаційного розряду. Вона проводиться не частіше одного разу в рік, але не менше одного разу в чотири роки.

2. Атестація наукових та науково - викладацьких робітників – це процедура присудження вчених ступенів доктора і кандидата наук, присвоєння вчених звань професора, доцента.

3. Атестація персоналу організацій - основної ланки управління — це процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових та особистих якостей робітників, якості праці та його результатів та встановлення їх відповідності до займаної посади.

Метою проведення атестації є раціональне розташування кадрів та їх ефективне використання . Атестація персоналу служить юридичною основою для переміщення, просування, нагородження, зміни розміру зарплатні, пониження, звільнення працівника. У загальному вигляді цілі атестації такі:

1. Адміністративні (підвищення чи пониження посади, переведення на іншу посаду, припинення трудової угоди).

2. Інформаційні (інформування про рівні кваліфікації , якості та підсумки праці, навантаження).

3. Мотиваційні (подяка, підвищення зарплати чи посади, надання гарантій).

4.2. Види атестації та її етапи

Відомі такі види атестації персоналу:

1. Чергова атестація - обов'язкова і проводиться не менше одного разу в два роки для керівного складу та не менше одного разу в три роки для спеціалістів та інших службовців.

2. Атестація по закінченню випробувального строку з метою вироблення рекомендацій по використанню робітника та його адаптації на новому робочому місці.

3. Атестація при просуванні робітника по службі з метою виявлення потенційних можливостей робітника та рівня його професійної підготовки для обіймання більш високої посади з урахуванням вимог нового робочого місця та обов'язків.

4. Атестація при переміщенні в інший структурний підрозділ здійснюється в тих випадках, коли відбувається зміна посадових обов'язків та вимог до нових робочих місць.

Атестація здійснюється в чотири етапи:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі видається наказ про проведення атестації і затверджується склад атестаційної комісії, розробляється положення про атестацію; складається список працівників, які повинні пройти атестацію; готуються відгуки — характеристики і атестаційні листи; інформується трудовий колектив про строки, цілі та порядок проведення атестації. Атестація здійснюється на основі графіків, які складаються не пізніше, ніж за місяць до початку атестації, а документи подаються в комісію за два тижня до початку атестації. Склад атестаційної комісії затверджується керівником організації і вона працює без відриву від основної роботи за сумісництвом. Підготовчий етап закінчується за два тижні до початку атестації, щоб члени комісії змогли ознайомитись з документами.

2. Етап оцінки працівника та його трудової діяльності. В підрозділах створюються експертні групи, які за відповідною методикою здійснюють оцінку показників рівня знань, умінь, навичок, якостей та результатів праці працівників.

3. Етап проведення атестації. На засідання комісії запрошуються працівники, які проходять атестацію, та їх керівники; здійснюється розгляд матеріалів; заслуховуються працівники та їх керівники; обговорюються матеріали атестації, формується висновки та рекомендації з атестації робітників. Атестаційна комісія з урахуванням обговорення, при відсутності працівників, відкритим голосування дає одну із оцінок: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи, виконання рекомендацій і повторної атестації через рік; не відповідає займаній посаді. Результати атестації заносяться в атестаційний лист та повідомляються працівнику після голосування. Засідання комісії оформлюється протоколом, у якому є підпис голови і секретаря комісії. Рішення атестаційної комісії працівником може бути оскаржене керівникові протягом 10 днів з дня його прийняття. Працівник, визнаний за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, звільняється з роботи на підставі, передбаченій пунктом 2 ст. 40 Кодексу законів України про працю, але розірвання трудового договору може бути проведено лише за попередньою згодою профспілкового органу не пізніше ніж за місяць з дня одержання такої згоди.

4. Етап прийняття рішень про результати атестації. На цьому етапі формуються:

- Висновки та пропозиції.

- Аналіз оцінок ділових, особистих та інших якостей працівників та їх відповідність до вимог робочого місця.
- Порівняння матеріалів попередньої атестації з даними на момент атестації і характеру змін даних.

4.3. Процес атестації

Організаційне проведення атестації оформлюється відповідним наказом на підприємстві, що надає їй офіційний статус і дає право на використання результатів для прийняття організаційних рішень по відношенню до конкретного працівника. Таким чином, атестацію можна розглядати як деякий незавершений, оформлений документально результат оцінки працівника.

Атестація є широко розповсюдженою формою роботи з кадрами, яка активно застосовується підприємствами, організаціями та установами. Об'єктом атестації є працівники певних категорій, що знаходяться в трудових відносинах з даним підприємством. Її проведення регламентується рядом спеціальних документів та відповідним методичним забезпеченням.

+ Разом з тим, підприємства можуть самі розробляти власні положення по проведенню атестації, виходячи із поставлених цілей. Однак, слід мати на увазі, що є формальні вимоги до проведення процедури атестації, причому виконанню цих правил надається особливе значення, так як їх порушення може послужити основою для працівника, який незадоволений прийнятим щодо нього рішенням, оскаржувати це рішення.

Атестація проводиться в декілька етапів: підготовка, сама атестація і підведення підсумків атестації, аналіз результатів атестації, підведення узагальнюючих підсумків атестації, проведення співбесід за результатами атестації, організація збереження даних атестації.

Підготовка, яка здійснюється кадровою службою, включає:

1. Розробку принципів і методики проведення атестації;
2. Видання нормативних документів по підготовці і проведенню атестації (наказ, список атестаційної комісії; методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція зі збереження персональної інформації);
3. Підготовку спеціальної програми по підготовці до проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації в перший раз за новою методикою);
4. Підготовку матеріалів атестації (бланки, форми і т.ін.).

Проведення атестації:

1. Ті хто атестується і керівники, самостійно (по розробленій кадровою службою структурі) готують звіти;
2. Ті хто атестується і не тільки керівники, але і співробітники і колеги заповнюють оціночні форми;
3. Аналізуються результати;
4. Проводяться засідання атестаційної комісії.

Підведення підсумків атестації:

1. Аналіз кадрової інформації, ведення й організація використання персональної інформації;
2. Підготовка рекомендацій з роботи з персоналом;
3. Затвердження результатів атестації.

Аналіз результатів атестації включає:

1. Оцінка праці:

виявлення працівників, що не задовольняють стандартам праці;

виявлення працівників, що задовольняють стандартам праці;

виявлення працівників, які істотно перевищують стандарти праці.

2. Оцінка персоналу:

діагностика рівня розвитку професійно важливих якостей;

порівняння індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи (за рівнями і специфікою посад);

виявлення співробітників з якостями, що відхиляються від стандартів;

оцінка перспектив ефективної діяльності;

оцінка росту;

ротації.

Зведення й обробка даних, як правило, проводиться по закінченні атестації.

Для підведення узагальнюючих підсумків:

складаються порівняльні таблиці ефективності працівників;

виділяються групи ризику (неефективно працюючих чи працівників із неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей);

виділяються групи росту (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку і професійного росту);

готуються рекомендації з використання даних атестації.

Проведення співбесід за результатами атестації.

Крім зворотного зв'язку з тим хто атестується, у ході бесіди проводяться уточнення даних і збір додаткової кадрової інформації. Потім нові й уточнені дані вводяться в узагальнені форми й аналізуються.

Організація збереження даних.

Щоб кадровою інформацією можна було скористатися при прийнятті кадрових і інших рішень, необхідно вірно організувати збереження інформації з результатів атестації. Варто розробити особливу форму введення і збереження інформації (по персоналіям, відділам, рівням ієрархії, напрямкам діяльності підрозділів). Необхідно також мати можливість пошуку інформації і по цих параметрах, і по параметрах якості і кількості праці.

4.4. Атестаційна співбесіда

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда – зустріч керівника з особою, яку атестують, в ході якої здійснюється обговорення результатів роботи за минулий період, видається оцінка цієї роботи як керівником, так і цим співробітником, затверджується план роботи працівника на майбутній рік та на перспективу.

Атестаційна співбесіда відіграє дуже важливу роль в атестаційному процесі, тому воно потребує ретельної підготовки як від працівника, так і від керівника. Багато компаній спеціально навчають своїх робітників тому, як проводити атестаційну співбесіду.

Керівник повинен передчасно визначити дату проведення співбесіди та сповістити її працівнику, надавши йому можливість ретельно підготуватися до атестації. Також важливо виділити достатній для проведення співбесіди час (не менш, ніж година), вибрати належне приміщення, яке б виключало присутність третіх осіб, телефонні дзвінки, шум та інші відволікаючі фактори. Практика показує, що необхідно уникати переносу дати атестації, оскільки це негативно впливає на стан працівника, змушує його нервуватися, заважає концентрації на оцінці власної роботи.

З самого початку співбесіди керівник повинен встановити контакт зі співробітником, який би забезпечував атмосферу доброзичливого діалогу. Це можна досягти за рахунок тону привітання, питань на нейтральну тему, демонстрації уваги до відповідей працівника, посмішки, тощо. Керівник повинен пояснити, що метою співбесіди є покращення результатів його роботи, а не покарання за його помилки. Доброзичливий тон слід зберігати протягом всієї співбесіди, постійно демонструючи працівнику зацікавленість в його розвитку, готовність допомогти.

Власне, атестацію рекомендується почати з обговорення досягнень співробітника, зосередитись на позитивних результатах. При обговоренні недоліків керівник повинен бути дуже конкретним, використовувати реальні факти, уникати характеристики особистих якостей співробітника, сконцентруватися на посадових зобов'язаннях. Дуже важливо уникати критики заради критики та визначати конкретні дії з покращення роботи особи, що атестується. Виносячи загальну оцінку, керівник повинен ретельно обґрунтувати її, надати співробітникові можливість висловити власну думку, однак не припустити перетворення атестації на сварку або не аргументовану образу. Закінчити атестацію слід на позитивній ноті, ще раз підкресливши, свою повагу до працівника та щире зацікавлення в його розвитку.

Протягом всієї співбесіди керівник має уважно слідкувати за станом працівника, якого атестують та при необхідності вносити корективи у власні дії. Особливу увагу слід звернути на атестацію молодих працівників, тому що негативний досвід першої атестаційної співбесіди залишається в пам'яті на багато років.

Дотримуючись перерахованих вище правил, керівник зможе перетворити співбесіду в позитивний, орієнтований на самовдосконалення діалог із співробітником. Підкреслюючи позитивні моменти в роботі підлеглого і обговорюючи перспективи його розвитку, керівник мотивує співробітника на більш продуктивну працю. Пропонуючи допомогу та розробляючи разом із співробітником план дій, керівник надає в його розпорядження засоби, необхідні для самовдосконалення. Приводячи конкретні приклади як досягнень, так і втрат підлеглого, керівник демонструє свою участь в розвитку співробітника та постійну увагу до того, чим той займається.

Для того, щоб з успіхом провести атестаційну співбесіду, керівник повинен ретельно підготуватися до неї. Головними елементами підготовки є: проведення врівноваженої основаної на факторах оцінки роботи співробітника з урахуванням посадової інструкції та індивідуального плану на минулий період; осмислення плану розвитку співробітника на майбутній період; продумування детального плану проведення співбесіди.

Природно, що підготуватися до співбесіди за короткий термін не можливо, для цього потрібна увага керівника до роботи своїх співробітників протягом всього атестаційного періоду.

4.5. Нетрадиційні методи проведення атестації

Незадоволеність багатьох організацій традиційними методами атестації спонукала їх почати активний пошук нових підходів до оцінки персоналу, в більшому ступені відповідних реаліям сьогодення.

Можна виділити декілька напрямлень в розвитку нетрадиційних методів. По-перше, нові методи атестації розглядають робочу групу в якості основної одиниці організації, роблять акцент на оцінку працівника його колегами та здатність працювати в групі.

Так, наприклад, деякі компанії. Які широко використовують метод проектних тимчасових колективів, проводять атестацію його членів по завершенні проекту, а не регулярно, через певний період часу.

По-друге, оцінка окремого співробітника та робочої групи здійснюється з урахуванням результатів всієї організації. По-третє, до уваги приймається не стільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, скільки здатність до професійного розвитку та освоєння нових професій та навиків.

Американська аерокосмічна компанія атестує своїх працівників (та підвищує зарплату) на основі оцінки ступеню оволодіння новими спеціальними методами роботи.

Нетрадиційні методи почали розповсюджуватися досить недавно (10 – 15 років тому). Тому їх до сих пір часто називають експериментальними. Тим більше, деякі з них вже знайшли широке застосування та міцно затвердились в якості “стандартних” методів багатьох компаній.

До числа таких методів відноситься 360⁰ атестація. При ній співпрацівник оцінюється своїм керівником, своїми колегами та підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різними (всі заповнюють одну й ту ж саму форму оцінки, кожна категорія заповнює особливу форму, атестація колегами та підлеглими проводиться на комп’ютері, тощо).

Нетрадиційні методи атестації дозволяють подолати притаманні традиційній системі недоліки, однак їх використання також може створювати певні проблеми для організації. Насамперед розширення складу працівників, що оцінюють, може стати причиною цілого ряду конфліктів між ним та його підлеглими або колегами, пов’язані із об’єктивністю оцінки та сприйманням цієї оцінки як об’єктивної самим тим, кого атестують. Зміщення акценту в бік потенціалу, який достатньо важко оцінити і, найголовніше пояснити тому, кого оцінюють, також може стати джерелом образ та конфліктів. Тому нові методи

атестації повинні бути ретельно продуманими спеціалістами та добре зрозумілими усіма працівниками організаціями.

Також, одним з нетрадиційних для нашої країни методом оцінки персоналу є проведення атестації в фірмах, які займаються кадровим консалтінгом.

На Заході попит на послуги “Personnel assessment” (оцінка персоналу) існує вже досить давно, внаслідок чого там створилася ціла індустрія подібних послуг. У нас же цей ринок пустий. Алгоритм дії цієї методики виглядає наступним чином. Фірма, яка використовує подібну методику, як правило, має достатній досвід роботи, солідний список клієнтів та власну навчально-тренувальну базу. Тобто у потенційних замовників цієї організації є можливість на декілька днів “помістити” своїх підлеглих в навчально-тренувальний комплекс і на виході отримати, в залежності від замовлення, найрізноманітніший набір даних: від оцінки власних характеристик спеціаліста (різного ступеню повноти та достовірності) до кваліфікаційного висновку про професійну відповідність, природність та перспектив профрозвитку.

Оскільки на українському ринку подібна послуга тільки починає просуватися, то ті декілька центрів, які вже існують, можуть запропонувати лише психологічну оцінку персоналу, психологічну та професійну атестацію персоналу.

Психологічна атестація персоналу передбачає наявність критеріїв оцінки, за якими буде перевірятися відповідність людини своєму робочому місцю. Критеріями оцінки в даному випадку є особливості особистості людини, особливості її мотивації, тощо. Для цього необхідне проведення процедури професіографування (опис професії). На виході від цієї процедури отримується професіограма та психограма - опис власних рис, якостей, здібностей, необхідного ступеню їх вираженості для того, щоб людина могла досягти успіху в даній професійній діяльності. Потім створюється особливий набір діагностичних методик, застосовується до людини, оцінка якої необхідна замовнику, і окрім загального психологічного опису особистості, він отримує ще порівняльну психологічну характеристику співробітника за критеріями, важливими для його роботи. В підсумок, отриманий за результатами атестації, окрім психологічного портрету входить ще думка експерта про професійну відповідність даної людини. При чому за бажанням замовника для кожної людини можуть бути рекомендовані варіанти покращення його діяльності, можливості найефективнішого навчання та керування. Побічним корисним ефектом є те, що у замовника залишається список психологічних критеріїв, що зазвичай використовується внутрішніми консультантами замовника при ротатії кадрів або при прийомі претендентів на роботу.

Професійна атестація персоналу полягає в описі відповідності спеціаліста деяким професійним критеріям. В цьому випадку критеріями оцінки є певні професійні навички та вміння. Основна складність тут полягає в тому, що в різних фірмах навіть схожі види робіт передбачають перед собою виконання спеціалістами різних функцій. Зазвичай робота зовнішніх консультантів полягає у виявленні системи критеріїв оцінки для кожного робочого місця, організації правильної та коректної процедури атестації персоналу. на виході

замовник отримує готову систему професійної атестації своїх спеціалістів (набір критеріїв для кожної посади), яку він може використовувати і в майбутньому. Якщо для проведення атестації залучались спеціалісти замовника, то результатом співробітництва зовнішніх консультантів та внутрішніх структур організації можуть стати навички по оцінці персоналу, отримані в результаті взаємодії, які будуть з успіхом використовуватися в майбутньому для самостійної атестації.

Переваги використання спеціалізованих служб в атестації:

- незалежність ні від кого всередині компанії замовника дозволяє зовнішньому консультанту отримувати більш достовірну інформацію та давати більш повні та об'єктивні підсумки у порівнянні із зовнішнім консультантом;
- наявність широкого та різноманітного досвіду, накопиченого зовнішнім консультантом в результаті довгої роботи по виконанню схожих замовлень;
- маленька завантаженість зовнішнього консультанта поточними справами, тому що він виконує зараз тільки це замовлення, а всередині консультант завантажений ще й великою кількістю справ, які не мають відношення до оцінки персоналу.

Великий плюс подібних послуг полягає ще в тому, що процедури психологічного тестування дають, окрім запланованих результатів, величезну кількість іншої корисної інформації.

Результати подібних досліджень використовуються замовником, як правило, при переміщенні співробітників по посадовій драбині , при прийнятті рішень під час структурних реорганізацій, вирішуванні питань посадової відповідності, при пошуку можливостей найефективніших шляхів управління та взаємодії із спеціалістами.

4.6. Юридичні аспекти атестації

Атестація співробітників з метою з'ясування рівня їх кваліфікації і відповідності посаді або виконуваній роботі створює юридично значимі наслідки для працівників та працедавців Тому при розробці та проведенні процедури атестації дуже важливо дотримуватися усіх правових основ як обов'язкової атестації співробітників так і внутріорганізаційної атестації.

Згідно з трудовим законодавством, періодичній обов'язковій атестації підлягають не тільки працівники державних підприємств, але і керівники та спеціалісти підприємств транспорту всіх організаційно-правових форм, чия діяльність пов'язана з безпекою руху. На практиці більша частина менеджерів по персоналу намагається дотримуватися юридичних процедур супроводу атестації. Проте, існує ряд юридичних тонкощів, які не завжди враховують при проведенні внутріорганізаційної атестації. Так, наприклад, практично у всіх випадках при проведенні атестації інформацію про терміни та графіки проведення атестації персоналу повідомляють мінімум за місяць. А про те, що існують певні категорії співробітників, які не підпорядковуються атестації знають не всі фахівці по управлінню персоналом. До таких категорій

належать: особи які пропрацювали на посаді менше ніж рік, вагітні жінки, а також жінки які мають дітей до трьох років.

Існує певний порядок проведення атестації, основні моменти якого також визначені законодавством.

Так, на кожного працівника, його безпосередній керівник подає відгук, в якому міститься оцінка його професійної діяльності, кваліфікації і т.ін. Такий відгук повинен бути поданий в атестаційну комісію не пізніше, ніж за 2 тижні до початку атестації.

Крім того, до цього моменту співробітник повинен бути ознайомлений з відгуком про себе.

Безпосередньо в момент атестації при рівності голосів співробітник визнається як той, що відповідає займаній посаді.

4.7. Зарубіжний досвід проведення атестації

У країнах з розвинутою ринковою економікою системи атестації працівників носять різні назви: «річна атестація державних службовців», «оцінка результатів діяльності», «оцінка службовців з точки зору досягнення намічених цілей» і т. д. При цьому системи атестації включають такі елементи: регулярні співбесіди, оцінка досягнутих результатів, підведення річних підсумків роботи, атестацію за рік, управління вибором цілей, визначення завдань та ін. [13].

У процесі підготовки до проведення атестацій персоналу велика увага приділяється створенню «моделей» фахівців та керівників. Як правило, їх основу складає «харизматична теорія». Згідно з цією теорією конкретну посаду може зайняти лише та людина, яка має певний набір рис. Виділення якостей — критеріїв, необхідних для успішної професійної діяльності, було і залишається об'єктом вивчення багатьох представників сучасних зарубіжних шкіл та наукових напрямів.

Атестації та оцінці персоналу в зарубіжних країнах супутня жорстка регламентація та формалізація всіх етапів і процедур, й насамперед усього самих оціночних форм, що забезпечені детальними інструктивними матеріалами [8]. Служби управління персоналом контролюють реалізацію загальних принципів проведення атестації та оцінки персоналу на практиці.

Наприклад, на державній службі в Англії процес атестації тісно пов'язаний із заповненням звітної анкети, що складається з восьми друкованих сторінок. Анкета містить такі частини:

- особисті дані (ім'я, прізвище і т. п.);
- мета і опис роботи за минулий рік;
- опис роботи на наступний рік;
- пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації;
- наміри чи пропозиції щодо службового переведення;
- думка працівника, який підлягає атестації, про підготовлений на нього звіт і якщо він бажає — про особу, яка підготувала цей звіт;
- деталізація та оцінка особистих якостей;

- оцінка можливостей службового росту;
- думка особи, яка затверджує звіт, про працівника, який атестується, і про звіт про нього;
- підтвердження працівника, який контролює атестацію, що атестація пройшла відповідно до встановлених правил.

У США використовуються також різні методи атестації персоналу. Один з найбільш поширених методів складається з оцінки державних службовців за 15 критеріями з комбінацією цифрових та текстових шкал. Кожний з використовуваних п'ятнадцяти елементів має п'ять ступенів.

Після оцінки за окремими критеріями безпосередній керівник оцінює роботу службовця (задовільно, досить задовільно або незадовільно), потім вищий керівник і, нарешті, — організована для визначеної сфери державної служби комісія. На завершення визначається підсумкова оцінка. Така атестація відбувається один раз на рік та працівник, який підлягає атестації, підписує річну оцінку. Цим він підтверджує факт ознайомлення з її змістом.

ТЕМА 5

НАВЧАННЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛУ

5.1. Типи, види, форми та мета професійного навчання робітників в організації

5.2. Організація підготовки робітників на виробництві

5.3. Специфіка професійної перепідготовки робітників в організації

5.4. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації

5.5. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.

5.6. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації

5.7. Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців. Університети організацій

5.8. Спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців

5.1. Типи, види, форми та мета професійного навчання робітників в організації

Сучасний стан розвитку економіки пред'являє нові підвищені вимоги до якості робочої сили на виробництві, її конкурентоспроможності. Професійне навчання персоналу є одним з найважливіших заходів активної політики зайнятості населення, що виступає засобом досягнення стабільного економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття

з-поміж зайнятих працівників, забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства.

У цьому зв'язку забезпечення подальшого розвитку професійного навчання робітників на виробництві набуває особливої актуальності. Підготовка кадрів на виробництві спрямована на підвищення якості професійного складу робітників підприємства, формування у них творчого мислення, вміння працювати в ринкових умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці та ефективної зайнятості. На виробництві професійне навчання робітників може здійснюватися за такими типами навчання: безпосередньо в організації, за межами організації, самостійна підготовка (рис. 5.1).



Рис. 10.1. Класифікація професійного навчання робітників в організації за типами, видами, формами і методами

Професійне навчання робітників може проводитися на виробництві на власній навчально-виробничій базі своїми педагогічними кадрами. Водночас підготовка робітників за межами організації вимагає від фахівців служби управління персоналу визначення вимог не тільки до кількості робітників, які будуть навчені за межами організації, а й встановлення професійної направленості та якості підготовки.

При укладанні організацією договорів з навчальними закладами професійно-технічної освіти на професійне навчання робітників необхідно враховувати наявність у навчального закладу ліцензії на надання освітніх послуг, якість навчальних планів і програм, стан навчально-матеріальної бази, рівень кваліфікації викладачів, навчально-методичне забезпечення учнів та слухачів, документ про освіту тощо.

Самостійне навчання робітника здійснюється за індивідуальним планом, що затверджується його безпосереднім керівником. При цьому організація шляхом запровадження різних видів матеріального і нематеріального стимулювання розвитку персоналу впливає на самостійне професійне навчання робітників, підвищення рівня їх майстерності. Контроль за самостійною підготовкою робітника проводять безпосередній керівник робітника, інструктор виробничого навчання, фахівець служби управління персоналу.

Виділяють такі види професійного навчання кадрів з робітничих професій на підприємстві:

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

За характером професійного навчання розрізняють підготовку робітників з відривом від виробництва та без відриву від виробництва. У разі професійного навчання робітників з відривом від виробництва за ними зберігаються такі мінімальні державні гарантії:

- збереження середньої заробітної плати за основним місцем роботи за час навчання;
- оплата вартості проїзду працівника до місця навчання і назад;
- виплата добових за кожний день перебування в дорозі у розмірі, встановленому законодавством для службових відряджень.

На час навчання працівники забезпечуються гуртожитком готельного типу. В разі відсутності гуртожитку відшкодування витрат, пов'язаних з наймом житлового приміщення, провадиться в порядку, встановленому законодавством для службових відряджень. Оплата проїзду працівників, які направляються на навчання з відривом від виробництва, до місця навчання і назад, виплата добових за час перебування у дорозі та за час навчання, стипендії, відшкодування витрат, пов'язаних з наймом житлового приміщення, проводяться за місцем основної роботи [1].

Класифікація професійного навчання робітників за формами навчання більш ґрунтовно розглянута в другому розділі.

Метою професійного навчання робітників є:

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

Управління професійним навчанням робітників організації має своєчасно та адекватно реагувати на зміни потреб виробництва в персоналі. Служба управління персоналом мусить надавати можливість учням і робітникам проходити підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації згідно зі своїми інтересами, нахилами й здібностями. Тому система професійного навчання робітників має бути гнучкою, здатною швидко змінювати методи, організаційні форми згідно з потребами виробництва, надання послуг та кон'юнктури ринку.

В Україні професійне навчання персоналу ще не перетворилося на один з найважливіших чинників підвищення продуктивності праці, забезпечення випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції і послуг, інтеграції держави у світове економічне співтовариство. За період економічної кризи 1990—1999 років більшість підприємств суттєво скоротили витрати на професійне навчання робітників, ліквідували тарифно-кваліфікаційні комісії або передали їх функції іншим структурним підрозділам.

Це зумовило зниження професійно-кваліфікаційного рівня робітників, який зараз не відповідає сучасним стандартам. На цьому фоні в державі є окремі приклади того, як можна навіть в умовах тривалої економічної кризи досягти відчутних успіхів у професійному навчанні персоналу. Таким прикладом є закрите акціонерне товариство «Новокраматорський машинобудівний завод».

Організаційною базою професійного навчання персоналу на Новокраматорському машинобудівному заводі є перспективні програми та бізнес-плани заводу, на підставі яких формується річний план професійного навчання й розробляються конкретні заходи щодо розвитку персоналу. На основі річного розробляються місячний план за видами (професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації), формами (індивідуальна, курсова) та напрямками в розрізі професій та спеціальностей. Цій роботі передують глибокий аналіз потреби структурних підрозділів заводу в навчанні працівників з урахуванням змін номенклатури виробів і обсягів продукції.

У 2000 році на заводі підготовлено, перепідготовлено і навчено других (суміжних) професій 708 робітників. Підвищили кваліфікацію понад 4,5 тис. робітників та 3,1 тис. керівників і спеціалістів, що становить 50,3% загальної чисельності працівників заводу. Якщо в 1995 році навчання було охоплено 32% працівників підприємства, то в 2001 році до навчання планувалося залучити 60% працюючих [8].

Для досягнення стійкого економічного зростання зазначені обсяги професійного навчання персоналу необхідно досягти в найближчі роки принаймні у пріоритетних галузях та підприємствах країни. При цьому нові форми організації праці, що застосовуються на виробництві, повинні бути тісно пов'язані з професійним навчанням робітників і цілями підготовки. Навчання, що не має визначеної мети, перетворюється в марну витрату часу учнів, робітників та коштів організації.

5.2. Організація підготовки робітників на виробництві

Політика підприємства щодо професійного навчання робітників визначається стратегією управління організацією, стратегією розвитку персоналу. Залежно від стратегії управління організацією первинна професійна підготовка робітників може мати різну спрямованість — від орієнтації на поточні інтереси, на підготовку вузькоспеціалізованих робітників, які здатні виконувати одну—дві конкретні операції, до орієнтації на довгострокові інтереси виробництва (підготовка робітників широкого профілю на базі належної теоретичної та практичної підготовки).

Направленість первинної підготовки робітників залежить як від об'єктивних, так і від суб'єктивних чинників. Це, насамперед, напрям стратегії управління організацією, рівень наукоємності виробництва, тип виробництва, глибина операційного поділу праці, фінансовий стан, рівень професійної компетентності першого керівника організації та служби управління персоналом тощо.

Підготовка кадрів кваліфікованих робітників проводиться відповідно до переліку професій, що наведені в Класифікаторі професій. У зв'язку з тим, що в усіх сферах економічної діяльності відбувається безперервний процес виникнення нових і зникнення старих професій, до Класифікатора професій періодично вносяться належні корективи.

Первинна професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється з числа осіб, які зараховані на роботу на підприємства учнями [10].

Навчання робітників з числа жінок або неповнолітніх громадян проводиться лише за професіями, а також для робіт, на яких дозволяється використання їх праці. Роботи, на яких не можна використовувати працю жінок та неповнолітніх громадян, визначаються Переліком важких робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок та Переліком важких робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці неповнолітніх.

Особи, які направляються на навчання, повинні бути ознайомлені з вимогами до роботи за професією, з умовами та оплатою праці, санітарними нормами і правилами, виробничими інструкціями, можливістю подальшого підвищення свого рівня кваліфікації та професійного зростання.

Нормативний термін підготовки кадрів на виробництві за робітничими професіями визначається навчальними планами та навчальними програмами і не повинен перевищувати 1 року.

Професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється шляхом курсового чи індивідуального навчання.

При курсовому навчанні безпосередньо на виробництві теоретичний курс учні (слухачі) вивчають у навчальних групах загальною чисельністю від 5 до 30 осіб, а виробниче навчання проводиться в два етапи:

— на першому етапі навчання організується в навчальній групі чисельністю 5—15 осіб під керівництвом викладача теоретичного навчання з

числа фахівців підприємства (інструктора) або майстра виробничого навчання, якщо навчання здійснюється на створеній для цього навчально-виробничій базі;

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

При індивідуальному навчанні робітник вивчає теоретичний курс самостійно та шляхом консультацій у викладачів теоретичного навчання. Виробниче навчання проводиться індивідуально на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання. Робітників, які навчаються індивідуально, доцільно при можливості об'єднувати в групи чисельністю від 5 до 30 осіб для вивчення спільної частини теоретичного курсу, передбаченої навчальними планами та програмами.

Професійні вміння та навички учні повинні набувати та вдосконалювати в процесі виготовлення продукції або виконання робіт з додержанням відповідних вимог до їх якості. З цією метою кожний робітник при індивідуальному навчанні на весь період виробничого навчання, а при курсовому — на другому етапі виробничого навчання забезпечується робочим місцем, оснащеним необхідним обладнанням, інструментами, сировиною і матеріалами.

При первинній підготовці робітників з професій, що пов'язані з оволодінням складної сучасної техніки, доцільно передбачати проходження ними виробничого навчання на навчальних полігонах передових підприємств галузі, на заводах-виробниках нової техніки, аналогічних виробництвах інших підприємств. В організації проведення такого виробничого навчання важлива роль повинна бути відведена асоціаціям підприємств різних форм власності з питань професійного навчання кадрів на виробництві.

У процесі первинної професійної підготовки робітників важливо забезпечити оптимальне поєднання практичного навчання з теоретичним курсом. У цьому зв'язку заслуговує на увагу досвід Німеччини, де початкове професійне навчання на підприємствах здійснюється за дуальною системою — практичне навчання поєднується з теоретичним курсом. Для надання дуальній системі більшої гнучкості, розроблені навчальні програми за групами професій, що забезпечують можливість вибору професії та занять, решта — робота на підприємствах. Дуальна система охоплює молодь до 25 років [3].

Управління дуальною системою в Німеччині здійснюється з боку держави, роботодавців та профспілок. Дуальна система водночас вбудована в систему освіти та ринкову економіку. Фірми самостійно вирішують скільки вони навчатимуть учнів та визначають обсяги витрат на професійне навчання кадрів. Уряд зі свого боку надає підприємствам технічну підтримку щодо підготовки персоналу в професійних школах, створює умови, що зацікавлюють роботодавців у підготовці кадрів на виробництві.

Регулювання підготовки робітників за дуальною системою передбачає розробку єдиних програм професійного навчання, контроль організації та змісту навчання на підприємствах. Підготовка на виробництві контролюється Радою німецьких підприємців і Ремісничою палатою. Згідно із законодавством про професійне навчання фірма, яка набирає учнів, повинна пройти в цих

об'єднаннях атестацію на право навчання, що встановлює наявність достатнього потенціалу для цього, в тому числі кваліфікованих інструкторів. Фінансові витрати на навчання робітників в основному несуть роботодавці (44% від загальної суми витрат). Частка держави та учнів відповідно становить 33 і 23% [14].

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

Первинна професійна підготовка робітників в організації завершується кваліфікаційною атестацією. Кваліфікаційна атестація проводиться відповідно до Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики та Міністерства освіти і науки України.

Особам, які успішно пройшли кваліфікаційну атестацію, присвоюється кваліфікація «кваліфікований робітник» з набутої професії відповідного розряду (категорії) та видається свідоцтво про присвоєння робітничої кваліфікації, зразок якого затверджується Кабінетом Міністерств України. Відповідні записи про професійне навчання робітників уносяться до трудової книжки працівника.

Організація навчально-виробничого процесу, тривалість навчального тижня та навчального дня встановлюються відповідно до Закону України «Про професійно-технічну освіту», Кодексу законів про працю та Положення про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України. Підготовка робітників, робота яких пов'язана з обслуговуванням об'єктів підвищеної небезпеки, здійснюється лише у формі курсового навчання. Особи, які закінчили навчання за даними професіями, проходять до початку самостійної роботи попереднє спеціальне навчання та перевірку знань з питань охорони праці відповідно до Типового положення про навчання з питань охорони праці.

Професійне навчання кадрів в організації організовується відповідним підрозділом, що займається цими питаннями, чи службою управління персоналом. Зокрема, на великому підприємстві зазначена робота може покладатися на відділ підготовки персоналу.

У той же час безпосереднє професійне навчання працівників на виробництві здійснюють:

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

- інструктори виробничого навчання з числа кваліфікованих робітників.

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

Навчально-виробнича база професійного навчання кадрів на виробництві — це навчальні майстерні, ділянки, полігони, окремі робочі місця, тренажери, автодроми, трактодроми, навчальні господарства, навчальні приміщення (лабораторії, класи, кабінети), виділені підприємством для професійного навчання і оснащення необхідним обладнанням, інвентарем, технічними засобами навчання та навчально-наочними посібниками. Навчально-матеріальна база, як правило, створюється за рахунок коштів організації.

Планування та облік навчальної роботи з професійного навчання кадрів на виробництві проводиться з метою:

- планомірного ведення навчального процесу;
- забезпечення послідовності теоретичного і виробничого навчання;
- установа навчального навантаження педагогічним працівникам;
- обліку проведення занять та їх відвідування;
- здійснення контролю за навчальним процесом;
- підбиття підсумків успішності, виконання працівниками, які навчаються, часу і норм виробітку, здачі випускних (кваліфікаційних) іспитів, присвоєння кваліфікаційних розрядів (класів, категорій) тощо.

5.3. Специфіка професійної перепідготовки робітників в організації

Перепідготовка робітників — це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку [10].

Перепідготовка робітників на підприємстві здійснюється в таких випадках:

- для навчання робітників, котрі вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією організації тощо;
- для розширення їх професійного профілю, підготовки до роботи в умовах колективної форми організації праці;
- при потребі змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втраті здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Перепідготовка робітників, як і первинна їх професійна підготовка, проводиться на підприємстві шляхом курсового та індивідуального навчання кадрів.

Розробка та затвердження навчальних планів та програм для перепідготовки робітників здійснюється безпосередньо організацією на основі типових навчальних планів і програм для підготовки робітників за відповідними професіями. При цьому допускається скорочення до 30% навчальних програм за рахунок виключення матеріалу, вивченого раніше, з урахуванням фактичного рівня професійних знань, навичок та вмінь робітників, які навчаються. Перепідготовка робітників завершується кваліфікаційною атестацією.

Особи з вищою освітою, які з певних причин оволодівають на виробництві робітничими професіями, проходять перепідготовку на загальних підставах.

Одним з перспективних напрямів підвищення ефективності перепідготовки робітників є впровадження модульної системи професійного навчання. Ця система передбачає максимальне врахування рівня індивідуальної підготовки дорослого громадянина, його вікових, психофізіологічних особливостей та досвіду практичної роботи [6].

Діючі навчальні програми, як правило, недостатньо враховують специфіку підготовки, соціально-економічні, психологічні та вікові особливості дорослого населення. Навчання молоді на виробництві розраховане в основному на підготовку випускників шкіл. За таких умов навчання починається з нульового рівня професійних знань. Водночас підготовка за традиційною системою дорослого працівника, який має значний досвід практичної роботи, негативно позначається на сприйнятті ним навчального матеріалу.

В основу модульної навчальної програми за модульною системою Міжнародної організації праці (МТН-система) покладені виробничі завдання, з яких складаються роботи і професії. До переваг модульної системи відноситься можливість індивідуалізації процесу навчання кожного слухача на основі визначення індивідуального плану перепідготовки. Це дозволяє робітнику, який вже має певний рівень підготовки та досвід практичної роботи, після відповідного тестування починати навчання з нової професії з вивчення того матеріалу, яким він не володіє.

Професійна перепідготовка робітників найбільш широко практикується в організаціях, що орієнтуються у своїй стратегії розвитку персоналу на власну робочу силу. Вона стосується не тільки вивільнюваних робітників, а й підготовки робочих широкого профілю (наприклад, налагоджувальників автоматичних ліній і агрегатних верстатів). У цьому випадку перепідготовка має бути ув'язана з професійно-кваліфікаційним просуванням робітників, а основна її форма — це навчання суміжним та другим професіям [5].

Управління професійною перепідготовкою робітників в організації передбачає:

- визначення обсягів перепідготовки робітників та чинників, що впливають на неї;
- вибір форм і методів перепідготовки з урахуванням досягнення цілей виробництва з мінімізацією коштів на її проведення;

- проведення соціологічних досліджень серед вивільнюваних робітників та інших категорій персоналу, підбір раціонального поєднання попередньої та нової професії як умови розробки робочої навчальної програми, вибору форм та методів навчання.

При визначенні масштабів перепідготовки робітників необхідно врахувати очікувані обсяги випуску продукції та послуг, що будуть надані в наступному році, впровадження нових технологій, обладнання, форм господарювання і передбачувані в зв'язку з цим організаційно-технічні заходи щодо зміни чисельності робітників у розрізі професій і рівнів кваліфікації.

Планування перепідготовки робітничих кадрів повинне здійснюватися на основі розробки балансового розрахунку додаткової потреби в робітниках у розрізі професій та джерел її забезпечення. Забезпечення додаткової потреби підприємства в робітниках слід в першу чергу проводити за рахунок професійної перепідготовки робітників, які будуть вивільнені в наступному році, з тих професій, за якими організація відчуватиме недостачу кадрів.

Служба управління персоналу при визначенні обсягів перепідготовки робітників повинна враховувати не тільки загальну чисельність працівників, які будуть вивільнюватися в плановому періоді, а й їх статевовіковий склад. Необхідність прогнозування статевовікового складу обумовлена тим, що чоловіки і жінки різних вікових груп неоднаково відносяться до пропозиції щодо проходження професійної перепідготовки. Їх співвідношення серед вивільнюваних працівників суттєво впливає на питому вагу робітників, які погодяться пройти перепідготовку з нової професії.

Обсяги перепідготовки робітників в значній мірі також залежать від потреби працівників у розширенні свого професійного профілю, розвитку колективних форм організації праці. Поширення бригадної чи іншої колективної форми організації праці збільшує потребу в освоєнні робітниками суміжних та інших професій.

На частку робітників, які погоджуються пройти перепідготовку на підприємстві помітно впливає перспектива досягнення ними бажаного кваліфікаційного рівня, розряду (категорії, класу), його відповідність складності виконуваним після закінчення навчання роботам. Зацікавленість працівників у проходженні перепідготовки в певній мірі залежить від оцінки робітниками змін у змісті й умовах праці, розміру заробітної плати, соціального становища в трудовому колективі, ступеня задоволеності працею та професією, термінів виробничої адаптації, освоєння норм виробітку тощо.

Врахування одержаних даних дозволяє службі управління персоналу визначити потрібну чисельність робітників, які повинні будуть пройти перепідготовку як по бригадам, дільницям, цехам, так і по підприємству в цілому. Дані про перепідготовку робітників включаються у зведений план професійного навчання на наступний рік, що затверджується керівником організації.

Обсяги перепідготовки робітників у розрізі професій за конкретними формами та методами навчання залежить від наявності в організації кваліфікованих педагогічних кадрів, навчально-виробничої бази, від її фінансових можливостей.

У разі неспроможності самостійно в повному обсязі здійснити перепідготовку робочих унаслідок відсутності достатньої кількості кваліфікованих педагогічних кадрів чи відповідної навчально-виробничої бази організації доцільно укласти договори на перепідготовку робітників з професійно-технічними навчальними закладами.

На підставі річних планів розробляються місячні плани перепідготовки робітників організації. Останні повинні мати цілеспрямований характер і бути зорієнтованими на певне робоче місце та робітника, який може його зайняти. У зв'язку з цим перепідготовці робітників має передувати робота з професійної переорієнтації персоналу. Це дає можливість зменшити ймовірність помилки робітником при виборі їм нової професії.

Суттєву допомогу в організації перепідготовки робітників повинні надавати спеціальні соціологічні дослідження, що дозволяють одержати вичерпну інформацію про вивільнюваних працівників у розрізах професій, вікових та статевих груп. На основі цієї інформації можна сформулювати об'єктивні та суб'єктивні характеристики професійної спрямованості вивільнюваних працівників, робітників, які бажають розширити свій професійний профіль, розробити конкретні заходи щодо підвищення ефективності перепідготовки робітників.

5.4. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації

Підвищення кваліфікації робітників — це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати здобуті знання, вміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг [10]. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в даному разі викладачі ведуть заняття з робітниками, а не з учнями, як у профтехучилищі чи під час первинної підготовки кадрів в організації. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з обраної професії, тому вони критично відносяться до проведення та змісту навчального процесу, намагаються, насамперед, одержати ті нові знання, що їм потрібні безпосередньо на робочому місці.

Плануванню підвищення рівня кваліфікації робітників на підприємстві повинна передувати робота служби управління персоналу з аналізу ефективності використання робочої сили в структурних підрозділах у розрізах професій та рівнів кваліфікації, причин зниження середнього розряду робочих, відставання розряду робочих від розряду робіт, виникнення браку продукції з вини робітників і нераціонального використання фонду робочого часу і т. п.

Підвищення кваліфікації робітників в організації здійснюється за такими формами (рис. 5.2).

Виробничо-технічні курси проводяться для підвищення рівня кваліфікації, поглиблення та розширення знань, навичок та вмінь робітників за наявною в них професією до рівня, що відповідає вимогам виробництва. Успішне закінчення курсів є необхідною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії) і професійного зростання.

Це повинно забезпечити матеріальне стимулювання робітників щодо підвищення кваліфікації, диференціацію рівня заробітної плати залежно від кваліфікації працівників.

Комплектування навчальної групи здійснюється з робітників однієї чи споріднених професій близької кваліфікації та приблизно однакового загальноосвітнього рівня на основі заяв робітників і рекомендацій керівника структурного підрозділу. Заняття на курсах проводяться з робітниками чисельністю від 5 до 30 осіб або індивідуально. Робітники, які спрямовуються на виробничо-технічні курси, повинні мати стаж роботи за професією в даній організації не менше одного року.

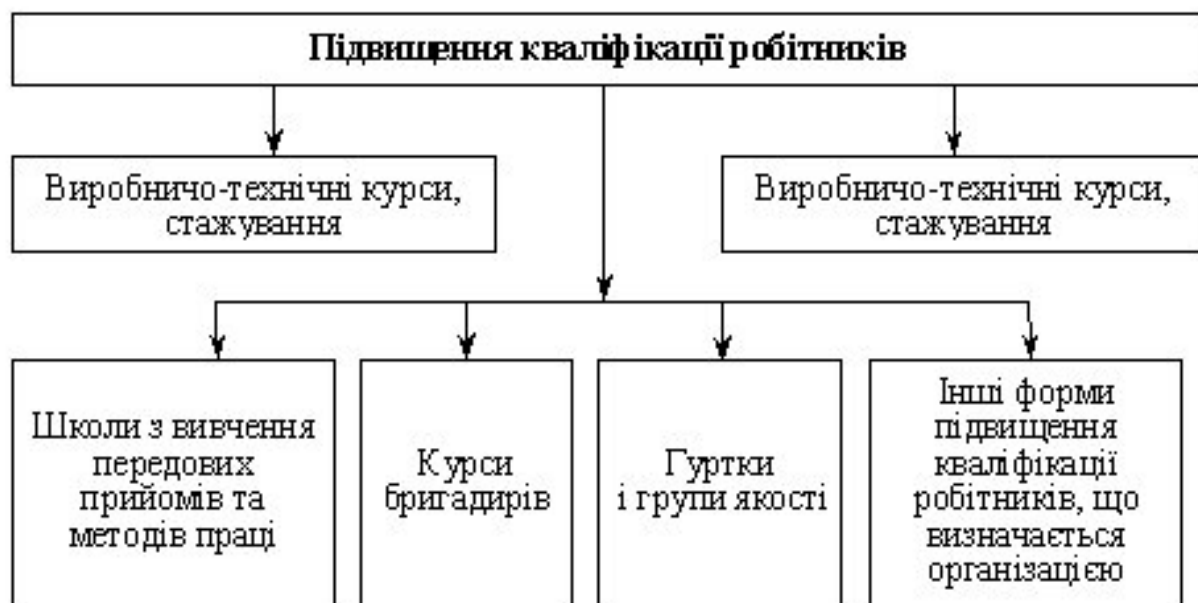


Рис. 10.2. Форми підвищення кваліфікації робітників в організації

Тривалість навчання на виробничо-технічних курсах визначається навчальними планами та програмами і не повинна перевищувати одного року. Форми та методи організації й проведення теоретичного і виробничого навчання, форми підсумкового контролю аналогічні тим, що застосовуються при підготовці та перепідготовці робітничих кадрів.

За професіями, що пов'язані з обслуговуванням сучасної складної техніки та технологій, організації, понад зазначених термінів підвищення кваліфікації на виробничо-технічних курсах, можуть організовувати стажування робітників. Стажування відбувається на робочих місцях під керівництвом бригадира, майстра або іншого висококваліфікованого робітника.

Курси цільового призначення проводяться для вивчення робітниками нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки, законодавчих та нормативно-правових актів тощо.

Комплектування навчальних груп робітниками здійснюється відповідно до тематичної спрямованості курсів цільового призначення. Заняття на курсах проводяться в групах слухачів чисельністю від 5 до 30 осіб чи індивідуально. Тривалість навчання на курсах цільового призначення для робітників встановлюється в обсязі не менше 8 навчальних годин.

Навчання на курсах цільового призначення закінчується підсумковим заняттям, якщо інше не передбачено нормативно-правовими актами. Робітникам після закінчення курсу навчання видається посвідчення.

Навчальні плани та програми підвищення кваліфікації робітників розробляються і затверджуються для:

- виробничо-технічних курсів — організаціями на підставі державних стандартів професійно-технічної освіти або типових навчальних планів та програм;
- курсів цільового призначення — організаціями, а в необхідних випадках центральними органами виконавчої влади або відповідними підрозділами місцевих органів виконавчої влади.

Тривалість і зміст підвищення кваліфікації робітників визначаються робочими навчальними планами та програмами. При цьому періодичність навчання робітників на курсах підвищення кваліфікації встановлюється, як правило, не рідше одного разу в 5 років.

Водночас у країнах з розвинутою ринковою економікою періодичність підвищення кваліфікації персоналу становить один раз у 3—5 років і є однією з вирішальних умов виживання фірми в жорсткій конкурентній боротьбі. В цьому відношенні показовим є досвід США в професійному навчанні робітників. У цій країні в позаробочий час навчаються від 26 до 43% робітників залежно від кваліфікаційного рівня. Приватні компанії США, насамперед крупні корпорації, все частіше розглядають витрати на освітні програми як неодмінного компонента своєї довгострокової економічної стратегії [12].

Навчання робочих другим (суміжним) професіям — це навчання осіб, які вже мають професію, з метою одержання нової професії з початковим або більш високим рівнем кваліфікації [13]. Воно спрямоване на підвищення конкурентоспроможності робочої сили.

Якщо виходити із суті підвищення кваліфікації, коли підвищується розряд робочого (або професійна майстерність у межах розряду) за наявності у робітника професією, то освоєння суміжних професій здається не має відношення до підвищення кваліфікації. Але справа в тому, що це за професією й з якою метою вони опановуються [5].

Якщо робітник вивчає суміжні професії, що знаходяться в тісному зв'язку з основною, відносяться до комплексу взаємопов'язаних робіт, на виконанні яких починає спеціалізуватися робітник, то це можна розглядати як підвищення кваліфікації кадрів. Якщо вивчаються далекі одна від одної професії (другі, треті тощо) як умова мобільності робітника, як передумова його працевлаштування на інше робоче місце, то це вже є перепідготовка робітника.

Школи передових прийомів та методів праці створюються з метою масового оволодіння робітниками прийомів і методів праці передовиків та новаторів виробництва, а також колективів, що добилися високих техніко-

економічних показників. Навчаються в цих школах, як правило, робітники однієї або суміжних професій. Підготовка в школах включає практичні заняття на робочому місці, що проводяться передовиками та новаторами виробництва, а також теоретичні заняття (консультації). Останні здійснюються фахівцями організації.

Навчальні програми для шкіл передових прийомів та методів праці розробляються і затверджуються організацією. Підготовка в цих школах проводиться з відривом від роботи та закінчується підсумковим заняттям.

Курси бригадирів створюються з метою підвищення рівня кваліфікації бригадирів (ланкових) у галузі прогресивних форм організації та стимулювання праці, підвищення ефективності виробництва і якості продукції, аналізу результатів роботи бригади, законодавства про працю, управління колективом, а також з інших виробничих питань. На курсах бригадирів здійснюється й підготовка резерву бригадирів. Направлення робітників на ці курси з метою підготовки резерву бригадирів проводиться за рекомендацією керівників відповідних структурних підрозділів з урахуванням думки ради бригади.

Для підвищення професійної майстерності робітників широко використовують гуртки і групи якості, лекторії, виставки, систематичне навчання (самоосвіта) та інші форми підвищення кваліфікації робітників.

Гуртки і групи якості набули широкого поширення в Японії та інших розвинутих індустріальних країнах [4]. Вони забезпечують безперервне «розвиваюче» професійне навчання, тісно пов'язане з вирішенням практичних завдань з удосконалення техніки, технології, організації виробництва. Робітники оволодівають у гуртках і групах якості навичками творчого пошуку та активності.

Зазначена форма підвищення кваліфікації робітників підвищує творчий ефект на основі раціонального розподілу і кооперації праці в групі з урахуванням здібностей та нахилів кожного її члена, повсякденне тісне співробітництво фахівців інженерних служб і робітників спрямоване на досягнення загальної мети — зростання ефективності виробництва, зміцнює трудову мотивацію через розвиток та реалізацію творчих стимулів, а також розширення можливостей для їх соціального самоствердження.

Показниками, що характеризують ефективність підвищення кваліфікації робітників на підприємстві є: питома вага робочих, які підвищили свій рівень кваліфікації в загальній кількості робітників; періодичність підвищення кваліфікації робітників на виробничо-технічних курсах; співвідношення серед тих, хто навчається за довгостроковими і короткостроковими формами підвищення кваліфікації; частка тих, хто підвищив розряд (категорію, клас) у загальній чисельності робітників, які пройшли підвищення кваліфікації; питома вага витрат на підвищення кваліфікації робочих у загальній сумі витрат організації на професійне навчання робітників; ріст продуктивності праці.

5.5. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців

Ринкова економіка висуває високі вимоги до систематичного оновлення й поповнення знань, відповідності професійної підготовки і кваліфікації керівників та фахівців сучасному рівню розвитку науки, техніки і економіки. Одержані молодшими спеціалістами, бакалаврами, спеціалістами й магістрами знання у вищих навчальних закладах застарівають більш ніж на половину через п'ять років, якщо працівник не займається постійно самоосвітою та не підвищує рівень кваліфікації в організації в закладах післядипломної освіти.

Заклади післядипломної освіти функціонують на договірних засадах з організаціями, фізичними особами та у випадках, передбачених чинним законодавством, за державним замовленням. Система післядипломної освіти повинна бути гнучкою, динамічною і варіативною.

Структура післядипломної освіти керівників та фахівців включає: підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, післядипломну підготовку осіб з вищою освітою (рис. 5.3).

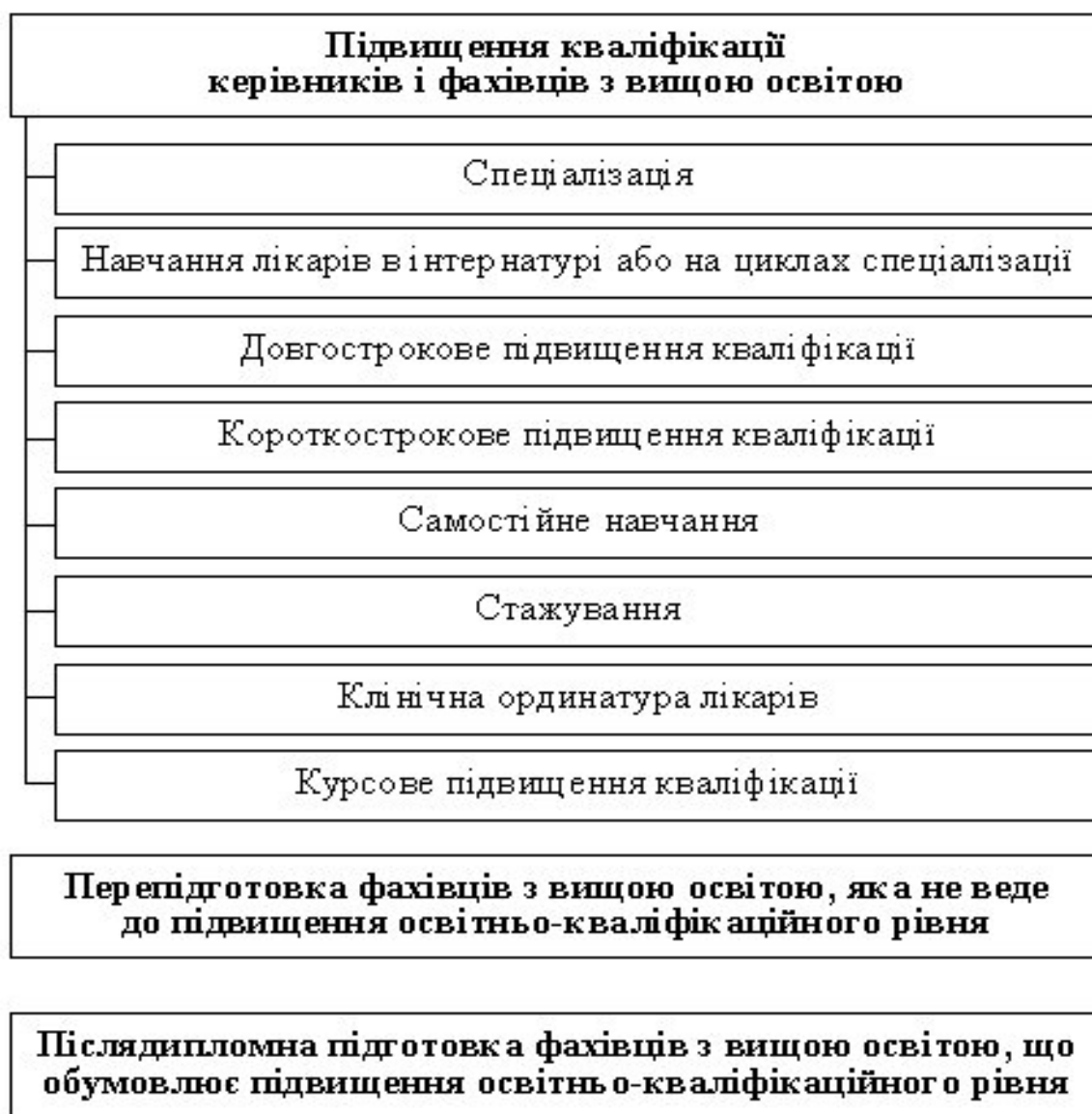


Рис. 11.1. Структура післядипломної освіти керівників та фахівців з вищою освітою

Підвищення кваліфікації керівників та фахівців в організації здійснюється з метою удосконалення знань, умінь і навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо [8].

Перепідготовка осіб з вищою освітою — це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю при засвоєнні освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста чи магістра в межах одного чи різних освітніх напрямів та досвіду практичної роботи, що не обумовлює підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня фахівця.

До перепідготовки фахівців також належать одночасне навчання студентів вищих навчальних закладів за двома спеціальностями відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів в одному чи різних навчальних закладах.

Післядипломна підготовка фахівців — це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю при засвоєнні освітньо-професійної програми підготовки фахівців на базі раніше засвоєної освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста в межах одного освітнього напрямку та досвіду практичної роботи з підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня.

Здійснення планування і організації підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників й фахівців в організації повинне забезпечувати вирішення таких завдань:

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

Діюча система підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців має ряд суттєвих недоліків, що стримують її розвиток й підвищення ефективності. В період економічної кризи 1990—1999 років відбулося фактичне зруйнування системи підвищення кваліфікації керівних кадрів та фахівців, відсутня належна нормативно-правова база, що відповідала б новим потребам ринкової економіки, потребують значних змін чинні законодавчі акти.

Підвищення ролі держави в проведенні підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників та фахівців передбачає забезпечення у післядипломних закладах освіти зв'язку навчання з процесом ринкових перетворень, структурною перебудовою економіки, орієнтацію післядипломної освіти на перспективні сфери трудової діяльності відповідно до попиту ринку праці, здійснення навчання згідно з державними вимогами та освітніми стандартами.

Структура управління післядипломної освіти будується відповідно до Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту». Управління поєднує централізовану координацію з децентралізацією форм організації та планування підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників й фахівців відповідно до кон'юктур ринку праці і ринку освітніх послуг.

Міністерство освіти і науки України є координуючим центром післядипломної освіти та співпрацює в цьому напрямі з Міністерством праці та соціальної політики, іншими міністерствами і відомствами, що мають у своєму підпорядкуванні відповідні навчальні заклади, підрозділи, а також з мережею недержавних закладів післядипломної освіти. Управління системою професійного навчання керівників та фахівців безпосередньо на виробництві здійснюється Міністерством праці та соціальної політики України.

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

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

На практиці заклади післядипломної освіти створюються для:

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

Для підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців можуть також створюватися заклади післядипломної освіти фізичними чи юридичними особами в установленому порядку відповідно до соціально-економічних, національних і культурно-освітніх потреб. Вони незалежно від їх статусу, підпорядкування та форми власності повинні забезпечувати якість освіти відповідно до вимог державних стандартів освіти. Відповідність освітніх послуг державним стандартам освіти визначається Міністерством освіти і науки України разом із засновником шляхом ліцензування, акредитації та інспектування.

Заклади післядипломної освіти, що відповідають статусу вищого навчального закладу та проводять підвищення кваліфікації фахівців, прирівнюються до вищих навчальних закладів 1—2 рівня акредитації при здійсненні підвищення кваліфікації молодших спеціалістів чи бакалаврів та 3—4 рівнів акредитації — спеціалістів або магістрів.

З метою координації діяльності закладів післядипломної освіти створюються регіональні консультативні ради. Рішення консультативних рад мають рекомендаційний характер. Водночас для поліпшення координації діяльності закладів післядипломної освіти окремої галузі економіки, обміну передовим досвідом навчання може визначатися установа, якій надається статус головного галузевого науково-методичного центру.

Державні навчальні заклади післядипломної освіти можуть використовувати всі види асигнувань, затверджувати штатний розпис у межах фонду оплати праці, кошторису витрат, визначати форми і системи оплати праці, розміри доплат, надбавок, премій та інших виплат стимулюючого характеру згідно з чинними нормативно-правовими документами.

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

5.6. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації

Однією з форм підвищення кваліфікації персоналу з вищою освітою, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації працівника протягом його трудової діяльності в організації, є систематичне самостійне навчання керівників та фахівців (самоосвіта).

Систематичне самостійне навчання керівників і фахівців здійснюється на основі індивідуального плану розвитку чи особистих цілей працівника, що затверджуються його безпосереднім керівником. В індивідуальних планах розвитку, виходячи зі змісту і характеру праці, повинне передбачатися вивчення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в сфері трудової діяльності, новітніх досягнень науки і техніки, проблем менеджменту, маркетингу, ринкової економіки, права, соціології та інших.

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

Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальних характер [13]. Керівник чи фахівець може визначати темп навчання, кількість повторень навчального матеріалу, тривалість заняття. Це дає можливість працівнику контролювати важливі параметри процесу підвищення кваліфікації, що є заданим при інших формах навчання. Водночас індивідуальний характер цієї форми підвищення кваліфікації позбавляє самостійне навчання одного з важливих умов результативності підготовки — зворотного зв'язку.

Це зумовлено тим, що в процесі самостійного навчання керівники і фахівці віддані самим собі. Разом з тим широке впровадження останнім часом в організаціях персональних комп'ютерів та їх мультимедія додатків дозволяє значною мірою подолати зазначений недолік самостійного навчання персоналу.

Завдяки комп'ютерним програмам підвищення кваліфікації керівників і фахівців відбувається в режимі постійного діалогу слухача з комп'ютером. У даному разі цей діалог здійснюється за допомогою різних засобів спілкування — комп'ютерної клавіатури, голосу, відео зображень, графічних матеріалів та малюнків.

При збереженні переваг індивідуального навчання (контроль швидкості засвоєння матеріалу, його повторення і доступність), використання засобів мультимедія дає можливість підтримувати постійних зворотній зв'язок та коректувати процес підвищення кваліфікації. Це дозволяє суттєво підвищити ефективність самостійного навчання керівників і фахівців. Дослідження американських вчених показали, що комп'ютерне навчання з використанням засобів мультимедія забезпечує більш високий ступінь засвоєння матеріалу (на 30%) та більш високий відсоток запам'ятовування, ніж традиційні форми підвищення кваліфікації.

На відміну від традиційних форм підвищення кваліфікації керівників і фахівців при комп'ютеризованому навчанні основні витрати пов'язані з розробкою, а не з реалізацією програми підвищення кваліфікації на підприємстві. Підготовка навчальної програми тривалістю одна година у США коштує біля 100 тис. доларів. Однак після того, як навчальна програма розроблена, підвищення кваліфікації керівників і фахівців вимагає відносно не багато коштів від організації, оскільки для її використання не потрібні ні викладачі, ні приміщення, ні навчальні матеріали [13].

Таким чином, при великій чисельності керівників структурних підрозділів і фахівців навчальні комп'ютерні програми стають з економічної точки зору дуже вигідними в процесі здійснення підвищення кваліфікації персоналу організації.

Суттєву допомогу керівникам і фахівцям, які підвищують свою кваліфікацію, надає проведення лекцій та консультацій викладачами вищих навчальних закладів і закладів післядипломної освіти. Це значно розширює доступ слухачів до потрібної для них наукової, технічної та економічної інформації.

Самостійне навчання керівників і фахівців здійснюється в тісному взаємозв'язку з іншими видами й формами навчання, які також мають знаходити своє відображення в індивідуальних планах розвитку персоналу. Це, насамперед, стосується гнучкого навчання.

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

Характерними ознаками гнучкого навчання є:

- доступність для всіх вікових соціальних груп персоналу без обмежень;
- самостійне навчання працівників — провідна форма навчальної діяльності;
- індивідуалізація навчального процесу;
- широкі права слухачів щодо визначення змісту, форм, методів, режиму і атестації навчання;
- демократичне та гуманітарне керівництво навчальним процесом з боку викладача.

Гнучке навчання має особистісну орієнтацію. В процесі навчання формується власний професійний досвід, що впливає на ефективність підготовки. Особливості та переваги відкритого навчання полягають в наступному:

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

Контроль за виконанням керівниками та фахівцями плану самостійного навчання проводиться їх безпосереднім керівником за участю працівника служби управління персоналом. За необхідності стан про виконання плану самостійного навчання можуть бути розглянуті на зборах трудового колективу структурного підрозділу, при проведенні періодичної підсумкової та поточної атестації керівників і фахівців тощо.

5.7. Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців. Університети організацій

Короткострокове підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців здійснюється з метою поглибленого вивчення ними певного напрямку виробничої діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи

структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює його діяльність, з питань економіки, ділового мовлення тощо [8].

Тривалість короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців установлюється організацією залежно від мети і змісту навчальної програми, але не більше 72 год. Навчально-програмна документація для короткотермінового підвищення кваліфікації розробляється та затверджується підприємством. У разі організації навчання керівників і фахівців на договірних умовах програма затверджується організацією (закладом післядипломної освіти), що здійснюватиме навчальний процес з підвищення кваліфікації, та погоджується із замовником.

Періодичність короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців установлюється підприємством залежно від виробничої потреби. Але бажано, щоб ця періодичність складала не рідше одного разу на рік.

Режим, форми та методи навчання керівників і фахівців визначаються організацією (навчальним планом), яке здійснює навчальний процес з підвищення кваліфікації, відповідно до вимог нормативно-правових актів з питань освіти. Навчання проводиться, як правило, з відривом від роботи, чисельність групи рекомендується встановлювати від 10 до 30 осіб (у закладах післядипломної освіти — 25—30 осіб). Комплектування навчальних груп здійснюється з працівників однакових спеціальностей чи посадових категорій залежно від цілей підвищення кваліфікації.

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

Виділяють такі форми короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві (рис.5.4).

У разі виробничої потреби підприємства можуть застосовувати такі інші форми короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців: семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, круглі столи з актуальних питань виробництва чи надання послуг тощо.

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

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

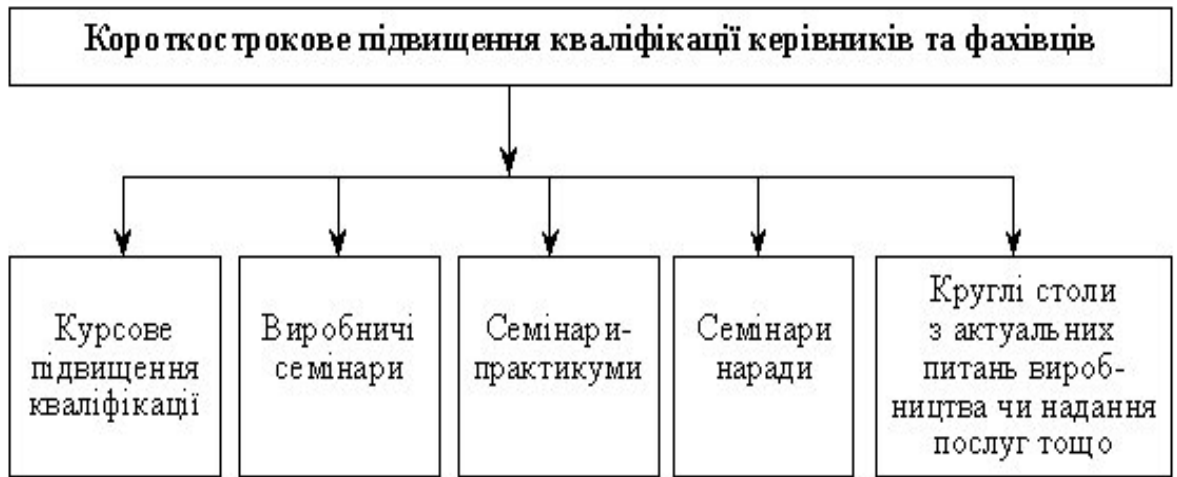


Рис. 11.2. Форми короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві

Для державних службовців тематичні постійно діючі семінари проводяться за програмами та планами, що розробляються навчальними закладами і затверджуються органами, на які поширюється чинність Закону України «Про державну службу» [3].

Термін підвищення кваліфікації державних службовців визначається програмою семінару. Тематичні постійно діючі семінари закінчуються складанням заліків або підготовкою та захистом слухачами рефератів. У разі потреби організуються тематичні короткотермінові семінари з вивчення актуальних проблем державного управління, нових актів законодавства, передового вітчизняного і зарубіжного досвіду управлінської діяльності тощо. Термін підвищення кваліфікації державних службовців на тематичних семінарах визначається навчальною програмою, але не повинен перевищувати 5 днів.

Короткостроковість підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробничих і тематичних семінарах обумовлюють специфічні особливості та вимоги до розробки навчальних програм. Так, у навчальних програмах, що проводяться в пансіонатах та будинках відпочинку, необхідно приділяти увагу оздоровчим, спортивним і культурно-масовим заходам. Вони можуть займати до двох годин на день за межами навчального часу.

Це зумовлено такими обставинами. По-перше, значна частина керівників і фахівців систематично не займаються фізкультурою і оздоровчими заходами. Тому підвищення кваліфікації сприятиме не тільки оновленню знань слухачів, а й збереженню їх трудового потенціалу. По-друге, інформаційне та емоційне навантаження в процесі навчання дуже велике і необхідно надати можливість для їх зняття шляхом послідовної зміни видів діяльності [6].

Великі компанії, фірми при необхідності для керівників і фахівців можуть організувати підвищення кваліфікації в університетах техніко-економічних знань. Такі університети можуть також створюватися за територіальним чи

галузевим принципом асоціаціями роботодавців тощо. Підвищення кваліфікації керівників і фахівців в університетах техніко-економічних знань проводиться за навчальними планами і програмами, що розробляються компанією або за сприянням асоціацій підприємств з професійного навчання кадрів.

Останнім часом, наслідуючи приклад крупних американських компаній, ряд найбільш відомих французьких фірм заснували університети організацій. Їх поява зумовлена процесом удосконалення і оновлення форм і методів управління виробництвом. Крім підвищення рівня професійних знань (цю задачу здійснюють на фірмах центри підготовки кадрів), університети покликані надати менеджерам і фахівцям засоби й можливості інтеграції одержаних знань з новими задачами та роллю, які вони будуть виконувати під час технічних і технологічних змін [12].

Відмінність університетів від центрів підготовки кадрів організації полягає в тому, що організація їх діяльності відповідає традиціям широкої університетської освіти, що спрямована, насамперед, на виховання особистості, а не на навчання вузькій спеціальності. З цієї точки зору французькі університети організацій мають схожість з приватними американськими університетами, наприклад, Університетом Д. Ф. Кеннеді в Сан-Франциско.

Університети організацій мають стратегічну спрямованість, оскільки при їх створенні генеральні дирекції передбачають розробку планів подальшого розвитку власних компаній. Генеральні директори та їх представники беруть активну участь в підготовці програм університетів, у зустрічах із стажистами і дискусіях. Директор університету безпосередньо підпорядкований генеральній дирекції чи раді директорів компанії, на відміну від директора центру підготовки кадрів, який підпорядкований керівнику служби управління персоналом.

Програми навчання керівників і фахівців в університетах організацій передбачають такі цілі:

- підготовка персоналу до очікуваних чи здійснюваних змін в організації;
- навчання керівників до майбутніх функцій управління;
- розвиток здібностей і потенційних можливостей слухачів.

Навчальні програми, в першу чергу, призначені для молодих інженерів і керівників, які повинні найближчим часом приступити до виконання нових обов'язків, що вимагають високого рівня компетенції, творчих здібностей, ініціативи.

Перевагами університетів перед центрами підготовки кадрів є:

- перевага цілей виховання особистості цілям навчання професійним знанням;
- заохочення вільного мислення керівників і фахівців;
- більш високий рівень підвищення кваліфікації персоналу за рахунок поєднання викладацької та науково-дослідної роботи.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.8. Спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців

Спеціалізація керівників і фахівців проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, вмінь і фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Спеціалізація здійснюється у відповідних навчальних закладах, її тривалість — не менше 500 годин [8]. Спеціалізація лікарів (провізорів) проводиться шляхом навчання в інтернатурі або на циклах спеціалізації.

Форми підсумкового контролю спеціалізації керівних працівників і фахівців визначаються навчальними планами і програмами, затвердженими і

погодженими в установленому порядку. За результатами спеціалізації, як форми підвищення кваліфікації, працівникам видається диплом про перепідготовку без присвоєння кваліфікації, зразок якого затверджено постановою Кабінету Міністрів України «Про документи про освіту і вчені звання», із зазначенням у додатку до диплома отриманої спеціалізації в межах спеціальності та професії за дипломом.

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

Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь і навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх обов'язків, розширенню зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи, вивченню нормативно-правових актів з питань, що є в компетенції підприємства чи його підрозділу, в першу чергу, з питань охорони праці, сучасних технологій виробництва, засобів механізації й автоматизації, передових методів організації праці, досвіду роботи кращих вітчизняних і зарубіжних підприємств тощо [8].

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців за довгостроковими програмами є одним з найбільш ефективних видів професійного навчання персоналу на виробництві. При визначенні обсягів підготовки фахівців треба враховувати ті обставини, що підвищення кваліфікації має істотні переваги над первинною підготовкою фахівців у вищих навчальних закладах та перепідготовкою фахівців у закладах післядипломної освіти, оскільки підвищення кваліфікації відбувається у порівняно більш короткі терміни і коштує значно дешевше.

Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців має певні переваги також над короткостроковим підвищенням кваліфікації персоналу, що відбувається у межах від 3 днів до двох тижнів. Це обумовлено тим, що в першому випадку в процесі підвищення кваліфікації забезпечується більш раціональне поєднання викладання базових проблемних лекцій з діловими і рольовими іграми, аналізом конкретних ситуацій, круглими столами, соціально-психологічними тренінгами і практичними заняттями. В результаті слухачі одержують більш глибокі нові теоретичні знання і необхідні практичні навички.

Тривалість довгострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців установлюється від 72 до 500 годин. Навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти. Форми підсумкового контролю довгострокового підвищення кваліфікації визначаються навчальними планами і програмами, затвердженими та погодженими в установленому порядку.

Періодичність довгострокового підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців на підприємстві встановлюється залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу в п'ять років. Разом з тим на більшості українських підприємств зазначена вимога не витримується. На багатьох підприємствах керівники і фахівці в 3—4 рази рідше проходять довгострокове підвищення кваліфікації.

Особливо це стосується персоналу з вищою освітою сільськогосподарських підприємств. Тому одним з основних шляхів удосконалення системи підвищення кваліфікації керівників і фахівців є перехід від епізодичного навчання цієї категорії персоналу до безперервного навчання з метою систематичного поповнення та оновлення знань, набуття нових умінь і практичних навичок.

Першочерговому направленню на курси довгострокового підвищення кваліфікації в організації підлягають керівні працівники та фахівці в разі їх переміщення по службі. В організаціях також здійснюється підвищення кваліфікації вивільнюваних працівників з вищою освітою з метою їх працевлаштування на вакантні посади в інших структурних підрозділах. Одним з ефективних напрямів активної політики зайнятості є підвищення кваліфікації безробітних фахівців у закладах післядипломної освіти за направленням центрів зайнятості.

Вдосконалення системи підвищення кваліфікації керівників та фахівців передбачає збільшення частки керівників і фахівців, які проходять навчання в університетах, академіях, інститутах, центрах удосконалення, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів відповідної галузі.

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

Після закінчення навчання в системі довгострокового підвищення кваліфікації керівники та фахівці повинні робити звіти про результати навчання у відповідних структурних підрозділах організації.

Контроль за впровадженням розробок і пропозицій, які містяться у випускних роботах слухачів, повинні здійснювати керівник відповідного структурного підрозділу, працівники служби управління персоналу та інші зацікавлені підрозділи організації.

За результатами довгострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців видається відповідне свідоцтво, зразок якого затверджено постановою Кабінету Міністрів України «Про документи про освіту та вчені звання».

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

Стажування проводиться в організаціях як в Україні, так і за її межами за індивідуальним планом, який затверджується керівником організації чи підрозділу, що направляє працівника на стажування. Тривалість стажування

керівників і фахівців становить не більше 10 місяців і визначається залежно від мети і виробничої потреби.

Згідно з Положенням про порядок стажування в державних органах стажування можуть проходити як особи, що вперше претендують на посаду державного службовця, так і державні службовці, які бажають зайняти більш високу посаду. Вибір кандидата на стажування проводиться з ініціативи органу, де має відбуватися стажування. При цьому необхідна письмова заява самого стажиста і згода відповідних керівників за місцями його стажування та основної роботи [2].

Стажування працівника здійснюється з відривом від основної роботи. За працівником, направленим на стажування, зберігається його посада і заробітна плата за основним місцем роботи. Стажисту за основним місцем роботи відшкодовуються також витрати на проїзд до місця стажування і назад, добові за час перебування в дорозі та найм житла.

Після закінчення стажування стажист подає керівництву державного органу доповідну записку про стажування з висновками керівника структурного підрозділу щодо можливості використання стажиста на державній службі, а за основним місцем роботи — стислий письмовий звіт. За результатами стажування в державному органі стажисту видається довідка для подання за основним місцем роботи.

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

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

Перепідготовка фахівців з вищою освітою з метою одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю, що не веде до підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня, а також післядипломна підготовка з підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня проводиться в академіях, інститутах підвищення кваліфікації, на спеціальних факультетах вищих навчальних закладів у порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України.

Перепідготовка фахівців з видачею диплома встановленого зразка з присвоєнням кваліфікації здійснюється в закладах післядипломної освіти відповідного рівня акредитації, спеціалізованих підрозділах вищих навчальних закладів і клініках. Нормативний термін навчання з професійної перепідготовки фахівців визначається програмою. Особи, які успішно пройшли державну атестацію, отримують документи встановленого зразка.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ III

ТЕМА 6

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ТА РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

6.1. Трудова кар'єра та її планування в організації

6.2. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їх трудової кар'єри

6.3. Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації

6.4. Формування резерву керівників

6.1. Трудова кар'єра та її планування в організації

Термін «кар'єра» (від франц. *carrière* та італ. *carriera* — біг) у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності. Термін «кар'єра» інколи подають в одному ряді з терміном «кар'єризм», котрий трактують як гонитву за успіхом, викликану прагненням до особистого благополуччя. Негативного змісту цим термінам надає тлумачення терміну «кар'єрист». Кар'єрист — це людина, яка ставить турботу про свою кар'єру і особисті успіхи вище інтересів суспільної справи [13]. При плануванні трудової кар'єри необхідно виходити не тільки зі стратегії управління організацією, а й враховувати пріоритети працівників, їх життєві цілі, ціннісні орієнтації тощо. Цілі кар'єри полягають у тому, щоб [15]:

- професія або займана посада відповідали самооцінці і тому приносили моральне задоволення працівнику;
- робота знаходилася в місцевості, природні умови якої позитивно впливали б на стан здоров'я та дозволяли організовувати належний відпочинок;
- умови роботи посилювали б трудову мотивацію і розвивали здібності працівника;
- робота носила творчий характер та давала можливість досягти певного ступеня незалежності;
- праця добре оплачувалася та була б можливість одержувати додаткові доходи;
- робота дозволяла активно продовжувати навчання, займатися громадською роботою та сімейними справами.

Трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить в рамках однієї посади (робочого місця одного соціального рангу), та динамічною, пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад [11]. У той же час динамічну трудову кар'єру залежно від спрямованості переходів працівника підрозділяють на горизонтальну — без переходів особистості між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів і вертикальну — перехід працівника на робочі місця (посади) більш високих соціальних рангів.

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

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

Залежно від того скільки робочих місць працівник змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10 чи 20 років, кар'єра класифікується як нормальна чи стрімка. Серед дослідників широкого поширення набув підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну та внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра — це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця в своїй справі, яка відбувається протягом усього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах [11].

Водночас Е. В. Маслов під внутрішньоорганізаційною кар'єрою підрозуміває послідовну зміну стадій розвитку кар'єри, просування працівника в професійному та посадовому плані в межах одного підприємства. При такому підході горизонтальний і вертикальний типи кар'єри відносяться до внутрішньоорганізаційного виду трудової кар'єри.

Трудова кар'єра працівника в організації реалізується не лише за вертикальним чи горизонтальним напрямками. Вона може проявлятися в проникненні всередину конуса — доцентровий рух, що не знаходить офіційного закріплення в структурі управління та штатному розписі [7]. Такий тип кар'єри називається центрострімкою, її ознаками є наближення працівника безпосередньо до керівника організації, запрошення працівника на важливі, часто недоступні для інших виробничі наради, виконання складних доручень керівництва, доступ до конфіденційної інформації тощо.

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

Управління розвитком персоналу має враховувати етапи кар'єри працівника, що відображають різні його потреби. Виділяють такі етапи кар'єри: попередній, становлення, просування, збереження, завершення і пенсійний (табл. 6.1).

Ефективне управління трудовою кар'єрою передбачає наявність необхідної інформації про те, що відбувається з працівниками на різних етапах їх кар'єри. Для цього в організації можуть проводитися спеціальні дослідження,

результати яких оформляють у вигляді кар'єрограми. Кар'єрограма дозволяє відстежувати трудову біографію працівника.

Таблиця 12.1

ЕТАПИ КАР'ЄРИ І ПРІОРИТЕТНІ ПОТРЕБИ ПРАЦІВНИКА

Етапи кар'єри	Вік (років)	Цілі кар'єри	Психологічні та моральні потреби	Матеріальні потреби і потреби безпеки
Попередній	до 25	Навчання в школі та професійному навчальному закладі, випробування на різних роботах під час виробничої адаптації	Початок самоствердження	Піклування про безпеку
Становлення	від 25 до 30	Завершення виробничої адаптації, формування кваліфікованого працівника	Посилення самоствердження, початок досягнення незалежності	Піклування про безпеку, задовільний рівень оплати праці
Просування	від 30 до 45	Підвищення рівня кваліфікації, професійно-кваліфікаційне просування, набуття нових навиків та досвіду роботи	Підвищення рівня самоствердження, посилення незалежності, початок самовираження	Піклування про здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	від 45 до 60	Досягнення максимально можливого рівня професійного розвитку, посадового становища в організації, наставництво молоді	Стабілізація незалежності, посилення самовираження, початок поваги	Підвищення рівня оплати праці та якості життя, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	від 60 до 65	Приготування до виходу на пенсію, підготовка свого наступника	Стабілізація, самовираження, зростання поваги	Збереження рівня оплати праці та якості життя, посилення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	після 65	Вихід на пенсію, підготовка і заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Піклування про здоров'я, розмір пенсії, інші джерела доходу

Планування кар'єри працівника має бути направлене на забезпечення зв'язку між цілями кар'єри персоналу, їх потребами зі стратегією управління організацією. Підвищення рівня професіоналізму, самоствердження працівника та його соціального статусу виступають важливими чинниками удосконалення, управлінської та соціальної структури організації.

Планування трудової кар'єри не обмежується підбором та розстановкою персоналу. Воно має забезпечити подальший розвиток персоналу, професійно-кваліфікаційне просування працівників, їх перепідготовку в разі виробничої необхідності. Це вимагає тісного взаємозв'язку між плануванням трудової кар'єри та плануванням виробничої адаптації, атестації персоналу, його професійного навчання, формуванням резерву керівників підприємства.

Ефективна система управління трудовою кар'єрою включає три взаємопов'язані підсистеми: виконавців (працівників), робіт (посад та робочих місць); інформаційного забезпечення [11].

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

6.2. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їх трудової кар'єри

Вітчизняний та зарубіжний досвід свідчить, що ефективним заходом управління трудовою кар'єрою робітників є їх професійно-кваліфікаційне просування в організації. Ще в 1983 році ЦНДЛТР Держкомпраці РРФСР були розроблені і впроваджені на підприємствах Росії Методичні рекомендації по професійно-кваліфікаційному просуванню робітників на виробництві [5]. Пізніше НДІ праці колишнього СРСР були розроблені Міжгалузеві рекомендації зі створення системи професійно-кваліфікаційного просування робітників [12].

Підсистема професійно-кваліфікаційного просування робітників представляє собою сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, послідовного, заздалегідь спроектованого навчання та переміщення робітників від простої до складаної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника і потреб виробництва [11].

Професійно-кваліфікаційне просування робочих вирішує такі завдання:

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

Здійснення професійно-кваліфікаційного просування робітників має ґрунтуватися на таких принципах:

- послідовний та планомірний рух робітників від нижчих до вищих розрядів, категорій, класів;

- планування трудової кар'єри з таким розрахунком, щоб на кожній наступній роботі в максимальній мірі використовувати знання, уміння і навички, які одержані раніше;
- безперервний розвиток освітнього, професійного та культурного рівнів робітників;
- збереження здоров'я робітників шляхом пересування їх з робочих місць з несприятливими умовами праці на робочі місця з нормальними умовами праці;
- переважне надання роботи на місцях з нормальними умовами праці та за професіями складної праці робітникам своєї організації;
- інформування робітників підприємства про перспективи реального професійно-кваліфікаційного просування;
- моральна і матеріальна заінтересованість робітників у професійно-кваліфікаційному просуванні в організації;
- створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного просування молоді, жінкам, інвалідам та іншим менш соціально захищеним групам персоналу.

Розрізняють такі напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників (рис. 6.2).



- внутрішньопрофесійний: професійний розвиток у межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування і оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння кількома суміжними професіями;

- міжпрофесійний: зміна професії робітником з метою опанування новою, більш змістовною і складною; перехід на роботу за іншою професією приблизно однакової за рівнем кваліфікації з метою покращення умов праці та збереження здоров'я робітника; підготовка робочого широкого профілю.

Лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування робітника має місце в разі його призначення на посаду бригадира чи ланкового.

Соціальне професійно-кваліфікаційне просування робітника відбувається у разі його переходу на посаду фахівця після закінчення вищого навчального закладу тощо.

Професійно-кваліфікаційне просування робочих в організації має враховувати технічні, технологічні, організаційно-економічні та соціальні фактори. Воно пов'язано з упровадженням нової техніки та прогресивної технології, зміною організаційної структури управління виробництвом, професійно-кваліфікаційної структури робітників. Професійно-кваліфікаційне просування треба здійснювати з урахуванням здібностей, інтересів, нахилів, здібностей і стану здоров'я робітників, що передбачає проведення в організації поміж робітників роботи з професійної переорієнтації, зокрема, профпідбору та профвідбору персоналу.

Серед робіт, що забезпечують реалізацію системи професійно-кваліфікаційного просування робочих на підприємстві, основними є [11]:

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

Планування професійно-кваліфікаційного просування робітників необхідно здійснювати на основі річних та середньострокових планів (терміном до 5 років). Зазначені плани повинні розроблятися знизу-вверх (бригада—цех—підприємство) і затверджуватися керівником організації.

Планування професійно-кваліфікаційного просування повинне починатися з визначення додаткової потреби у робітниках в розрізах професій та рівнів кваліфікації на основі балансового розрахунку додаткової потреби у робітниках і джерел її забезпечення. При цьому першочергову увагу слід приділяти визначенню додаткової потреби в робітниках з дефіцитних професій, поява яких обумовлена впровадженням в організації нової техніки та прогресивної технології.

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

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

Типові рішення професійно-кваліфікаційного просування містять:

- типові схеми просування з конкретної професії;

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

У процесі підготовки типових рішень необхідно приймати до уваги тип виробництва. Для одиничного і малосерійного виробництва, де робітничі професії мають широкий діапазон кваліфікаційних розрядів і вимагається високий рівень професійної підготовки, найбільш раціональним є професійно-кваліфікаційне просування робочих за напрямом підвищення ними кваліфікаційного розряду в межах опанованої професії.

Поточно-масове виробництво характеризується наявністю великої кількості робочих професій малокваліфікованої праці з невисоким рівнем професійної підготовки. За таких умов професійно-кваліфікаційне просування малокваліфікованих робітників слід проводити за напрямом оволодіння ними професій, що вимагають високого рівня кваліфікації, чи суміжних професій.

При професійно-кваліфікаційному просуванні робітників необхідно враховувати не тільки професійні інтереси, рівень професійної підготовки кандидата, а й стан його здоров'я, рекомендації практичного психолога (профконсультанта) щодо професійної придатності кандидата на просування. Підбір конкретного кандидата на професійно-кваліфікаційне просування проводиться за представленням майстра або бригадира. Умови можливого просування робочих (стаж роботи, рівень освіти та професійної підготовки, матеріальна і трудова мотивація, рівень професійної придатності, стань здоров'я, вік та ін.) затверджуються керівником організації.

Професійне навчання кандидатів на професійно-кваліфікаційне просування передбачає такі роботи служби управління персоналу, як формування груп слухачів, розробка навчальних планів і програм, організація самого процесу навчання кандидатів. Служба управління персоналу разом з керівником структурного підрозділу здійснює розробку заходів виробничої адаптації робітника на новому робочому місці.

Для підвищення ефективності системи управління професійно-кваліфікаційним просуванням робітників передбачається відповідне матеріальне і моральне стимулювання: подання на підвищення тарифного розряду (категорії, класу), встановлення доплат і надбавок, що пов'язані з професійно-кваліфікаційним просуванням робітника.

Для інформаційного забезпечення професійно-кваліфікаційного просування використовується «Особова картка» (форма П-2). Вона повинна додатково містити дані про професійно-кваліфікаційне просування робітника, його професійне навчання, результати профвідбору, пов'язані з просуванням. На кожного робітника, якого запропоновано на просування, служба управління персоналу веде «Контрольний листок кандидата на професійно-кваліфікаційне просування», в якому відображається трудова кар'єра робітника.

6.3. Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації

Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників стають однією з важливих сфер управління персоналом. Планування кар'єри фахівців і керівників полягає у визначенні цілей їх розвитку в організації та обґрунтування реальних шляхів, що ведуть до досягнення наміченої мети. Як правило, в сучасній організації є стандартні кар'єрні драбини, що ведуть до посади генерального директора, його заступників та інших вищих керівників [17].

Під розвитком кар'єри фахівця розуміються ті дії, що він здійснює для виконання індивідуального плану розвитку. Планування і контроль за розвитком трудової кар'єри фахівця вимагає від нього і організації додаткового часу і відповідних ресурсів, але ці зусилля виправдані, оскільки вони надають суттєві переваги самому фахівцю і організації.

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

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

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

- горизонтальним, коли працівник розвивається як фахівець, послідовно підвищуючи і поглиблюючи знання з обраної спеціальності та просуваючись з однієї кваліфікаційної категорії до іншої, від однієї посади, щодо даної професії, до більш складної [11];

- вертикальним — просування працівника по ієрархії посад функціональних або лінійних керівників організації;

- комбінованим — спочатку трудової кар'єри працівник формується як висококваліфікований фахівець за горизонтальним напрямом, а потім його кар'єра набуває вертикального напрямку (фахівець стає функціональним чи лінійним керівником структурного підрозділу організації).

Однією з найпоширеніших моделей управління цим процесом стала модель партнерства з планування і розвитку кар'єри [17]. Ця модель передбачає співробітництво трьох сторін — фахівця, його безпосереднього керівника і служби управління персоналу організації. На фахівця покладається відповідальність за планування та розвиток своєї трудової кар'єри. У той самий

час керівник відіграє роль наставника фахівця в його розвитку. Служба управління персоналу виступає як консультант і водночас виконує функції регулювання і контролю за ходом реалізації трудової кар'єри фахівця.

Модель партнерства з планування і розвитку кар'єри фахівців ставить завдання своєчасного забезпечення додаткової потреби організації у висококваліфікованих працівниках, закріплення фахівців в компанії, підвищення ефективності використання трудового і освітнього потенціалу персоналу.

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

Ефективність управління трудової кар'єрою фахівця виражається у зменшенні плинності кадрів серед працівників, які беруть участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри; просуванні фахівців по горизонталі та вертикалі; збільшенні відсотка тих, хто бере участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри, серед зарахованих до резерву керівників на важливі посади в організації. Для визначення ефективності управління планування і розвитку кар'єри фахівців в організації можуть проводитися спеціальні соціологічні дослідження.

Планування і розвиток кар'єри фахівця в організації здійснюється на підставі:

- розробки чітких вимог до фахівця як умови його професійно-кваліфікаційного просування (стаж роботи за спеціальністю, на займаній посаді, рівень професійної підготовки, наявність вченого ступеня чи звання, проходження підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки тощо);
- обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване), в тому числі й типових варіантів;
- додержання принципів планомірності і послідовності в професійно-кваліфікаційному просуванні;
- інформованості фахівців та їх активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;
- об'єктивної оцінки результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних працівників і включення їх до резерву керівників. Зазначена робота повинна здійснюватися за результатами виробничої адаптації молодих фахівців, періодичних і поточних атестацій працівників як складової частини управління розвитком персоналу.

А. Я. Кібанов виділяє п'ять таких етапів системи службово-професійного просування лінійних керівників в організації: робота зі студентами старших курсів вузів; робота з молодими спеціалістами; робота з лінійними керівниками нижньої ланки управління; робота з лінійними керівниками середньої ланки управління; робота з лінійними керівниками вищої ланки управління [16].

Планування трудової кар'єри керівників в організації починається з навчання фахівців у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Розрізняють підготовку нових керівників і підвищення кваліфікації наявних керівників. Навчання нових керівників відбувається шляхом одержання фахівцями нових знань, умінь і навичок з професії керівника.

Водночас підвищення кваліфікації керівників середнього і вищого рівнів управління здійснюється з метою розширення і поглиблення знань, умінь і навичок керівників до такого ступеня, що відповідає сучасним вимогам ринкової економіки. Тому у формуванні керівників виділяють такі етапи (рис. 6.3).

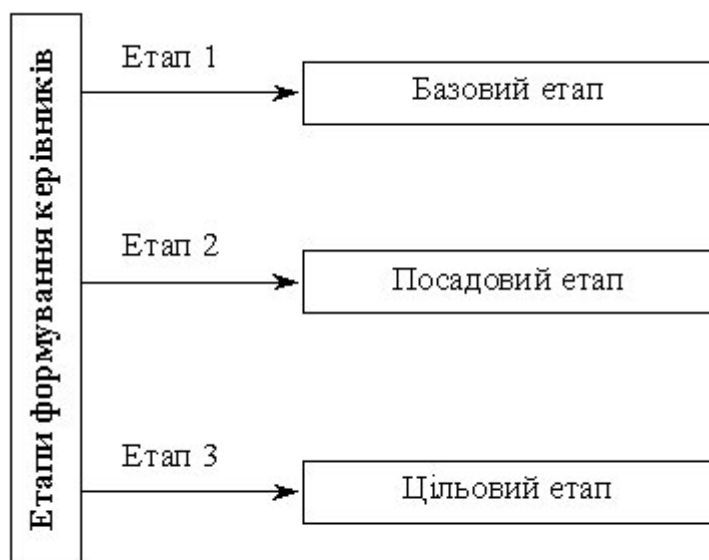


Рис. 12.3. Етапи формування керівників організації

Базовий етап найбільш тривалий і здійснюється після закінчення фахівцем вищого навчального закладу. На цьому етапі відбираються фахівці, які мають схильність і здібності до керівної роботи, після чого здійснюється їх професійне навчання. На практиці базову підготовку інколи зводять лише до навчання рядових фахівців для зайняття керівної посади та недооцінюють загальну здібність до управлінської діяльності. Це частково відбувається через відсутність в організаціях сильних служб управління персоналу.

Базову підготовку керівників не можна розглядати як форму підвищення кваліфікації. Тут мова йде про перепідготовку фахівця, оскільки він у процесі навчання оволодіває новими знаннями, вміннями та навичками з керівництва колективом, про які він раніше не мав достатніх уявлень. Ситуація корінним чином змінюється під час посадової підготовки керівників.

Посадовий етап характеризується навчанням керівників до зайняття більш високої посади. При цьому вони не стільки опановують новими знаннями, вміннями і навичками, скільки підвищують рівень кваліфікації. Разом з тим на даному етапі не слід нехтувати профорієнтаційними аспектами формування керівників. Наприклад, деякі фахівці, які раніше успішно справлялися з обов'язками майстра, виявляються поганими керівниками цеху.

Це пов'язано з тим, що на більш високому рівні управління особливе значення набувають здібності до творчості, ініціативності і рішучості. Одночасно, якщо для лінійного керівника більш значущі організаторські здібності, то для функціонального — здібності у визначеній сфері професійної діяльності. Посадову підготовку керівників можна певною мірою вважати формою підвищення кваліфікації. Ще більшою мірою зазначене відноситься до цільового етапу формування керівника.

Цільовий етап є заключним в підготовці керівників. При цьому ставиться мета привести у відповідність рівень знань, вмінь і навичок керівників до постійно змінюючих умов ринкової економіки, сучасного виробництва. Однак розглянуті етапи формування трудової кар'єри керівників у ряді випадків недооцінюються в організаціях. Часто практикується призначення на керівні посади рядових фахівців без урахування наявності в них необхідних якостей, особливо здібностей до адміністративної роботи, проходження ними належної професійної підготовки. За таких обставин важливого значення набуває робота з формування резерву керівників.

6.4. Формування резерву керівників

Призначення керівника організації чи структурно підрозділу, просування фахівця на керівну посаду мають здійснюватися не спонтанно в зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в компанії, а плановірно, на основі плавного заміщення звільненої посади керівника. Якщо в компанії звільняється місце президента і вона повинна запросити на це місце спеціаліста зі сторони, останньому треба від 3 до 6 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 до 3 років, щоб стати визнаним «своїм» і від 2 до 5 років, щоб увібрати культуру компанії. У працівників, які раніше працювали в компанії, такі проблеми не виникають [17].

Під резервом керівників розуміється група працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінки їх професійних знань, вмінь і навичок [11]. Основні завдання формування кадрового резерву полягають у наступному:

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

Підготовка резерву керівників є досить складним процесом, що потребує постійної уваги з боку першого керівника організації, служби управління персоналу на всіх етапах формування резерву. Етапи формування резерву керівників відображені на рис. 6.4.

Для визначення додаткової потреби в керівниках у розрізі структурних підрозділів організації і посад служба управління персоналом разом з першим

керівником має детально проаналізувати стан використання керівників з урахуванням віку, перспектив професійно-кваліфікаційного просування, особистих інтересів, стану здоров'я кожного з керівників і на цій основі визначити можливі терміни вивільнення кожного з них.

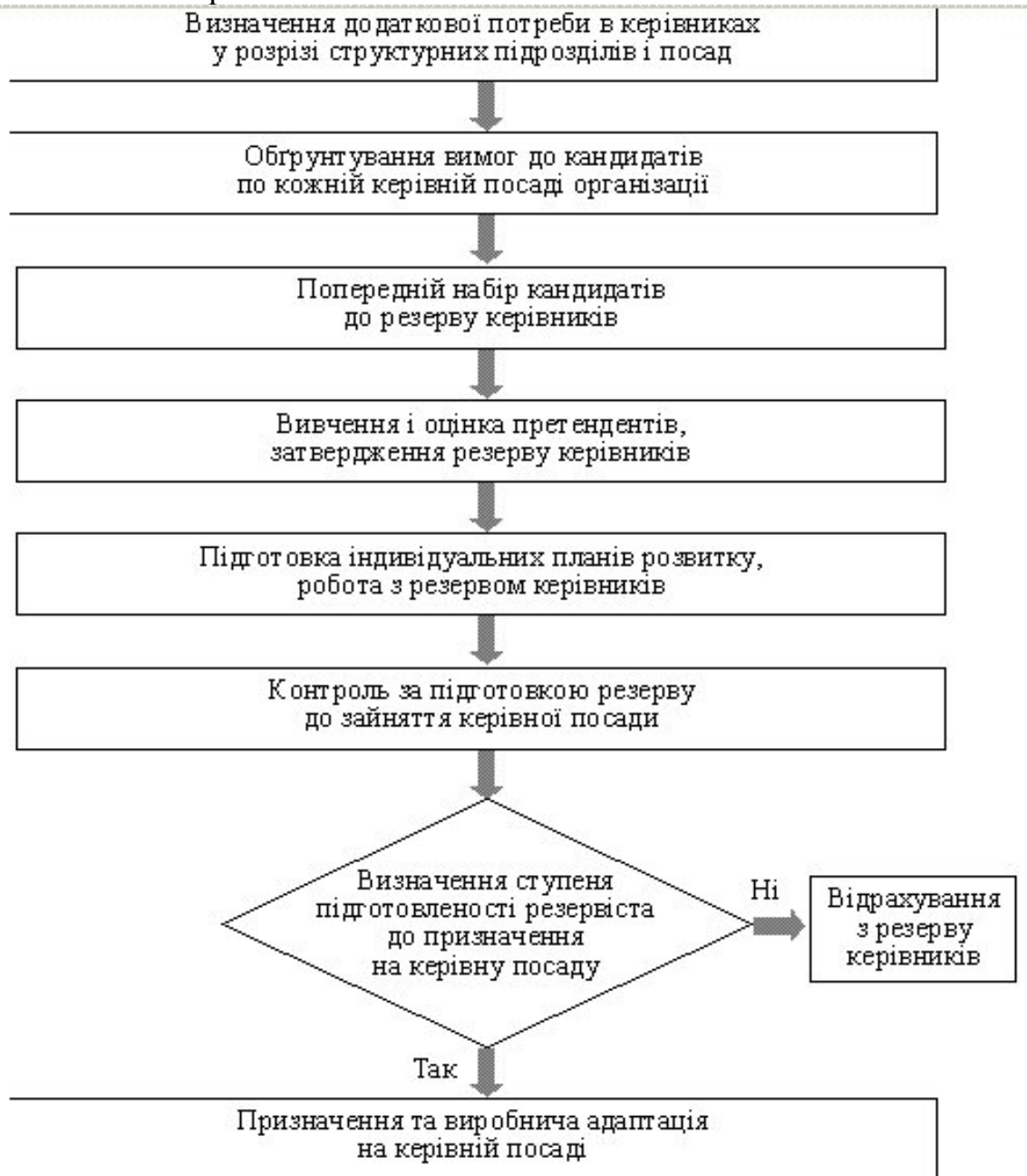


Рис. 12.4. Етапи процесу формування резерву керівників в організації

Визначення додаткової потреби в керівниках слід здійснювати на підставі балансового розрахунку додаткової потреби організації у фахівцях та джерел її забезпечення. При цьому повинні враховуватися очікувані зміни в схемі управління, введення нових посад керівників відповідно до стратегії розвитку організації, динаміка зовнішнього середовища, зміни у фірмах-конкурентах.

Обґрунтування вимог до кандидатів по кожній керівній посаді організації має велике значення в процесі формування резерву керівників. Без чіткого уявлення про те, якими якостями (ступінь професійної придатності) мають

володіти майбутні керівники, організація не зможе на належному рівні здійснити попередній набір кандидатів до резерву, вивчити та оцінити претендентів. З метою вивчення і оцінки претендентів доцільно використовувати кваліфікаційні карти, портрети ідеальних керівників, професіограми і психограми.

Вони повинні містити вимоги до організаторських здібностей та інших особисті якостей, знань, умінь і навичок, які необхідні працівнику для ефективної роботи на посаді керівника. Разом з тим побудова ідеальних моделей сильних керівників ще не дала відчутних результатів. Відмічаються випадки, коли працівники з «гарним» набором якостей керують посередньо, і, навпаки, сильні керівники мають «поганий» чи «посередній» набір якостей [8]. Тому прогноз професійної придатності керівника пропонують здійснювати шляхом виявлення ефективного індивідуального стилю керівництва. Для прогнозування успішної управлінської діяльності оцінка загальної здібності до професії керівника більш важлива, ніж аналогічна оцінка якостей і окремих здібностей керівника.

Робота по попередньому набору кандидатів до резерву керівників може проводитися під час:

- навчання студентів на старших курсах вищих навчальних закладів;
- річного стажування і виробничої адаптації молодих фахівців в організації протягом 3 років після закінчення вищого навчального закладу;
- роботи працівника як керівника нижнього рівня управління (майстра, начальника дільниці) з метою його висування в резерв на посади лінійних чи функціональних керівників середнього рівня управління;
- роботи працівника як керівника середнього рівня управління організацією з метою його висування в резерв на посади керівників вищого рівня управління.

Для попереднього набору кандидатів до резерву керівників в організації можуть бути використані такі джерела інформації:

- матеріали підсумків виробничої адаптації молодого фахівця після трьох років його роботи в організації;
- підсумки періодичних, поточних і неперіодичних атестацій персоналу;
- результати виробничої діяльності структурного підрозділу, яким керує кандидат на висування в резерв керівників середнього чи вищого рівня управління;
- матеріали особистої справи кандидата;
- дані про освіту; рівень професійної підготовки і кваліфікації кандидата до резерву керівників;
- результати підвищення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки кандидата;
- відгуки про кандидатів до резерву їх безпосередніх керівників, підлеглих, колег по роботі, керівників суміжних структурних підрозділів і працівників служби управління персоналу тощо.

ТЕМА 7

ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

7.1 .Основні фактори соціального середовища

7.2. Задачі та функції соціальної служби.

7.1. Основні фактори соціального середовища

У загальному розумінні соціальний розвиток означає зміни до найкращого в соціальному середовищі організації, яка є обов'язковим об'єктом управління організацією та складовою частиною управління персоналом. Управління соціальним розвитком орієнтується на людей, на створення для робітників організації належних умов праці та побуту, поліпшення умов. Основні цілі соціального розвитку: удосконалення соціальної структури персоналу, його професійно-кваліфікаційного складу, регулювання чисельності працівників, підвищення їх освітнього рівня; поліпшення умов праці, охорони праці та безпеки працівників; забезпечення соціального страхування працівників, соціальних прав та гарантій; стимулювання засобами матеріального заохочення; створення та підтримка здорової морально-психологічної атмосфери; ріст життєвого рівня працівників та їх сімей, задоволення потреби в житлі, продуктах споживання, послугах та використанні вільного часу.

Управління соціальним розвитком - це сукупність способів, прийомів та процедур, які дозволяють вирішити соціальні проблеми на основі наукового підходу, знання закономірностей соціальних процесів, аналітичного розрахунку та соціальних нормативів.

До основних факторів соціального середовища організації відносяться:

1. *Потенціал* - відображає матеріально-технічні та організаційно-економічні можливості організації, тобто її розміри та розташування, чисельність та якість персоналу, характер ведучих професій, профіль організації, об'єми продукції, послуг, форму власності, фінансове становище та інше.

2. *Соціальна інфраструктура* - комплекс об'єктів, призначених для життєзабезпечення працівників організації та членів їх сімей, задоволення соціально-побутових, культурних та інтелектуальних потреб, куди входять: житловий фонд (будинки, гуртожитки) та об'єкти комунального господарства (готелі, бані та інше), телефонний зв'язок та інше; медичні та лікувально-профілактичні заклади; об'єкти освіти та культури; об'єкти торгівлі та громадського харчування; об'єкти побутового обслуговування; спортивні споруди; колективні дачні господарства.

3. *Умови та охорона праці* — включає фактори, які впливають на самопочуття та віддачу працівників, забезпечує безпечне ведення робіт, попередження травматизму та професійних захворювань.

4. *Матеріальна винагорода трудового вкладу* - вузловий пункт соціального розвитку організації. Оплата праці повинна базуватися на соціальному мінімумі, тобто на тому, який необхідний для підтримки гідного

рівня життя та відтворювання працездатності працівника, отримання ними засобів існування не тільки для себе, але і для своєї родини.

5. *Соціальний захист працівників* — заходи щодо соціального страхування, безперечне додержання громадських прав та соціальних гарантій, встановлених законодавцем, колективним договором, трудовою угодою та іншими правовими актами. Такі міри, наприклад, передбачають: забезпечення мінімального рівня оплата праці та тарифної ставки; нормальну тривалість робочого часу, компенсацію за роботу у вихідні та святкові дні; щорічні оплачувані відпуски; відшкодування шкоди здоров'ю у зв'язку з виконанням трудових обов'язків та інше.

6. *Соціально-психологічний клімат* - проявляється у трудовій мотивації, спілкуванні працівників, їх міжособистих та групових зв'язках. В структурі соціально-психологічного клімату колективу взаємодіють три компоненти: морально-психологічна сумісність працівників, їх діловий настрій та соціальний оптимізм.

7. *Позаробочий час* — пов'язаний з відпочинком та відновленням сил працівників, устроєм їх домашнього побуту, використанням дозвілля. Рівнозначний дозвіллю вільний час має велике значення для різнобічного розвитку особистості.

7.2. Задачі та функції соціальної служби

Задачі, які виконуються спеціалістами соціальною службою, мають свої особливості. Такі спеціалісти повинні бути уважними до людей, до їх запитів, підтримувати благополуччя працівників та соціально-психологічний клімат у колективі, вимагати дотримання вимог охорони та режиму праці, стимулювати інтерес до діла. Для цього необхідні гуманітарні знання, психологічний та педагогічний такт.

Корисне засвоєння закордонного досвіду соціальних проблем, який стверджує, що ринкова економіка - це не тільки рівнозначне відношення щодо купівлі - продажу товарів та послуг, це ще і культура таких взаємовідносин, яка повинна бути зорієнтована на признанні в суспільстві цінностей, соціальних норм та моральних вимог.

Важлива задача управління соціальним розвитком - використання різних видів соціальних та гуманітарних технологій.

Обов'язковим компонентом у функціонуванні соціальної служби є додержання соціальних норм, нормативів, стандартів, які установлені суспільством, державою, організацією правил, прийомів, принципів, зразків поведінки.

До задач соціальної служби входить розробка та реалізація заходів, котрі забезпечують соціальне партнерство, тобто взаємозацікавлена співпраця роботодавців та працівників у рішенні соціальних проблем.

Прогнозування та планування — важливий інструмент управління соціальним розвитком. Воно полягає в глибокому та всебічному аналізі стану соціального середовища організації, діагностику, передбачення напрямку рішення соціальних проблем. Для цього необхідні надійні джерела інформації,

статистичні дані, аудит умов та охорони праці, можливостей відпочинку та дозвілля працівників, настроїв у колективі.

Соціальній службі характерні організаційно - розпорядні та координуючі функції забезпечення заходів, які обґрунтовані цільовими програмами та планами соціального розвитку.

Важливу сторону діяльності соціальної служби складає використання різного роду стимулів, які спонукають колектив до активної роботи щодо виконання цільових програм соціального розвитку, підвищення результатів солідарних зусиль. Наприклад, матеріальне та моральне заохочення тих, хто проявляє в ділі соціального розвитку корисну ініціативу, показує приклад.

Соціальна служба повинна постійно контролювати практичну реалізацію соціальних заходів та інформування колективу про зміни в соціальному середовищі. При обмеженні матеріальних, фінансових та інших ресурсів необхідно надавати соціальні пріоритети, що сприяють досягненню основних цілей організації.

Основними цілями та задачами планування соціального розвитку персоналу є:

- Розроблення системи соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників.
- Вибір таких рішень, які найбільш відповідають розвитку персоналу.
- Удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників, соціальних відносин у трудовому колективі.
- Поліпшення умов праці, насичення праці творчими елементами з метою підвищення вимог до якості робочої сили.
- Заохочення всіх видів трудової та соціальної активності працівників, залучення їх до управління для більш повного використання потенціалу.
- Розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових та матеріальних запитів працівників.

Планування соціального розвитку персоналу передбачає розроблення та обґрунтування соціальних показників у тісному зв'язку з основними показниками бізнес-плану.

ТЕМА 8

УПРАВЛІННЯ НОВОВЕДЕННЯМИ В КАДРОВІЙ РОБОТІ

8.1. Принципи та методи нововведень у кадровій роботі

8.2. Інноваційний потенціал працівника

8.1. Принципи та методи нововведень у кадровій роботі

Управління нововведеннями в кадровій роботі - це цілеспрямована діяльність керівника організації та спеціалістів підрозділів щодо забезпечення ефективних темпів та масштабів оновлення кадрової роботи на

основі нововведень згідно з перспективними та поточними цілями розвитку організації. Така діяльність базується на використанні теоретичних основ, принципів та методів інноваційного менеджменту та повинна

забезпечити адаптацію персоналу до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах з метою підвищення конкурентоспроможності організації. Вона дозволяє ефективно вирішувати такі задачі з управління персоналом:

1. Вироблення стратегічної інноваційної концепції управління персоналом згідно з довгостроковими цілями розвитку організації.

2. Визначення напрямків розвитку кадрової роботи та формування інноваційних проектів та програм нововведень у кадровій роботі.

3. Організація розробки, упровадження та супроводження нововведень у кадровій роботі.

4. Підбір, розстановка, адаптація, використання та розвиток персоналу згідно з програмою реалізації нововведень у кадровій роботі.

5. Створення та поліпшення умов для новаторської діяльності. Згідно з задачами формується процес управління нововведеннями в кадровій роботі. Базою його побудови є такі *принципи*:

1. *Ціледосягнення* - можливість досягнення цілей управління персоналом за допомогою прийомів та методів інноваційного менеджменту.

2. *Науковість* — управління нововведеннями в кадровій роботі повинно базуватися на досягненнях інноваційного менеджменту в області управління інноваціями та змінюватись у міру розвитку ринкових відносин в економіці.

3. *Комплексність* — поєднання методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом у процесі розробки та реалізації нововведень у кадровій роботі.

4. *Економічність* - використання методів інноваційного менеджменту повинно забезпечувати найбільш ефективну організацію кадрової роботи шляхом зниження частки витрат на систему управління персоналом у сукупних витратах на одиницю виробленої продукції, робіт чи послуг.

5. *Адаптивність* - пристосування методів інноваційного менеджменту до зміни цілей управління персоналом.

6. *Конкурентоспроможність* — використання методів інноваційного менеджменту при реалізації нововведень у кадровій роботі повинно підвищувати конкурентоспроможність та ефективність використання кадрового потенціалу організації.

7. *Оптимальність* - багатоваріантна проробка різних поєднань методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом та вибір найбільш ефективного варіанта організації кадрової роботи для конкретних умов.

Існують такі *групи методів управління нововведеннями* в кадровій роботі:

1. *Виявлення погляду* - інтерв'ю, анкетування, вибіркоче опитування, експертиза.

2. *Аналітичні* - системний аналіз, написання сценаріїв, мережне планування, економічний аналіз.

3. *Оцінки* - оцінка продукту, оцінка науково-технічного рівня та конкурентоспроможності розробок, оцінка ризиків та шансів, оцінка ефективності інновацій.

4. *Генерування ідей* - "мозкова атака", ділові ігри та ситуації.

5. *Прийняття рішень* - економіко-математичні моделі, побудова дерева прийняття рішень, порівняння альтернатив.
6. *Прогнозування* - експертні, екстраполяції, аналогії, імітаційні моделі.
7. *Наочного зображення* - графічні моделі, фізичні моделі.
8. *Аргументації* – презентації, переговори.

Управління нововведеннями в кадровій роботі базується на основних поняттях інноваційного менеджменту. Під нововведенням взагалі розуміють процес введення новацій, які являють собою новий порядок, метод, винахід. У залежності від місця використання можна визначити три *групи нововведень*:

1. *Продуктові* - нові продукти, які використовуються у сфері виробництва (засоби виробництва) або в сфері споживання (предмети споживання).
2. *Технологічні* - нові технології виробництва старих або нових продуктів.
3. *Управлінські* - організаційні рішення, системи, процедури або методи управління.

Нововведення в кадровій роботі - це управлінські нововведення, під якими розуміється кожна цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод управління кадровою роботою, яке суттєво відрізняється від сталої практики та вперше використовується в даній організації і яке спрямоване на підвищення рівня та здібності кадрів вирішувати задачі ефективного функціонування та розвитку організації в умовах конкуренції.

Нововведення в кадровій роботі можна *класифікувати*:

1. *За об'єктами* - у відношенні окремих працівників, структурних підрозділів, організацій.
2. *За інноваційним потенціалом* - радикальні, поліпшуючі, модифікуючі.
3. *За масштабом* - великі (кадрова реформа), середні, дрібні.
4. *Залежно від області аналізу та побудови системи управління організації* - цільові програми, функціональні підсистеми, забезпечуючи підсистеми.
5. *Залежно від радіуса дії* - внутрішньоорганізаційні, між організаційні.
6. *За ступенем усвідомлення працівниками* - необхідні, не необхідні.
- +
7. *За часом впровадження* - без тривалої підготовки, з тривалою підготовкою, без попередньої підготовки.
8. *Залежно від необхідної підготовки* - організаційної, фінансової, кадрової, психологічної, матеріальної, інформаційної, комплексної.
9. *За рівнем відокремлення та зв'язку з іншими нововведеннями* - відокремлені, комплексні.
10. *За стадіям технології управління персоналом* – планування роботи з персоналом організації, маркетинг персоналу, найом та відбір персоналу, ділова оцінка персоналу, адаптація персоналу, організація труда та робочого місця персоналу, використання персоналу, звільнення персоналу.

11. За стадіями *технології управління розвитком персоналу* — управління соціальним розвитком персоналу; організація систем навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; атестація персоналу; управління кар'єрою та службово-професійним просуванням персоналу; формування резерву для просування на керівну посаду.

12. В області *управління поведінкою персоналу* організації - управління мотивацій та стимулюванням трудової діяльності персоналу; управління конфліктами та стресами; управління безпекою та здоров'ям персоналу; організація умов праці, режиму та дисципліни труда персоналу.

13. За ступенем *наслідків* - ефективні (економічний, соціальний ефект), нейтральні, неефективні (фінансові, часові, соціальні втрати).

8.2. Інноваційний потенціал працівників

Інноваційний потенціал працівника - це спроможність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження рішення нестандартних задач та нових методів рішення стандартних задач. Успіх діяльності організації залежить від присутності в ній новаторів, тобто "носив" науково-технічного та комерційного розвитку організації. Новаторів можна характеризувати через їх відношення до праці та за особистими якостями.

Існують такі *типи новаторів*:

"*Генератор ідей*" - спроможність давати в стислі строки велику кількість оригінальних пропозицій, прагнення до рішення проблем. Вони поділяються на "винахідників", "синтезаторів", "аналітиків".

1. "*Антрепренер*" — енергійний керівник, який підтримує нові ідеї в умовах ризику та невизначеності, веде пошук нестандартних рішень та доводить їх до реального втілення.

2. "*Інформаційний привратник*" - працівник, спроможний акумулювати та переносити інформацію, контролювати її потік. Вони накопичують та розповсюджують знання, досвід і поділяються на технологічні, ринкові та виробничі.

В інноваційному процесі виділяють такі *архитипи керівників*:

1. *Лідер* - грає ведучу роль у процесі розробки та реалізації інноваційних проектів, тому що це авторитетна особистість в організації і вона має право приймати відповідальні рішення і добре розпізнає інноваційний потенціал кожного працівника.

2. "*Адміністратор*" - спроможний на стадії реалізації нововведення організувати контроль за цим процесом та ефективність роботи організації.

3. "*Плановик*" - прагне до досягнення цілей організації шляхом оптимізації її діяльності.

4. "*Підприємець*" - орієнтується на досягнення цілей організації шляхом пошуку нових напрямків діяльності, зміни динаміки розвитку організації.

В організаціях виділяють різні *групи працівників*, які сприяють розвитку новаторської діяльності. До них відносять:

1. *"Ділові ангели"* - це управлінський персонал організації, який виступає в ролі інвестора ризикових інноваційних проєктів.

2. *"Вільні співробітники"* - новатори в організації, які на визначений термін отримують повну свободу дій.

3. *"Золоті коміри"* - це висококваліфіковані вчені та спеціалісти, які володіють підприємницьким підходом до використання своїх професійних знань.

4. *"Альтернативний персонал"* — це позаштатні працівники, які залучаються до організації на період великого навантаження або при потребі в персоналі.

За рівнем сприйняття нововведень усі працівники організації поділяються на такі групи: "ентузіасти", "раціоналізатори", "нейтралі", "авантюристи", "скептики", "консерватори" та "ретрогради".

Знання факторів, які впливають на новаторську діяльність, може впливати на працівників для формування їх поведінки, необхідної для успішної роботи. Відомі фактори, які блокують новаторство, наприклад, недовіра керівників до нових ідей, фактори, які підтримують новаторство, наприклад, підтримка новаторів з боку вищого керівництва, фактори, які посилюють новаторство, наприклад, підтримка прагнення працівників постійно навчатися та підвищувати кваліфікацію.

Процес управління нововведеннями в кадровій роботі включає такі етапи:

1. Визначення потреби в нововведеннях.

2. Збір інформації про нововведення.

3. Попередній вибір нововведень.

4. Прийняття рішення про впровадження нововведень.

1. Впровадження, використання та супроводження нововведень. Сприйняття нововведень залежить від таких характеристик :

1. *Відносна вигода* - це передбачені нововведення в кадровій роботі соціально та економічно більш вигідні, ніж діючий процес функціонування об'єкта.

2. *Сумісність* — ступінь відповідності нововведень до поглядів, досвіду працівників організації.

3. *Складність* — ступінь поняття, використання та пристосування працівників до нововведень у кадровій роботі.

4. *Етапність* - можливість впровадження нововведень у кадровій роботі за етапами або можливість опробувань нововведень експериментальним шляхом.

Опір працівників нововведенням у кадровій роботі може бути за таких причин:

1. Запропоновані нововведення зменшують або роблять неможливим задоволення окремих потреб працівників.

2. Працівники повинні ризикувати, а це суперечить їх натурі.

3. Працівники відчують, що в результаті нововведень можуть скоротити їх робоче місце.

4. Працівники відчують нездатність виконувати нову роль, відведену їм у результаті впровадження нововведень.

5. Деякі працівники не здатні і не хочуть навчатися новому ділу та засвоювати новий стиль поведінки.

6. Працівники байдуже відносяться до цілей виживання та розвитку організації.

Для успішного впровадження та використання нововведень у кадровій роботі в організації повинні застосовуватись такі міри:

1. Створення "стартової площадки" нововведень у кадровій роботі.

+

1. Знаходження таких нововведень, які підтримали б ті працівники, котрих ці нововведення стосуються.

2. Проведення роз'яснювальної роботи з працівниками організації про необхідність прийняття нововведень.

3. Створення дієвого контролю за ходом повномасштабного впровадження нововведень.

4. Розробка системи мотивації працівників для прискорення впровадження та освоєння нововведень у кадровій роботі, наприклад, премії за нові ідеї, за використання і супровід нововведень та інші.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ IV

ТЕМА 9

СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

9.1. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу

9.2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки

9.3. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій

9.1. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу

Матеріальне стимулювання персоналу включає різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання працівників. В умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу, необхідності більш ефективного впровадження на виробництві нової техніки і прогресивних технологій матеріальне стимулювання персоналу має все більше спрямовуватися на поєднання інтересів трудового колективу організації, структурного підрозділу і особистих інтересів працівника з метою формування стимулів до високопродуктивної праці, виховання і розвитку творчих здібностей особистості, стимулювання гармонійного розвитку кожного працівника.

Матеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване на задоволення потреб працівників в одержанні більш високої заробітної плати шляхом підвищення рівня індивідуальної професійної майстерності, зайняття внаслідок професійно-кваліфікаційного просування більш відповідальної і високооплачуваної посади.

Конкурентоспроможність підприємств наукоємних галузей економіки, де все більшу роль відіграють високі технології, все більше залежить від здібностей керівників, фахівців і висококваліфікованих робітників до безперервного професійного розвитку, оволодіння нових форм і методів роботи.

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

Відзначені зміни у виробництві товарів і наданні послуг викликали в країнах з розвиненою ринковою економікою поширення систем заробітної плати, що називаються платою за знання. На думку С. В. Шекшні, основним принципом цих систем є винагорода працівника за оволодіння додатковими навиками або знаннями, а не за потенційний вклад займаної їм посади в досягненні цілей організації (основний принцип традиційної системи заробітної

плати). У компаніях, що використовують систему плати за знання, нормальними є ситуації, коли високоосвічені та кваліфіковані працівники, які займають нижчі ступені в ієрархії, отримують більш високу заробітну, ніж ті, хто стоять вище та є вузькими спеціалістами [12].

В Україні внаслідок дії економічної кризи 1990—1999 років, невисокої питомої ваги наукоємних галузей, лише започаткування заходів щодо запровадження інноваційної моделі розвитку економіки системи заробітної плати за знання ще не одержали поширення. Однак забезпечення в державі тривалого сталого економічного зростання, широкого застосування високих технологій на виробництві вимагатимуть швидкого поширення цієї нетрадиційної системи заробітної плати вже найближчим часом.

Як зауважує С. В. Шекшня, для організації, що впроваджує систему плати за знання, важливим є визначення тих знань, за оволодіння якими вона збирається винагороджувати працівників. Підґрунтям для вибору теоретичних знань, вмінь і навичок має бути стратегія розвитку організації і стратегія управління розвитком персоналу. Набір знань, вмінь і навичок, за які керівник буде винагороджувати своїх працівників, не повинен бути незмінним. При коригуванні стратегії розвитку організації та відповідно стратегії управління розвитком персоналу зазнаватиме змін й набір знань.

При впровадженні системи заробітної плати, що називається платою за знання, найбільші складності, як правило, виникають під час визначення набору певних знань для керівників, конструкторів, технологів, наукових працівників відповідних структурних підрозділів організації. Це, насамперед, ті категорії персоналу, в структурі робочого часу яких переважають функції із самостійного творчого мислення, впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу безпосередньо у виробничий процес.

Зазначене дає підставу для виділення різновидності цієї системи — систему заробітної плати за рівень компетенції персоналу. Для прикладу можна навести Американську аерокосмічну компанію, що встановила таку систему плати за компетенцію для свого адміністративного персоналу. Кожний працівник укладає контракт зі своїм керівником, у якому визначаються ключові компетенції для працівника. Кожний рік керівник оцінює прогрес у розвитку всіх компетенцій, що є основою для перегляду заробітної плати працівника [12].

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

При впровадженні на підприємстві систем плати за знання та рівень компетенції треба виходити з того, що ці системи не враховують фактичні

результати роботи кожного окремого працівника. Зазначені системи оплати праці зорієнтовані на освітній потенціал особистості, а не на результати його праці. Тому для недопущення ситуації, коли добре освічений працівник, який має необхідний набір знань, але водночас погано працюючий працівник буде одержувати більш високу заробітну плату порівняно з більш працелюбним, але більш низьким рівнем освіти, необхідно оптимально поєднувати системи заробітної плати за знання, рівень компетенції з методами перемінної заробітної плати. Останні передбачають преміювання персоналу, участь працівників у прибутках і т. п.

Важливу роль у забезпеченні розвитку персоналу відіграють надбавки до заробітної плати працівників. В Україні знайшли своє поширення надбавки за високу професійну майстерність, високі досягнення у праці, знання та використання в роботі іноземних мов, за наукові ступені та вчені звання, суміщення професій та посад і т. д. Нині дефіцит висококваліфікованих працівників, які орієнтовані на впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, є однією з причин, що гальмує підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на вітчизняному і світовому ринках.

А. М. Колот за критерії диференціації надбавок за високу професійну майстерність робітників рекомендує брати розряд виконуваних робіт, стаж роботи на підприємстві за відповідною професією, рівень освоєння суміжних професій (операцій) на ділянці (у бригаді), кількість верстатів, що обслуговуються (за умови багатостатного обслуговування). У таблиці 14.1 наведені варіанти вибору критеріїв диференціації розміру надбавок робітникам за професійну майстерність [9].

Водночас мають свою специфіку критерії диференціації надбавок для допоміжних робітників. Так, критеріями диференціації надбавок за високу кваліфікацію для робітників-контролерів можуть бути: відсутність випадків пропускання бракованої продукції, скорочення кількості рекламаций, тривалість роботи без браку, реалізація заходів для запобігання браку і порушення технології тощо.

**РОЗМІРИ НАДБАВОК РОБІТНИКАМ
ЗА ПРОФЕСІЙНУ МАЙСТЕРНІСТЬ ЗАЛЕЖНО ВІД КВАЛІФІКАЦІЇ
ТА ОСВОЄННЯ СУМІЖНИХ ПРОФЕСІЙ АБО ОПЕРАЦІЙ
(у % до тарифної ставки)**

Розряди	Освоєння суміжних професій (операцій)		
	Одна професія або до 50% операцій на дільниці (в бригаді)	Дві професії або від 50 до 75% операцій на дільниці (в бригаді)	Три і більше професій або понад 75% операцій на дільниці (в бригаді)
III	—	6	12
IV	6	12	16
V	12	16	20
VI—VIII	16	20	24

Суттєве значення в стимулюванні розвитку персоналу мають відігравати такі моральні стимули, як почесні звання, наукові ступені та вчені звання. Наприклад, посадові оклади науковим працівникам, які мають почесне звання України «народний» підвищуються на 40%, а «заслужений» — 20%. Посадові оклади працівників, для яких наявність наукового ступеня передбачена кваліфікаційними вимогами, визначені з урахуванням підвищення за науковий ступінь [5].

У вищих навчальних закладах III та IV рівнів акредитації посадові оклади працівників, які мають вчене звання професора збільшуються в 1,33 рази. Посадові оклади працівників бюджетних установ, закладів і організацій, які мають науковий ступінь, підвищуються (крім посад наукових і науково-педагогічних працівників, для яких наявність наукового ступеня передбачена кваліфікаційними вимогами):

- доктора наук — 25%;
- кандидата наук — 15% [6].

Помітною рисою сучасних систем стимулювання розвитку персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою є значне поширення заохочень нововведень. З цією метою формуються спеціальні преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, їх розмір пов'язується з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва. Так, у німецькій фірмі «Сіменс» діє норматив, згідно з яким не менше 25% обсягів продажу має припадати на нову продукцію [9]. Це зумовлює високі вимоги до рівня кваліфікації працівників, їх безперервного навчання на виробництві, вимушує організації вдосконалювати системи матеріального стимулювання розвитку персоналу.

Про суттєвий вплив освіти та професійної підготовки на стимулювання розвитку персоналу свідчить збільшення диференціації в рівнях заробітної плати залежно від рівня професійної підготовки за останні роки в США, Великобританії, Канаді та деяких інших країнах. Це, насамперед, обумовлено технологічними змінами у виробництві та впровадженням нових форм

організації праці. Ці фактори зумовили збільшення на ринку праці попиту на висококваліфіковану робочу силу та водночас зменшили попит на малокваліфікованих та некваліфікованих працівників.

Це не тільки знецінювало освітній потенціал суспільства, обумовлювало використання значної чисельності фахівців з вищою освітою на робочих місцях робітників, а й знижувало ефективність матеріального стимулювання розвитку персоналу, не зацікавлювало працівників у підвищенні кваліфікації або в проходженні професійної перепідготовки. Тому для забезпечення сталого економічного зростання в Україні необхідно підвищити роль освіти та професійної підготовки в диференціації розмірів заробітної плати різних категорій персоналу. Фахівцям служби управління персоналу при розробці заходів щодо матеріального стимулювання розвитку персоналу треба врахувати розбіжності між фактичним та необхідним для організації освітнього та кваліфікаційного рівнів працівників.

9.2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки

Підвищення життєвого рівня населення, подальша демократизація суспільства обумовлюють помітні зміни в структурі мотивів трудової діяльності персоналу організацій. У країнах з розвинутою ринковою економікою це знаходить своє відображення в зменшенні чисельності працівників, які в структурі мотивів надають перевагу досягненню матеріальної винагороди. Одночасно в зазначеній структурі зростає роль нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

Як відзначає А. М. Колот, реакцією на зміни в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящихся, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників [9]. До нематеріального стимулювання розвитку персоналу в ринкових умовах безпосереднє відношення мають теорії «збагачення змісту праці» та «гуманізації праці».

Теорії збагачення змісту та гуманізації праці спрямовані не тільки на більш повне використання, а й на подальший розвиток потенційних можливостей особистості, які пов'язані з її професійними інтересами,

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

Це дозволяє продуктивніше використовувати освітній і трудовий потенціал працівника, підвищити рівень його задоволеності роботою, професією та тим самим знизити на підприємстві плинність кадрів. Крім того, збагачення змісту праці зумовлює підвищення вимог робочого місця до рівня кваліфікації працівника, виступає чинником для розробки конкретних заходів з професійного навчання персоналу, зокрема, підвищення його рівня кваліфікації.

Наприклад, збагачення змісту праці робітника на робочому місці може бути досягнуто за рахунок суміщення ним функцій робітників основного та допоміжного виробництва, основних функцій та функцій контролю за якістю продукції чи послуг; групування різнорідних операцій і т. д. Навчання робітника суміжним професіям організується службою управління персоналом для розширення його професійного профілю, тому прямо направлене на подальший розвиток працівника.

Збагачення змісту і гуманізація праці здійснюється також шляхом міжпрофесійного просування робочих з метою оволодіння новою, більш складною і творчою професією. Так, програма гуманізації праці може включати заходи з переходу робітника на робоче місце на підприємстві з іншої професії приблизно однакового за рівнем складності робіт з метою покращення умов праці, збереження здоров'я працівника, запобігання виникнення професійних захворювань тощо. Реалізація такого переходу передбачає проведення професійної перепідготовки робітника, здійснення подальшого розвитку персоналу.

Важливу роль повинні відігравати заходи зі збагачення змісту праці на підприємствах, де переважає поточно-масове виробництво. Цей тип виробництва обумовлює наявність значної чисельності робітників малокваліфікованої праці. За таких обставин збагачення змісту праці і подальший розвиток персоналу забезпечується на основі опанування робітниками професій кваліфікованої праці та просування їх на нові робочі місця.

Заходи щодо збагачення змісту та гуманізації праці не тільки покращують умови праці, роблять їх безпечними для здоров'я робітників, а й сприяють демократизації управління, залученню працівників до управління організацією. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, що пов'язані із залученням робітників і фахівців до управління організацією, дозволяють більш повно задовольнити потреби людини вищого розряду (потреби в належності та причетності, потреби у визнанні, самостверженості та самовираженні) й таким чином забезпечити її подальший розвиток.

З точки зору розвитку персоналу участь працівників в управлінні підприємством вигідна як найманим працівникам, так і їх роботодавцям. Так, залучення персоналу до управління виробництвом сприяє задоволенню потреби працівника у визнанні та самостверженні, збереженню, а в ряді випадків й

підвищенню його соціального статусу у трудовому колективі. Участь працівника в управлінні організацією спонукає його до постійного підвищення рівня своєї професійної майстерності, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності.

Крім того, беручи участь в управлінні виробництвом, працівник має більші можливості для розширення свого професійного кругозору шляхом опанування новими знаннями, вміннями і навичками. Залучення найманого працівника до управління організацією дає змогу йому спілкуватися з професіоналами з вирішення певних виробничих проблем, обмінюватися передовим досвідом роботи, взаємозбагачуватися й таким чином забезпечувати подальший свій розвиток.

Для роботодавців участь працівників в управлінні виробництвом дозволяє повніше використати трудовий та освітній потенціал персоналу і тим самим підвищити рівень ефективності виробництва. Більш ефективне використання освітнього потенціалу працівників дає можливість фірмі збільшити розмір прибутку та на цій основі швидше окупити витрати на розвиток персоналу, зокрема на професійне навчання працівників.

До перспективних методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу відноситься участь працівників в управлінні працею та якістю продукції (наданих послуг) на рівні структурного підрозділу організації. В цьому зв'язку заслуговує на увагу передовий досвід роботи гуртків якості в Японії та інших країнах з розвинутою ринковою економікою. Розвитку персоналу сприяє робота членів гуртків якості з аналізу та розробки конкретних заходів щодо підвищення якості продукції (наданих послуг) та зниження витрат виробництва шляхом упровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу у вигляді наукових відкриттів, раціоналізаторських пропозицій тощо.

Дослідження зарубіжних фахівців свідчать про позитивний вплив роботи гуртків якості на розвиток персоналу, більш продуктивна праця робітників та фахівців знаходить своє відображення у швидкій окупленості коштів, вкладених для забезпечення роботи гуртків якості, в результаті підвищення якості товарів (наданих послуг) та зниження витрат виробництва. Наприклад, на підприємствах корпорації «Локхід» тільки на початковому етапі запровадження гуртків якості економія становила 3 млн дол., а показники браку продукції впали на 2/3 [10].

До інших методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу належать створення робітничих рад чи спільних комітетів робітників, фахівців та керівників; участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій, компаній і т. п. У період адміністративно-командної системи управління економікою участь працівників в управлінні організаціями носила здебільшого формальний характер, тому вона не справляла суттєвого впливу на розвиток персоналу. Запровадження інноваційної моделі розвитку має корінним чином змінити ситуацію на краще стосовно стимулювання розвитку персоналу.

Суттєву роль в нематеріальному стимулюванні розвитку персоналу відіграє регулювання робочого часу та заохочення працівників у підвищенні свого рівня професійної майстерності на базі надання їм вільного часу.

Підставою для їх надання можуть бути колективний договір, індивідуальний план розвитку або особисті цілі працівника. Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу шляхом регулювання робочого часу чи заохочення наданням вільного часу має поширюватися на тих, хто зарекомендував себе працелюбним, організованим, дисциплінованим працівником, який успішно реалізує індивідуальний план трудової кар'єри на.

9.3. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій

Сприяння державою організаціям в здійсненні розвитку персоналу, особливо професійного навчання кадрів на виробництві, перш за все залежить від ефективності механізму стимулювання роботодавців та самого персоналу з метою посилення їх зацікавленості у безперервному вдосконаленні своїх теоретичних знань, вмій та навичок.

Стимулювання професійної підготовки персоналу організацій передусім регулюється Законом України «Про оподаткування прибутку підприємства» [2]. Витрати платника податку, пов'язані з професійною підготовкою або перепідготовкою за профілем такого платника податку, в українських закладах освіти, за винятком фізичних осіб, пов'язаних з таким платником податку, належать до валових витрат виробництва і обігу.

Кабінет Міністрів України постановою «Про розмір витрат платника податку на професійну підготовку або перепідготовку» визначив порядок професійної підготовки та перепідготовки і розміри витрат на зазначені цілі [4]. Означеною постановою передбачено, що платник податку на прибуток підприємств може включати до валових витрат виробництва та обігу звітного періоду витрати на професійну підготовку або перепідготовку за профілем такого платника фізичних осіб, які перебувають у трудових відносинах з ним, в українських закладах освіти, за винятком фізичних осіб, пов'язаних з таким платником податку, в розмірі до 2% фонду оплати праці звітного періоду.

Як свідчить практика, цього недостатньо для того, щоб створити ефективний механізм стимулювання роботодавців щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з вищою освітою та забезпечення на цій основі утвердження інноваційної моделі економічного розвитку. Досвід конкурентоспроможних на світовому ринку окремих вітчизняних і багатьох зарубіжних підприємств свідчить про те, що в них витрати на професійне навчання персоналу становлять до 10%, а іноді й більше від фонду оплати праці.

Недостатня зацікавленість роботодавців щодо вкладання коштів у професійне навчання персоналу зумовлена такими причинами.

По-перше, більшість роботодавців (особливо малих підприємств) працює на ринку впродовж відносно короткого часу і тому намагається максимально економити на робочій силі й фізичному капіталі.

По-друге, роботодавці неохоче спрямовують інвестиції в людський капітал, оскільки працівники, які одержали підготовку з професій широкого

профілю, можуть легко перейти на роботу до іншого роботодавця і таким чином власник організації втратить свої кошти.

По-третє, навчання персоналу на виробництві стримує те, що роботодавці через різні обставини не можуть одержати достатньої користі від використання навченої робочої сили, водночас служба управління розвитком персоналу через наймання може взяти на роботу висококваліфікованих працівників, не спрямовуючи інвестиції в людський капітал.

По-четверте, в багатьох випадках негативну роль щодо розвитку персоналу відіграє відсутність у роботодавця достатніх коштів для професійного навчання персоналу безпосередньо на виробництві або за межами підприємства в професійно-технічних чи вищих навчальних закладах та ін.

Наймані працівники іноді також недостатньо зацікавлені вкладати особисті кошти в свою професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації через відсутність для цього достатніх матеріальних і моральних стимулів. Ця обставина викликана такими причинами.

По-перше, більш високий рівень професійної майстерності не завжди супроводжується в організації підвищенням розміру заробітної плати працівника.

По-друге, вкладання коштів особистістю для одержання вищого рівня професійної майстерності може не принести їй належної економічної вигоди чи морального задоволення у результаті відсутності в організації відповідного вакантного робочого місця.

По-третє, наймані працівники не мають достатніх гарантій того, що їх власні інвестиції в дорогу професійну освіту не будуть даремно втрачені ними внаслідок втрати свого робочого місця у результаті скорочення чисельності персоналу під час складного фінансового стану організації, економічного спаду і т. п.

Виходячи з цього, недоцільно встановлювати організаціям обмеження відносно розмірів (2% до фонду оплати праці) включення до валових витрат виробництва та обігу витрат на підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації персоналу. Ці обмеження з фінансування професійного навчання працівників за рахунок коштів підприємств не зацікавляють роботодавців у підвищенні рівня конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника на світовому ринку, стримують, зокрема, розвиток наукоємного високотехнологічного виробництва.

Політика в сфері професійного навчання персоналу має бути спрямована на забезпечення прав громадян на здобуття вищої й професійно-технічної освіти відповідно до їх інтересів, покликань, здібностей і задоволення потреб усіх сфер економічної діяльності у кваліфікованих і конкурентоспроможних на ринку праці працівників. Останнім часом у зазначеному напрямі здійснено ряд позитивних кроків.

ТЕМА 10.

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

10.1. Система показників та оцінювання соціальної ефективності навчання персоналу

10.2. Система показників та оцінювання економічної ефективності навчання персоналу

10.1. Система показників та оцінювання соціальної ефективності навчання персоналу

Соціальний результат від упровадження заходів з навчання персоналу визначається за допомогою комплексу системи показників, кількість і види яких доцільно визначати, відштовхуючись від мети навчання, його впливу на конкурентоспроможність і стан соціально-трудових відносин. Такими показниками для організації можуть бути:

- відповідність навчання працівника стратегії управління персоналом організації;
- успішність навчання персоналу за програмою підготовки;
- рівень професійної мобільності, здатність працівника засвоювати нові знання, уміння й практичні навички;
- зниження соціального опору нововведенням;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування;
- рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу якістю навчання працівника;
- рівень задоволеності працівника опанованою в процесі навчання професією чи підвищенням кваліфікації;
- рівень охоплення персоналу підприємства навчанням.

Відповідність навчання персоналу стратегії управління підприємством визначається за допомогою коефіцієнта відповідності складу навчених працівників потребі підприємства у працівниках за конкретними професіями і рівнями кваліфікації. Розрахунки здійснюються за формулою

$$K_{\text{вп}} = \frac{\chi_{\text{вп}}}{\Pi_{\text{вп}}} \cdot 100 \%,$$

де $K_{\text{вп}}$ — коефіцієнт відповідності професійного та кваліфікаційного складу навчених працівників потребі підприємства у персоналі за i -ю професією j -го рівня кваліфікації, %;

$\chi_{\text{вп}}$ — чисельність учнів та слухачів i -ї професії j -го рівня кваліфікації, які пройшли навчання, осіб;

$\Pi_{\text{вп}}$ — потреба підприємства у працівниках i -ї професії j -го рівня кваліфікації, осіб.

Річний соціальний ефект від забезпечення відповідності навчання персоналу стратегії управління підприємством визначається за формулою

$$E_{\text{снл}} = \sum_j \frac{(K_{\text{вп}2} - K_{\text{вп}1})}{100} \cdot \chi_{\text{вп}2},$$

де $E_{\text{со}}$ – річний соціальний ефект від забезпечення відповідності навчання персоналу стратегії управління підприємством, осіб;

$K_{\text{со}i}$ та $K_{\text{со}j}$ – коефіцієнти відповідності професійного та кваліфікаційного складу навчених працівників потребі підприємства у персоналі за i -ю професією j -го рівня кваліфікації за минулий та аналізований періоди, %;

$\chi_{\text{со}j}$ – чисельність учнів та слухачів i -ї професії j -го рівня кваліфікації, які пройшли навчання в аналізованому періоді, осіб.

k – кількість професій, за якими здійснюється розрахунки, од.

Успішність навчання персоналу на підприємстві виражається певною сумою загальних і спеціальних академічних та вузькопрофільних знань, умінь і практичних навичок працівників. Вона визначається методом спостереження за успішністю учнів чи слухачів у професійно-технічних або вищих навчальних закладах за формулою

$$P_{\text{ум}i} = \frac{\chi_{\text{ум}i}}{\chi_{\text{со}i}} \cdot 100 \%,$$

де $P_{\text{ум}i}$ – відсоток учнів чи слухачів, які за результатами кваліфікаційної атестації одержали оцінки "5", "4" і "3", у загальній чисельності учнів або слухачів i -ї професії, %;

$\chi_{\text{ум}i}$ – чисельність учнів чи слухачів i -ї професії, які за результатами кваліфікаційної атестації одержали оцінки "5", "4" та "3" осіб;

$\chi_{\text{со}i}$ – чисельність учнів та слухачів i -ї професії в організації, які пройшли навчання, осіб.

Річний соціальний ефект від підвищення рівня успішності персоналу на підприємстві визначається за формулою

$$E_{\text{со}2} = \sum_{i=1}^k \frac{(P_{\text{ум}i2} - P_{\text{ум}i1})}{100} \cdot \chi_{\text{со}i2},$$

де $E_{\text{со}2}$ – річний соціальний ефект від підвищення рівня успішності навчання персоналу підприємства, осіб;

$P_{\text{ум}i1}$ та $P_{\text{ум}i2}$ – відсоток учнів чи слухачів i -ї професії, які за результатами кваліфікаційної атестації одержали оцінки "5", "4" та "3" в минулому та аналізованому періодах, %;

$\chi_{\text{со}i2}$ – чисельність учнів чи слухачів, які пройшли навчання за i -ю професією в аналізованому періоді, осіб.

Конкурентоспроможність працівника певною мірою характеризується його професійною мобільністю, здатністю засвоювати нові знання, уміння і практичні навички, задовольняти потреби роботодавця. Він визначається за допомогою оцінювання персоналу під час підбиття підсумків виробничої адаптації, атестації та сертифікації працівників тощо. Рівень конкурентоспроможності працівників підприємства визначається за формулою

$$K_{\text{со}i} = \frac{\chi_{\text{со}i}}{\chi_{\text{со}i}} \cdot 100 \%,$$

де $K_{\text{со}i}$ – рівень конкурентоспроможності працівників i -ї професії, %;

$\chi_{\text{со}i}$ – чисельність працівників i -ї професії, які вирізняються необхідною для підприємства професійною мобільністю, здатністю засвоювати нові знання,

уміння та практичні навички, успішно пройшли виробничу адаптацію, атестацію чи сертифікацію, осіб;

χ_{mi} – загальна чисельність працівників i -ї професії на підприємстві, осіб.

Річний соціальний ефект від підвищення рівня професійної мобільності працівників на підприємстві визначається за формулою

$$E_{cm3} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{K_{cm3i} - K_{cm2i}}{100} \right) \cdot \chi_{mi},$$

де E_{cm3} – річний соціальний ефект від підвищення рівня професійної мобільності працівників на підприємстві, осіб;

K_{cm2i} та K_{cm3i} – рівні професійної мобільності працівників на підприємстві за минулий та аналізований періоди з i -ї професії, %;

χ_{mi} – загальна чисельність працівників i -ї професії на підприємств у аналізованому періоді, осіб.

Зниження соціального опору нововведенням в організації з боку персоналу в результаті проходження працівниками навчання визначається проведенням соціологічних досліджень з метою розрахунку чисельності осіб, які чинять опір нововведенням до і після проведення навчання. Коефіцієнт опору нововведенням у розрізці професій розраховується за формулою

$$K_{cm4} = \frac{\chi_{cm4}}{\chi_{mi}} \cdot 100\%,$$

де K_{cm4} – коефіцієнт опору нововведенням серед працівників підприємства i -ї професії, %;

χ_{cm4} – чисельність працівників i -ї професії, які чинять опір нововведенням в організації, осіб.

Річний соціальний ефект від зниження опору нововведенням з боку персоналу в організації визначається за формулою

$$E_{cm4} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{K_{cm4i} - K_{cm3i}}{100} \right) \cdot \chi_{mi},$$

де E_{cm4} – річний соціальний ефект від зниження опору нововведенням серед працівників i -ї професії підприємства відповідно до і після проходження навчання, %;

K_{cm3i} та K_{cm4i} – коефіцієнти опору нововведенням серед працівників підприємства за минулий та аналізований періоди з i -ї професії, %.

Рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування на підприємстві визначається через систему таких показників:

- коефіцієнт підвищення розряду (категорії, класу, рангу), призначення на більш високу посаду серед тих, хто пройшов підвищення кваліфікації чи перепідготовку;
- коефіцієнт підготовленості осіб, зарахованих у резерв керівників, для зайняття керівних посад на підприємстві.

Коефіцієнт підвищення розряду (категорії, класу, рангу) або призначення на більш високу посаду серед тих, хто пройшов підвищення кваліфікації чи перепідготовку на підприємстві, розраховується за формулою

$$K_{\text{повд}} = \frac{Ч_{\text{повд}}}{Ч_{\text{осіб}}} \cdot 100\%,$$

де $K_{\text{повд}}$ — коефіцієнт підвищення розряду (категорії, класу, рангу) або призначення на більш високу посаду серед тих, хто пройшов підвищення кваліфікації чи перепідготовку за i -ю професією, %;

$Ч_{\text{повд}}$ — чисельність працівників, які підвищили розряд (категорію, клас, ранг) або одержали призначення на більш високу посаду після проходження підвищення кваліфікації чи перепідготовки за i -ю професією, осіб;

$Ч_{\text{осіб}}$ — загальна чисельність працівників, які пройшли підвищення кваліфікації чи перепідготовку за i -ю професією, осіб.

Річний соціальний ефект від збільшення чисельності тих, хто підвищив розряд (категорію, клас, ранг) або одержав призначення на більш високу посаду після проходження підвищення кваліфікації чи перепідготовки, визначається за формулою

$$E_{\text{повд}} = \sum_{i=1}^n \frac{(K_{\text{повд}2} - K_{\text{повд}1})}{100} \cdot Ч_{\text{повд}2},$$

де $E_{\text{повд}}$ — річний соціальний ефект від збільшення чисельності тих, хто підвищив розряд (категорію, клас, ранг) або одержав призначення на більш високу посаду, осіб %;

$K_{\text{повд}1}$ та $K_{\text{повд}2}$ — коефіцієнти підвищення розряду (категорії, класу, рангу) або призначення на більш високу посаду серед тих, хто пройшов підвищення кваліфікації чи перепідготовку відповідно за минулий та аналізований періоди, %;

$Ч_{\text{повд}2}$ — загальна чисельність працівників підприємства, які пройшли підвищення кваліфікації чи перепідготовку за i -ю професією за аналізований період, осіб.

Коефіцієнт підготовленості осіб, зарахованих до резерву керівників, для зайняття керівних посад на підприємстві розраховується за формулою

$$K_{\text{рп}} = \frac{Ч_{\text{рп}}}{Ч_{\text{рпв}}} \cdot 100\%,$$

де $K_{\text{рп}}$ — коефіцієнт підготовленості осіб, зарахованих до резерву керівників, для зайняття керівних посад на підприємстві, %;

$Ч_{\text{рп}}$ — чисельність резервістів, підготовлених для призначення на керівну посаду на підприємстві, осіб;

$Ч_{\text{рпв}}$ — загальна чисельність працівників підприємства, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб.

Річний соціальний ефект від підвищення рівня підготовленості осіб, зарахованих до резерву керівників, для зайняття керівних посад на підприємстві визначається за формулою

$$E_{\text{рп}} = \sum_{i=1}^n \frac{(K_{\text{рп}2} - K_{\text{рп}1})}{100} \cdot Ч_{\text{рп}2},$$

де $E_{\text{снб}}$ – річний соціальний ефект від підвищення рівня підготовки осіб, зарахованих до резерву керівників, для зайняття керівних посад на підприємстві, осіб;

$K_{\text{рп1}}$ та $K_{\text{рп2}}$ – коефіцієнти підготовки осіб, зарахованих до резерву керівників, для зайняття керівних посад на підприємстві відповідно за минулий та аналізований періоди, %;

$Ч_{\text{рп2}}$ – загальна чисельність працівників, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву підприємства за аналізований період, осіб.

Рівень задоволеності роботодавця, керівників структурних підрозділів підприємства якістю навчання працівника розраховується за формулою

$$P_{\text{прі}} = \frac{Ч_{\text{прі2}}}{Ч_{\text{прі1}}} \cdot 100\%,$$

де $P_{\text{прі}}$ – рівень задоволеності роботодавця, керівників структурних підрозділів підприємства якістю навчання працівників i -ї професії, %;

$Ч_{\text{прі1}}$ – чисельність навчених працівників підприємства за i -ю професією, якістю підготовки яких задоволені роботодавець, керівники структурних підрозділів, осіб.

Річний соціальний ефект від задоволеності роботодавця, керівників структурних підрозділів якістю навчання працівників підприємства визначається за формулою

$$E_{\text{сн7}} = \sum_{i=1}^n \frac{(P_{\text{прі2}} - P_{\text{прі1}})}{100} \cdot Ч_{\text{прі2}},$$

де $E_{\text{сн7}}$ – річний соціальний ефект від задоволеності роботодавця, керівників структурних підрозділів якістю навчання працівників підприємства i -ї професії, осіб;

$P_{\text{прі1}}$ та $P_{\text{прі2}}$ – рівні задоволеності роботодавця, керівників структурних підрозділів якістю навчання працівників підприємства за i -ю професією відповідно за минулий та аналізований періоди, осіб.

Рівень задоволеності працівників підприємства опанованою під час навчання професією розраховується за формулою

$$\Phi_{\text{прі}} = \frac{Ч_{\text{прі2}}}{Ч_{\text{прі1}}} \cdot 100\%,$$

де $\Phi_{\text{прі}}$ – рівень задоволеності працівників підприємства опанованою у ході навчання i -ю професією, %;

$Ч_{\text{прі1}}$ – чисельність працівників підприємства i -ї професії, задоволених набутою професією у процесі навчання, осіб.

Річний соціальний ефект від задоволеності працівників підприємства опанованою у ході навчання професією визначається за формулою

$$E_{\text{сн8}} = \sum_{i=1}^n \frac{(\Phi_{\text{прі2}} - \Phi_{\text{прі1}})}{100} \cdot Ч_{\text{прі2}},$$

де $E_{\text{сн8}}$ – річний соціальний ефект від задоволеності працівників підприємства опанованою під час навчання професією, осіб;

Φ_{min} та Φ_{max} – рівні задоволеності працівників підприємства опанованою під час навчання i -ю професією відповідно в минулому та аналізованому періодах, %.

Рівень охоплення персоналу підприємства навчанням розраховується за формулою

$$O_{\text{навч}} = \frac{\Phi_{\text{max}}}{\Phi_{\text{min}}} \cdot 100\%,$$

де $O_{\text{навч}}$ – рівень охоплення персоналу підприємства навчанням за i -ю професією, %.

Річний соціальний ефект від підвищення рівня охоплення персоналу підприємства навчанням визначається за формулою

$$E_{\text{соц}} = \sum_{i=1}^n \frac{(O_{\text{навч}2} - O_{\text{навч}1})}{100} \cdot \Phi_{\text{навч}1},$$

де $E_{\text{соц}}$ – річний соціальний ефект від підвищення рівня охоплення персоналу підприємства навчанням, осіб;

$O_{\text{навч}1}$ та $O_{\text{навч}2}$ – рівні охоплення персоналу підприємства навчанням за i -ю професією відповідно за минулий та аналізований періоди, %;

$\Phi_{\text{навч}1}$ – загальна чисельність працівників підприємства за i -ю професією в аналізованому періоді, осіб.

Інтегральний показник річного соціального ефекту від упровадження заходів з навчання персоналу на підприємстві визначається у такому порядку:

$$E_{\text{соц}i} = E_{\text{соц}1} + E_{\text{соц}2} + E_{\text{соц}3} + E_{\text{соц}4} + E_{\text{соц}5} + E_{\text{соц}6} + E_{\text{соц}7} + E_{\text{соц}8} + E_{\text{соц}9}.$$

Інтегральний показник річного соціального ефекту від упровадження заходів з навчання персоналу на підприємстві, розрахований в особах, доцільно визначати за ряд років ретроспективного періоду з метою виявлення позитивної чи негативної тенденції його зміни. У разі зміни чисельності працівників на підприємстві інтегральний показник річного соціального ефекту від упровадження заходів з навчання персоналу на підприємстві, розрахований в особах, потрібно скоригувати на індекс зміни чисельності працівників.

Соціальна ефективність професійної освіти на рівні держави виявляється в задоволенні потреб членів суспільства у знаннях, уміннях і практичних навичках, усебічному та гармонійному розвитку особистості. Освіта є одним з чинників досягнення соціальної стабільності суспільства внаслідок подолання бідності населення, зменшення різниці в заробітній платі працівників, стирання відмінностей між фізичною некваліфікованою та розумовою працею. Підвищення рівня професійної підготовки членів суспільства сприяє зростанню їх суспільної активності, залученню до управління справами країни, участі у виборах, дотриманню громадянами законів тощо.

10.2. Система показників та оцінювання економічної ефективності навчання персоналу

Оцінювання економічної ефективності професійного навчання персоналу передбачає виокремлення таких аспектів: особистісного, навчального закладу, організації та суспільного.

Особистісний аспект зводиться до методів економічного оцінювання інвестування в людський капітал. Зазвичай дослідники ефективності у сфері людського капіталу звертаються до техніки аналізу "витрати–вигоди" (cost-benefit analysis) [2, с. 42]. Аналіз за цим методом поділяють на три етапи:

- ідентифікація вигід (зисків) та їх вартісне оцінювання з урахуванням фактора часу;
- ідентифікація витрат та їх вартісне оцінювання також здійснюються з урахуванням фактора часу;
- завершальним етапом аналізу "витрати–вигоди" є порівняння величини вигід з величиною витрат.

Для приведення вигід і витрат до одного моменту праці застосовують метод дисконтування. Розрахунок зисків від вкладень у людський капітал передбачає проведення прогресивного дисконтування вигід, порівняння їх з поточними витратами, оскільки вигоди, що одержуються у майбутньому, завжди мають для людей меншу цінність порівняно з тими, які отримують сьогодні.

Відповідно до концепції людського капіталу різницю між дисконтованими величинами витрат і вигід – "чисту приведену вартість" – вважають критерієм доцільності інвестиційного проекту в людський капітал і розраховують за формулою

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t},$$

де NPV – чиста приведена вартість (net present value), грн;

B_t – дохід від інвестицій у людський капітал у період t , грн;

C_t – величина витрат у період t , грн;

n – кількість періодів;

r – індекс ставки відсотка, або ставка дисконтування.

Застосування на практиці методу ускладнює те, що важко вирішити, який рівень відсотка має бути обраний як коефіцієнт дисконтування. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигід (грошових і моральних) більша або хоча б дорівнює витратам.

Для подолання труднощів, пов'язаних з розрахунком коефіцієнта дисконтування, для визначення ефективності інвестицій у людський капітал був запропонований **метод внутрішньої норми віддачі**. Цим методом оцінюються майбутні вигоди та інвестиційні витрати, вираховується ставка дисконтування, що урівнює поточну вартість вигід з інвестиційними витратами.

Внутрішня норма віддачі i – це така норма відсотка, за якої приведена вартість майбутніх вигід дорівнює приведеній вартості витрат [2, с. 45]:

$$\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}.$$

Термін "внутрішня" підкреслює, що визначається абсолютна, а не відносна рентабельність інвестиційного проекту. На відміну від показника

поточної ефективності, що характеризує її рівень у кожному мить часу, внутрішня норма віддачі призначена для вимірювання ступеня окупності капітального блага за весь термін його служби. Тому під час розрахунку норми віддачі користуються величинами доходів і витрат, дисконтованих на початок здійснення інвестиційного проекту.

Наукові дослідження рентабельності навчання, побудовані на основі оцінювання норм віддачі для середньої та вищої освіти в США, свідчать про високу рентабельність початкової освіти. Водночас простежується стійка тенденція: що вищий рівень підготовки, то нижча його внутрішня норма віддачі. Для оцінювання економічної ефективності інвестування в людський капітал, зокрема у випадку з навчанням персоналу на виробництві, доцільно вносити ряд коригувань та використовувати й інші методи.

Так під час визначення економічної ефективності навчання персоналу на виробництві до величини витрат потрібно включати лише ті з них, що здійснюють саме підприємства на підготовку своїх працівників. Варто враховувати й ту обставину, що теорія людського капіталу щодо визначення ефективності освіти не відображає багатьох реалій економіки.

І самі прихильники теорії людського капіталу визнають, що внутрішню норму віддачі не можна назвати єдиним критерієм оцінювання капіталовкладень у людський капітал, зокрема в освіту, адже в цьому разі включається велика кількість інших за характером мотивів (особливо в інвестуванні людського капіталу на різних рівнях – на приватному, мікро- і макроекономічному) [2, с. 46].

На обмеженість аналізу витрат і віддачі вказує І. С. Калинюк [14, с. 157]. Вона зазначає, що рівновеликі заробітні плати можуть бути наслідком відмінностей не тільки в рівні та якості освіти, а й природних здібностей людей, їхніх мотивації, соціального становища, статі, професії, неформальної освіти тощо. Звідси не можна весь приріст заробітної плати відносити за рахунок формальної освіти.

Величина заробітної плати не завжди адекватно відображає відмінності в продуктивності праці внаслідок недосконалості ринку праці: жорсткість ринку праці, силу звички і традицій у визначенні ставок заробітної плати, силу профспілок чи величину заробітної плати у державному секторі. Компанії можуть оплачувати працю випускників провідних навчальних закладів вище їх справжньої економічної цінності [14, с. 158]. Тому оцінювання ефективності навчання не повинно здійснюватися лише з позицій концепції людського капіталу, рівня працівника, воно має проводитися на рівнях навчального закладу, підрозділу організації, організації в цілому та держави загалом.

До основних показників економічної ефективності навчання кадрів у професійно-технічних і вищих навчальних закладах належать такі:

- середня річна вартість утримання учня, студента чи слухача;
- середня вартість підготовки одного працівника;
- середні витрати на навчання з розрахунку на одну годину занять;
- втрати коштів унаслідок відсіву учнів, студентів або слухачів у навчальних закладах.

При цьому середньорічна вартість підготовки з розрахунку на одного учня (студента чи слухача) безпосередньо залежить від проміжних результатів навчально-виховної роботи навчального закладу. Вона не тотожна показнику "середня вартість підготовки" робітника чи фахівця як за часовим виміром (у цьому разі відображаються витрати не за рік чи інший проміжок часу, а за весь період навчання), так і за кінцевими результатами роботи професійно-технічного чи вищого навчального закладу.

Множенням першого показника на термін навчання не можна визначити реальні витрати навчального закладу на підготовку робітника, фахівця з вищою освітою, оскільки в такому разі не буде враховано відсів учнів, студентів або слухачів у процесі навчання. Водночас відсів тих, хто навчається, залежить від професії, спеціальності, форми навчання, рівня організації роботи щодо формування контингентів учнів, студентів чи слухачів, якості навчального процесу й навчальних програм тощо.

Отже, показник "середня вартість підготовки" робітника, фахівця з вищою освітою, що розраховується як відношення приведених одноразових і поточних витрат до фактичного випуску з навчального закладу, слід визнати точнішим. Його можна використовувати для оцінювання ефективності різних форм і методів професійного навчання, розміщення державного замовлення на підготовку кадрів на конкурсній основі тощо.

Економічний ефект від упровадження заходів із навчання персоналу в компанії відображається у збільшенні її прибутку й визначається таким комплексом показників:

- • рівень продуктивності праці;
- • приріст обсягів виробництва чи наданих послуг у результаті задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному аспектах;
- • якість виробленої продукції або наданих послуг;
- • зниження рівня плинності кадрів у результаті навчання персоналу;
- • зменшення втрат через відсів працівників з навчальних закладів, направлених на навчання;
- • ефект від упровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій, нових продуктів і послуг працівниками, які пройшли підготовку за навчальною програмою, тощо.

Про ефективність навчання свідчать результати дослідження на вітчизняних підприємствах обробної промисловості. На основі використання статистичних методів досліджень виявлено існування кореляційного зв'язку між прибутками досліджуваних підприємств та величиною витрат на навчання працівників. Для виявлення його сили й напряду використано метод порівняння паралельних рядів та коефіцієнт Фехнера. Побудовано регресійні залежності впливу частки навченого персоналу в загальній кількості працівників на обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працюючого [15].

Для визначення економічної ефективності навчання персоналу в організації варто застосовувати метод контрольної групи чи метод, що

ґрунтується на зіставленні значення конкретних показників трудової діяльності працівників за попередній і наступний після підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації періоди.

Економічну ефективність заходів навчання персоналу на рівні організації можна розрахувати за формулою

$$E_{\text{еф}} = E_{\text{еф,н.н.}} - (C_{\text{от}} + K_{\text{н}} \cdot C_{\text{од}}),$$

де $E_{\text{еф}}$ — економічна ефективність заходів з навчання персоналу в організації, грн;

$E_{\text{еф,н.н.}}$ — інтегральний показник річного економічного ефекту від упровадження заходів з навчання персоналу в організації, грн;

$C_{\text{от}}$ — поточні (експлуатаційні) витрати для забезпечення нормальної роботи з навчання організації (до поточних витрат на здійснення заходів з навчання належать: витрати на виплату заробітної плати працівникам, які займаються навчанням персоналу; нарахування на їхню заробітну плату; господарські та канцелярські витрати; навчальні витрати; планові нагромадження та ін., грн);

$K_{\text{н}}$ — нормативний коефіцієнт порівняльної ефективності (величина, обернена нормативному терміну окупності). Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності для заходів з тривалого навчання персоналу рекомендується брати в розмірі 0,33;

$C_{\text{од}}$ — одноразові витрати, пов'язані з розробкою та здійсненням заходів з навчання персоналу, грн.

Загальну економічну ефективність заходів з навчання персоналу в організації розраховують за формулою

$$K_{\text{еф}} = \frac{E_{\text{еф,н.н.}}}{\Pi C_{\text{еф}}},$$

де $K_{\text{еф}}$ — коефіцієнт загальної економічної ефективності заходів з навчання персоналу організації;

$\Pi C_{\text{еф}}$ — приведені витрати (сума поточних і одноразових витрат на навчання персоналу, що приведені до річної розмірності відповідно до нормативного коефіцієнта ефективності), грн.

Термін окупності витрат організації, пов'язаних з розробкою та здійсненням заходів із навчання персоналу, визначають як величину, обернену коефіцієнту загальної (абсолютної) ефективності, за формулою

$$TK_{\text{еф}} = \frac{1}{K_{\text{еф}}},$$

де $TK_{\text{еф}}$ — термін окупності витрат організації, пов'язаних з розробкою та здійсненням заходів з навчання персоналу, років.

Розглянемо методичні підходи до визначення показників економічної ефективності заходів з навчання персоналу. Збільшення обсягів прибутку підприємства за рахунок навчання в результаті підвищення продуктивності праці працівників розраховують за формулою

$$E_{\text{еф}} = \sum_{i=1}^n \frac{(\Pi_{\text{еф}i} - \Pi_{\text{еф}i-1}) \cdot \Psi_{\text{еф}} \cdot P_{\text{пр}}}{100},$$

де $E_{\text{сн1}}$ – річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку підприємства у результаті навчання персоналу, грн;

$\Pi_{\text{сн1}}, \Pi_{\text{сн2}}$ – продуктивність праці працівників i -ї професії, які відповідно не пройшли й пройшли навчання за програмою підготовки, грн;

$\chi_{\text{сн}}$ – чисельність працівників i -ї професії, які пройшли навчання за направленням підприємства, осіб;

$r_{\text{сн}}$ – рентабельність виробленої продукції і наданих послуг працівників i -ї професії, %.

Рівень задоволення потреби підприємства в персоналі у професійному та кваліфікаційному аспектах визначається за формулою

$$P_{\text{сн1}} = \sum_{i=1}^n \frac{\chi_{\text{сн1}}^i}{\chi_{\text{сн2}}^i} \cdot 100 \%,$$

де $r_{\text{сн}}$ – коефіцієнт, що характеризує рівень задоволення додаткової потреби підприємства в працівниках i -ї професії, %;

$\chi_{\text{сн1}}$ – фактична чисельність працівників i -ї професії на підприємстві, осіб;

$\chi_{\text{сн2}}$ – необхідна чисельність працівників i -ї професії на підприємстві, осіб.

Продуктивність праці працівників i -ї професії на підприємстві розраховується за формулою

$$\Pi_{\text{сн1}} = \frac{OP_{\text{сн1}}}{\chi_{\text{сн1}}},$$

де $\Pi_{\text{сн1}}$ – продуктивність праці працівників i -ї професії, грн;

$OP_{\text{сн1}}$ – обсяги виробленої продукції чи послуг працівників i -ї професії на підприємстві, грн;

$\chi_{\text{сн1}}$ – середньорічна чисельність працівників i -ї професії на підприємстві, осіб.

Річний економічний ефект від приросту обсягів виробництва чи наданих послуг унаслідок збільшення рівня задоволення потреби підприємства в персоналі у професійному та кваліфікаційному розрізах визначається за формулою

$$E_{\text{сн2}} = \sum_{i=1}^n \frac{(P_{\text{сн2}}^i - P_{\text{сн1}}^i)}{100} \cdot \chi_{\text{сн2}}^i \cdot \Pi_{\text{сн2}}^i \cdot \frac{r_{\text{сн2}}^i}{100},$$

де $E_{\text{сн2}}$ – річний економічний ефект від збільшення рівня задоволеності потреби підприємства в персоналі у професійному та кваліфікаційному розрізах, грн;

$P_{\text{сн1}}$ та $P_{\text{сн2}}$ – коефіцієнти, що характеризують рівень задоволення потреби підприємства в працівниках i -ї професії відповідно в минулому та аналізованому періодах;

$\Pi_{\text{сн2}}$ – продуктивність праці працівників i -ї професії на підприємстві в аналізованому періоді, грн;

$r_{\text{сн2}}$ – рентабельність виробленої продукції і наданих послуг працівниками i -ї професії на підприємстві в аналізованому періоді, %.

Річний економічний ефект від підвищення на підприємстві якості продукції (наданих послуг) у результаті проходження працівниками підприємства навчання визначається за формулою

$$E_{\text{екоп3}} = \sum_{i=1}^n \frac{(Я_{\text{екоп1}} - Я_{\text{екоп2}})}{100} \cdot OP_{\text{екоп2}} \cdot \frac{P_{\text{екоп2}}}{100},$$

де $E_{\text{екоп3}}$ – річний економічний ефект від підвищення на підприємстві якості продукції (наданих послуг) у результаті проходження працівниками підприємства навчання, грн;

$Я_{\text{екоп1}}$ та $Я_{\text{екоп2}}$ – середній відсоток забракованої продукції (неякісних послуг) на підприємстві щодо загальної кількості виробленої продукції (наданих послуг) у працівників i -ї професії, які відповідно не пройшли та пройшли навчання, %;

$OP_{\text{екоп2}}$ – обсяги виробленої продукції чи наданих послуг працівників i -ї професії в аналізованому періоді, грн.

Річний економічний ефект від зниження плинності кадрів на підприємстві внаслідок навчання персоналу визначається за формулою

$$E_{\text{екоп4}} = \sum_{i=1}^n \frac{(\Pi_{\text{екоп1}} - \Pi_{\text{екоп2}})}{100} \cdot B_{\text{екоп2}} \cdot \mathcal{C}_{\text{екоп2}},$$

де $E_{\text{екоп4}}$ – річний економічний ефект від зниження плинності кадрів на підприємстві внаслідок навчання персоналу, грн;

$\Pi_{\text{екоп1}}$ та $\Pi_{\text{екоп2}}$ – середні відсотки плинності кадрів серед працівників i -ї професії на підприємстві, які відповідно не пройшли і пройшли навчання, %;

$B_{\text{екоп2}}$ – втрати підприємства у результаті плинності кадрів у розрахунку на одного працівника i -ї професії в аналізованому періоді, грн.

Навчання персоналу підприємства сприяє розширенню та поглибленню спеціальних знань, умінь і навичок працівників, посиленню бажання брати участь у раціоналізаторській та винахідницькій діяльності.

Річний економічний ефект від упровадження на підприємстві раціоналізаторських (винахідницьких) пропозицій, нових продуктів чи послуг у результаті здійснення заходів з навчання персоналу визначається за формулою

$$E_{\text{екоп5}} = \sum_{i=1}^n (K_{\text{екоп2}} - K_{\text{екоп1}}) \cdot E_{\text{екоп2}} \cdot \mathcal{C}_{\text{екоп2}},$$

де $E_{\text{екоп5}}$ – річний економічний ефект від упровадження на підприємстві раціоналізаторських (винахідницьких) пропозицій, нових продуктів чи послуг у результаті здійснення заходів з навчання персоналу, грн;

$K_{\text{екоп1}}$ та $K_{\text{екоп2}}$ – середня кількість раціоналізаторських (винахідницьких) пропозицій, нових продуктів чи послуг у розрахунку на одного працівника, що впроваджені на підприємстві протягом року працівниками i -ї професії, які відповідно не пройшли та пройшли навчання, од.;

$E_{\text{екоп2}}$ – економія підприємства від зменшення собівартості продукції (наданих послуг) у розрахунку на одну раціоналізаторську (винахідницьку) пропозицію, одержання ефекту в розрахунку на одиницю нового продукту чи послуги в аналізованому періоді, грн.

Річний економічний ефект від зменшення втрат коштів підприємства внаслідок відрядження працівників, направлених на навчання, до закінчення терміну навчання без поважних причин розраховується за формулою

$$E_{\text{екоп6}} = \sum_{i=1}^n \frac{(B_{\text{екоп1}} - B_{\text{екоп2}})}{100} \cdot B_{\text{екоп2}} \cdot \mathcal{C}_{\text{екоп2}},$$

де $E_{\text{ефект}}$ – річний економічний ефект від зменшення втрат коштів підприємства у результаті відрахування працівників, направлених на навчання, до закінчення терміну навчання без поважних причин, грн;

$V_{\text{вип}}^i$ та $V_{\text{вип}}^s$ – відсотки відрахування з навчальних закладів працівників підприємства з i -ї професії, направлених на навчання, до закінчення навчання без поважних причин відповідно у минулому та аналізованому періодах, %;

$V_{\text{вит}}^i$ – витрати коштів підприємства на навчання у розрахунку на одного учня (слухача) з i -ї професії в аналізованому періоді, грн.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Яка сутність поняття, мета, завдання та значення розвитку персоналу 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. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації.
6. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організації.
7. Управління конкурентоспроможністю персоналу.
8. Управління проектом розвитку персоналу в організації та прогнозування його результатів.
9. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору організації.
10. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки.
11. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу.
12. Система багаторівневої освіти.
13. Планування і прогнозування розвитку персоналу.
14. Поняття організаційної культури та її роль у забезпеченні ефективного управління розвитком персоналу.
15. Організаційна культура як система.
16. Елементи організаційної культури.
17. Властивості і функції організаційної культури.
18. Діагностика і типологія організаційної культури.
19. Формування організаційної культури.
20. Поняття і значення лідерства.
21. Формування у персоналу лідерських якостей.
22. Місце оцінки в системі розвитку персоналу.
23. Поняття і зміст внутрішніх нормативних документів, які регламентують вимоги до посадових обов'язків персоналу.
24. Поняття, завдання та методи ділової оцінки персоналу.
25. Атестація як метод розвитку персоналу.
26. Нетрадиційні методи проведення атестації співробітників.
27. Закордонний досвід проведення атестації персоналу.
28. Оцінка ефективності атестації та розвитку працівників.
29. Навчання і освіта: поняття і концепції.
30. Законодавчі основи навчання персоналу організації.
31. Професійне навчання працівників: види, форми та методи.
32. Роль держави і організації у підготовці кадрів на виробництві.
33. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і фахівців.

34. Самостійне навчання керівників і фахівців організації.
35. Короткострокове і довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців організації.
36. Ділова кар'єра: поняття, типи, види.
37. Етапи ділової кар'єри та її мотиви.
38. Планування і розвиток кар'єри робітників.
39. Планування і розвиток кар'єри фахівців і керівників.
40. Управління діловою кар'єрою.
41. Формування і планування кадрового резерву та їх ефективність.
42. Соціальний розвиток персоналу: поняття та основні складові.
43. Основні напрями та завдання соціального розвитку персоналу.
44. Управління соціальним розвитком працівників.
45. Стратегія соціального розвитку персоналу.
46. Соціальне планування в організації.
47. Показники соціального розвитку персоналу і організації.
48. Удосконалення соціальної структури і професійно – кваліфікаційного складу працівників.
49. Поняття, причини та види нововведень у кадровій роботі.
50. Фактори, що впливають на новаторську діяльність у кадровій роботі.
51. Управління кадровими нововведеннями.
52. Інноваційний потенціал працівника.
53. Опір кадровим нововведенням та його подолання.
54. Результати впровадження кадрових нововведень.
55. Методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу організації.
56. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу.
57. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.
58. Державна підтримка розвитку персоналу підприємства.
59. Витрати на розвиток персоналу організації.
60. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організації
61. Інвестиції в персонал та кваліфікація витрат на розвиток персоналу.
62. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу.
63. Оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.
64. Підготовка резерву керівників та оцінювання його ефективності.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська. Управління розвитком персоналу: підручник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/467?show=full> (дата звернення 10.08.2021).
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2015. 202 с.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 397 с.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів вищ. навч. закладів. К.: Кондор, 2005. 304 с.
5. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2002. 351 с. URL: <http://library.if.ua/books/104.html> (дата звернення 1.08.2021).
6. Харчишина О. В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.0305001, 8.0305001 «Управління персоналом на економіка праці» галузі знань «Економіка та підприємництво» денної форми навчання. Київ: НУХТ. 2013. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/107.07.pdf> (дата звернення 5.08.2021).

Допоміжна

7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер. 2012. 848 с.
 8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К.: ВД «Професіонал». 2006. 512 с.
 9. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. М.: Проспект. 2014. 688 с.
 10. Волобуев М.І., Дідусь М.О. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77-79.
 11. Лепейко Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Х.: ХНЕУ. 2010. 234 с.
 12. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. Х.: ХНЕУ. 2012. 256 с.
- Менеджмент персоналу. Практикум: навч. посіб. / О. І. Сердюк та ін.; за ред. О. І. Сердюк. Полтава : ПДАА. 2012. 344 с.
13. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. :Центр учбової літератури. 2007. 248 с.
 14. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С. 92-95.
 15. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. С., Одегов Ю. Г. М. : «Екзамен», 1999. 576 с.
 16. Управління персоналом : навч. посіб. / Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. К.: Центр навчальної літератури,

Інформаційні Інтернет-ресурси

17. Он-лайн бібліотека для студентів. URL: <https://www.twirpx.com/>.
18. HR Лига : Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=mp/journal>.
19. HR Менеджмен : Ведущий портал о кадровом менеджменте. URL: <http://hrm.ru/db/hrm/vid/km/code/type/article.html>. –
20. HR-RU : Управление персоналом. URL: <http://hr-ru.com/>.
21. Всеукраїнська асоціація кадровиків : Проект Видавничого дому «Медіа-Про» URL: <http://www.kadrovik.ua/>.
22. Горячая линия кадровика. Професійний портал кадровиків України. URL: <http://archive.ec/immzV>.
23. Директор по персоналу : Практический журнал по управлению человеческими ресурсами. URL: www.HR-director.ru.
24. Економіка АПК : Міжнародний науково-виробничий журнал. URL: <http://eaprk.org.ua/uk/>.
25. Кадровик України : Щомісячний спеціалізований журнал URL: <http://kadrovuk.com.ua/>.
26. Кадровик-онлайн : Єдина електронна система URL: <http://online.kadrovik.ua/>.
27. Кадровое дело : Практический журнал по кадровой работе URL: <http://www.kdelo.ru/>.
28. Консультант кадровика : перша кадрова газета URL: <http://kadrhelp.com.ua/>.
29. Масовий безкоштовний онлайн курс на платформі «Prometheus» «Основи управління командами та проектами в ІТ. Підготовчий. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:LITS+ITPM101+FREE_2021_T1/about.
30. Управление персоналом : Журнал. URL: www.top-personal.ru/.

Навчальне видання

**Опорний конспект лекцій з дисципліни
«Управління розвитком персоналу»
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
за спеціальністю 073 "Менеджмент"
денної та заочної форм навчання**

Укладач: ПОЛІЩУК Олена Юріївна

Комп'ютерний набір та верстка Поліщук О. Ю.