

Східноєвропейський національний університет
імені Лесі Українки
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту

Лариса Черчик

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

Конспект лекцій

Луцьк - 2014

УДК 338.24 (07)
ББК 65.290
Ч 50

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № від 2014 року).

Рецензенти: *Л.Г. Лінч*, д.е.н., професор, декан інституту економіки та менеджменту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.

М.І. Карлін, к.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів і оподаткування Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.

Черчик Л.М.

Ч 50 Управління розвитком персоналу в міжнародному бізнесі: Конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності денної форми навчання / Черчик Лариса Миколаївна – Луцьк: СХУ імені Лесі Українки, 2014. – 164 с.

Анотація: Конспект лекцій містить основні положення всіх, передбачених навчальною програмою, тем, питання для самоконтролю та тестові завдання.

Рекомендовано студентам-магістрам п'ятого курсу спеціальності 8.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

УДК 338.24(072)

ББК 65.05_я81

© Черчик Л.М., 2014

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2014

ЗМІСТ

Вступ	3
Програма теоретичного курсу	6
Модуль I.	
Змістовний модуль 1. Теоретичні основи управління розвитком персоналу в міжнародному бізнесі	10
Тема 1. Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління організації	10
Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу в організації	22
Тема 3. Маркетинг персоналу. Джерела інформації та нормативно-правові акти з розвитку персоналу	35
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу	44
Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу	57
Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу	67
Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів	78
Модуль II.	
Змістовний модуль 2. Методичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу в міжнародному бізнесі	87
Тема 8. Регламентція посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу, його виробнича адаптація	87
Тема 9. Атестація персоналу як метод його оцінювання та розвитку	101
Тема 10. Планування й організація професійного навчання робітників організації	111
Тема 11. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців	120
Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	131
Тема 13. Планування та організація соціального розвитку персоналу	144
Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу	151
Список рекомендованої літератури	159

ВСТУП

Мета курсу “Управління розвитком персоналу в міжнародному бізнесі” – допомогти студентам, слухачам опанувати теоретичні основи та виробити вміння і практичні навички з планування та організації розвитку персоналу в умовах ринкової економіки, структурної та технологічної перебудови галузей економіки.

Завдання дисципліни полягає у формуванні знань щодо:

- принципів і методів управління розвитком працівників;
- теоретичних та практичних проблем розроблення проекту розвитку персоналу організації;
- шляхів реалізації політики у сферах освіти та професійної підготовки;
- вибору найбільш ефективної технології, засобів і методів професійного навчання персоналу з урахуванням конкретної ситуації на підприємстві;
- проведення атестації фахівців і керівників;
- упровадження організаційних форм планування трудової кар'єри персоналу; роботи з резервом керівників в організації.

Відповідно до кваліфікаційної характеристики знань майбутніх випускників університету з фаху “Управління персоналом і економіка праці”, в результаті вивчення дисципліни студенти повинні знати:

- предмет і завдання курсу, його місце та взаємозв'язок із суміжними дисциплінами;
- зміст роботи служби управління персоналом щодо складання проекту розвитку персоналу в організації, особливості проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників на великих, середніх і малих підприємствах;
- сутність маркетингу персоналу, його роль у розвитку працівників організації, зовнішні та внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу відносно розвитку працівників;
- інвестиції у персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації, методологічні та методичні підходи до визначення економічної й соціальної ефективності професійного навчання персоналу;
- специфіка планування і прогнозування розвитку персоналу на рівнях організації, регіону, держави, визначення на цій основі обсягів професійного навчання громадян у професійно-технічних та вищих навчальних закладах;
- поняття і завдання оцінювання розвитку персоналу підприємства, застосування результатів оцінювання ділових якостей працівників під час виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, формування кадрового резерву керівників;
- управління професійним навчанням робітників, фахівців і керівників в організації, планування та здійснення короткострокового й тривалого періодичного підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовки

працівників з метою одержання нової професії чи спеціальності;

- планування соціального розвитку персоналу організації, соціальних наслідків підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів працівників, соціального прогнозу розширеного відтворення робочої сили на підприємстві і поза виробництвом;

- матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, взаємодія організації, закладів освіти, служби зайнятості, органів державної виконавчої і законодавчої влади щодо стимулювання розвитку персоналу.

Одержані теоретичні знання дадуть змогу студентам та слухачам у майбутньому як спеціалістам і магістрам у сфері управління трудовими ресурсами, економіки праці й менеджменту персоналу вирішувати такі завдання:

- здійснювати професійне навчання, планування трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційне просування для реалізації цілей стратегічного управління організації як виробничо-господарської системи;

- забезпечувати найповніше використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій і в такий спосіб підвищувати гнучкість підприємства, його конкурентоспроможність на ринку, успішно протидіяти дестабілізуючим факторам зовнішнього та внутрішнього середовища;

- формувати позитивне ставлення персоналу до організації, його керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищувати престиж та привабливість підприємства серед молоді й інших груп населення;

- створювати сприятливі умови для ефективної роботи персоналу в організації через запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників.

ПРОГРАМА ТЕОРЕТИЧНОГО КУРСУ

Модуль I.

Змістовний модуль 1. Теоретичні основи управління розвитком персоналу в міжнародному бізнесі

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

1. Предмет і мета навчальної дисципліни управління розвитком персоналу
2. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації
3. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організації
4. Складові конкурентоспроможності персоналу організації
5. Управління конкурентоспроможністю персоналу

Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу в організації

1. Сутність та складові проекту розвитку персоналу організації
2. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів і потенційної ефективності
3. Організація системи розвитку персоналу, особливості професійного навчання на великих, середніх та малих підприємствах
4. Визначення потреби у підготовці персоналу, цілей навчання, розроблення навчальних планів і програм
5. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації

Тема 3. Маркетинг персоналу. Джерела інформації та нормативно-правові акти з розвитку персоналу

1. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки
2. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу
3. Джерела інформації з розвитку персоналу
4. Законодавчі та нормативні акти з розвитку персоналу

Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу

1. Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації
2. Класифікація витрат на розвиток персоналу
3. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу
4. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу
5. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного

навчання персоналу

Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу

1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку
2. Методи визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників в організації
3. Розрахунок структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації
4. Балансові розрахунки додаткової потреби у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення
5. Визначення обсягів професійного навчання у професійно-технічних і вищих навчальних закладах

Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу

1. Система багаторівневої освіти
2. Управління системою загальної середньої освіти
3. Організація професійно-технічної освіти, участь підприємств у здійсненні цієї освіти
4. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою
5. Ступеневість професійно-технічної та вищої освіти, освітньо-професійна післядипломна підготовки

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

1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг
2. Кадрові агентства при навчальних закладах
3. Механізм формування державного замовлення на підготовку фахівців і робітників
4. Податкова, кредитна та фінансова політика щодо надання освітніх послуг
5. Державні гарантії надання молоді першого робочого місця

Модуль II.

Змістовний модуль 2. Методичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу в міжнародному бізнесі

Тема 8. Регламентация посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу, його виробнича адаптація

1. Посадові інструкції, кваліфікаційні карти, карти компетенції, професіограми працівників
2. Поняття та завдання ділової оцінки персоналу
3. Використання результатів ділової оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку
4. Форми та види адаптації працівників організації до умов середовища

5. Управління виробничою адаптацією молодих робітників і фахівців

Тема 9. Атестація персоналу як метод його оцінювання та розвитку

1. Атестація як особливий метод оцінювання персоналу
2. Сучасні форми атестації персоналу організації
3. Процедура проведення атестації персоналу
4. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації
5. Зарубіжний досвід проведення атестації, нетрадиційні підходи в атестації персоналу організації

Тема 10. Планування й організація професійного навчання робітників організації

1. Типи, види, форми та мета професійного навчання робітників
2. Роль держави й організацій у підготовці кадрів на виробництві
3. Організація підготовки робітників на виробництві
4. Специфіка професійної перепідготовки робітників в організації
5. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації

Тема 11. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців

1. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців
2. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації
3. Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців. Університети організацій
4. Спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців
5. Планування підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організації

Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом

1. Трудова кар'єра та її планування в організації
2. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри
3. Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації
4. Формування резерву керівників
5. Підготовка резерву керівників та оцінювання її ефективності

Тема 13. Планування та організація соціального розвитку персоналу

1. Сутність планування та організації розвитку персоналу
2. Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу в організації та поза виробництвом
3. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу

працівників

4. Задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку

5. Соціальне проектування персоналу нового та реконструйованого підприємства

Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу

1. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу

2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки

3. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організації

4. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу

Лекція 1. Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління організації

1. Предмет і мета навчальної дисципліни.
2. Складові конкурентоспроможності персоналу.
3. Управління конкурентоспроможністю персоналу як складова стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організації.
4. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації.

***Ключові слова і поняття:** управління розвитком персоналу, особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості, розвиток персоналу, професійний розвиток персоналу, освіта, професійне навчання, первинна професійна підготовка робітників, перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, професійно-кваліфікаційне просування персоналу, конкурентоспроможність, компетенція, професійна придатність, трудова активність, підходи «знизу-вверх» та «зверху-вниз».*

1. Предмет і мета навчальної дисципліни.

Управління розвитком персоналу має власну специфіку, об'єкт, суб'єкт управління, технологію.

Об'єктом навчальної дисципліни є процес розвитку персоналу організації. *Предметом* – система знань, пов'язаних з цілеспрямованим впливом на працівників підприємства для забезпечення ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників, задоволенням їхніх потреб у професійному навчанні, розвитку трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку.

Мета навчальної дисципліни – допомогти студентам, слухачам опанувати теоретичні основи та виробити вміння, практичні навички з планування та організації розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.

Завдання навчальної дисципліни полягає в тому, щоб на основі теоретичних положень менеджменту й узагальнення практичного досвіду роботи розкрити зміст, організаційні форми та методи роботи у сфері управління розвитком персоналу.

Зміст навчальної дисципліни складають принципи і методи управління розвитком персоналу, теоретичні та практичні проблеми розроблення проекту розвитку персоналу, шляхи реалізації політики у сферах освіти та професійної підготовки, вибору найбільш ефективної технології, засобів і методів професійного навчання з урахуванням конкретної ситуації на

підприємстві, проведення атестації працівників, впровадження організаційних форм планування трудової кар'єри персоналу та роботи з резервом керівників в організації.

Виходячи з поставленого завдання навчальної дисципліни, студенти і слухачі повинні оволодіти основами знань з таких *питань*:

- зміст роботи служби управління персоналом щодо складання проекту розвитку персоналу в організації, особливості проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників на великих, середніх і малих підприємствах;
- сутність маркетингу персоналу, його роль у розвитку працівників організації, зовнішні та внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу відносно розвитку працівників;
- інвестиції у персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації, методологічні та методичні підходи до визначення економічної й соціальної ефективності професійного навчання персоналу;
- специфіка планування і прогнозування розвитку персоналу на рівнях організації, регіону, держави, визначення на цій основі обсягів професійного навчання громадян у професійно-технічних та вищих навчальних закладах;
- поняття і завдання оцінювання розвитку персоналу підприємства, застосування результатів оцінювання ділових якостей працівників під час виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, формування кадрового резерву керівників;
- управління професійним навчанням робітників, фахівців і керівників в організації, планування та здійснення короткострокового й тривалого періодичного підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовки працівників з метою одержання нової професії чи спеціальності;
- планування соціального розвитку персоналу організації, соціальних наслідків підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів працівників, соціального прогнозу розширеного відтворення робочої сили на підприємстві і поза виробництвом;
- матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, взаємодія організації, закладів освіти, служби зайнятості, органів державної виконавчої і законодавчої влади щодо стимулювання розвитку персоналу.

Одержані знання дадуть змогу студентам у майбутньому вирішувати такі завдання:

- здійснювати професійне навчання, планування трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційне просування для реалізації цілей стратегічного управління організації як виробничо-господарської системи;
- забезпечувати найповніше використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій і в такий спосіб

підвищувати гнучкість підприємства, його конкурентоспроможність на ринку, успішно протидіяти дестабілізуючим факторам зовнішнього та внутрішнього середовища;

- формувати позитивне ставлення персоналу до організації, його керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищувати престиж та привабливість підприємства серед молоді й інших груп населення;

- створювати сприятливі умови для ефективної роботи персоналу в організації через запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників.

В процесі навчання отримуються навички до формування інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників, людського розвитку з метою підвищення ефективності виробництва.

Основними принципами, на яких побудовано виклад матеріалу, є соціальна та предметно-діяльнісна сутність людини, цілісність та історичне розуміння особистості, сутність і зміст процесу праці як людської предметної діяльності, всебічний розвиток особистості як умови науково-технічного та суспільного прогресу, сталого економічного зростання.

2. Складові конкурентоспроможності персоналу.

Загострення ситуації на ринку праці України обумовило поглиблення уваги до понять «якість робочої сили» і «конкурентоспроможність робочої сили».

Якість робочої сили – це сукупність людських характеристик, що виявляються у процесі праці й включають кваліфікацію та особисті якості працівника, стан здоров'я, розумові (інтелектуальні) здібності, здатність адаптуватися, гнучкість, мобільність, мотивованість, інноваційність, професійну придатність, моральність тощо.

У зв'язку з цим великого значення набуває управління формуванням якості трудового потенціалу. Виділяють такі завдання з формування якості трудового потенціалу:

- визначення напрямків розвитку професійної освіти з метою задоволення потреб народного господарства у працівниках певних професій та кваліфікації, що відповідають вимогам структурних змін в економіці та технічному рівню виробництва;

- організація підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації наявної робочої сили у зв'язку з її перерозподілом між галузями, регіонами та підприємствами;

- підготовка працівників за новими перспективами професіями;

- розроблення державних навчальних стандартів, збереження якості професійної освіти, що відповідає вимогам розвитку економіки;

- надання усім громадянам однакових можливостей у виборі й отриманні професій;
- сприяння трудовій активності населення, розвитку підприємництва і різних форм самозайнятості;
- виховання працівників нового типу, конкурентоспроможних на ринку праці.

Конкурентоспроможність – це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців, у тому числі державних підприємств, у працівників певної кваліфікації (професії). Вона має певні якісні і кількісні характеристики.

Конкурентоспроможність працівника визначається здатністю працівника витримати конкуренцію з боку реальних або потенційних претендентів на його робоче місце або претендувати самому на інше, престижніше. Від рівня конкурентоспроможності працівника залежить специфіка його трудової поведінки, рівень реалізації та розвитку особистісного трудового потенціалу. З позицій працівника цей показник визначає стійкість його становища на підприємстві. З позицій підприємства він визначає перспективи успішної та стійкої фінансово-економічної діяльності.

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

За умов ринкових відносин важливими є самі по собі характеристики персоналу, а тільки за обставини їх відповідності кон'юктурі ринку праці або вимогам роботодавців. Рівень конкурентоспроможності персоналу на внутрішньофірмовому ринку праці вирішальною мірою залежить від ступеня оволодіння ним тими професіями, що користуються попитом на ринку праці, необхідні організаціям для реалізації їхніх цілей.

В аспекті якості конкурентоспроможність характеризується сукупністю споживчих властивостей робочої сили, здатних забезпечити ефективну працю: фах, стаж, вікові дані працівника, володіння ним іноземними мовами тощо. В аспекті кількісних характеристик конкурентоспроможність працівника може визначатися такими показниками як продуктивність та ефективність праці, витрати робочого часу на виконання певних операцій (робіт), якість виробленої продукції, витрати сировини, палива тощо.

Конкурентоспроможність персоналу охоплює механізми: хочу-можу-потрібно. Вони виражають трудову активність особистості, що характеризує якісний рівень трудової діяльності і цим визначає рівень конкурентоспроможності працівника на внутрішньофірмовому ринку праці.

Максимальний збіг механізмів «можу», «хочу» та «потрібно» стає умовою підвищення ефективності виробництва, розвитку особистості. Людина може виявити свої здібності, успішно їх розвинути у процесі навчання, а потім реалізувати їх під час трудової діяльності лише в тому разі, коли вона зацікавлена у роботі, усвідомлює та приймає до виконання цілі підприємства.

Підвищення ролі і відповідальності працівника за доручену ділянку роботи в структурі конкурентоспроможності персоналу значною мірою обумовлене моральною та психологічною готовністю особистості до професійної діяльності, відповідністю робочому місцю чи посаді, яку обіймає. У цьому зв'язку велике значення має прищеплення працівникові таких якостей, як працелюбність, відповідальність, чесність, увічливість, уміння працювати в групі тощо.

Важливою складовою конкурентоспроможності персоналу є також стан здоров'я і фізичного розвитку працівника.

Важливим поняттям концепції управління розвитком персоналу, посилення його конкурентоспроможності є компетентність. У США у 1982 р. були опубліковані результати наукових досліджень В. Макелвіла, які теоретично доводили, що сутністю будь-якої організації, її основою є наявний набір компетенцій всіх працівників компанії.

Г. Каннак визначив компетенцію фірми як раціональне поєднання знань і здібностей працівників конкретної організації, що розглядаються на невеликому проміжку часу. М. Бомензат під компетенцією розуміє сукупність таких чинників: знання як результат освіти особистості; навички як результат досвіду практичної роботи та професійного навчання; методи спілкування, що обумовлюють уміння спілкуватися з людьми й ефективно працювати в групах.

Професійна придатність працівника виражає відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей особи вимогам професії (спеціальності, робочого місця, посади), відповідність людини цим вимогам з погляду стану її здоров'я і фізичного розвитку, ступінь відповідності оволодіння загальними, професійними знаннями, уміннями і навичками, належну психологічну, моральну та економічну готовність працівника (особистості) до продуктивної праці в організації.

Визначення потреби організації у професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження в її структурних підрозділах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Призначення останньої системи полягає в тому, щоб установити в якісному і кількісному виразі потребу організації у персоналі на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди й порівняти цю потребу з наявним трудовим потенціалом.

Для прогнозування своїх потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників організація повинна:

- мати у своєму розпорядженні чіткий опис усіх робочих місць та посад (обов'язки, функції, права і відповідальність персоналу);
- визначити кваліфікаційні вимоги для персоналу, потрібні професійні знання, уміння та навички, санітарно-гігієнічні характеристики робочих місць і посад, їхні вимоги до індивідуальних психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей персоналу;
- зіставити потім зазначені вимоги до персоналу з фактичним рівнем професійної придатності працівників, ступенем розвитку їх компетенції.

Після виконання зазначених процедур організація розробляє конкретні заходи щодо усунення виявлених розбіжностей між фактичним рівнем професійної придатності персоналу, ступенем його розвитку та необхідними для підприємства рівнями професійної придатності і компетенції працівників відповідно до обраного варіанта стратегії управління організацією.

Велике значення для забезпечення конкурентоспроможності персоналу організації 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 працівники не зацікавлені їх реалізувати з максимальною ефективністю, не виявляють інтересу до свого професійно-кваліфікаційного просування тощо. У цьому розумінні професійні інтереси персоналу, його мотивація та устремління є винятково важливими складовими конкурентоспроможності персоналу організації. Їх значущість має виражену тенденцію до зростання. Тому одним із основних завдань управління розвитком персоналу стає оптимізація результатів трудової діяльності працівників завдяки підвищенню їх рівня мотивації і прагнення до продуктивної праці.

Конкурентоспроможність персоналу організації визначається не тільки відповідністю психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей людини вимогам робочого місця чи посади, рівнем її освітньої або професійної підготовки, стажем роботи, а й ступенем задоволеності працівника своєю працею. У тих, хто не задоволений працею, якість її невисока, часті випадки порушення трудової дисципліни, відсутня достатня заінтересованість у подальшому професійному розвитку.

3. Управління конкурентоспроможністю персоналу як складова стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організацією

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

Наявний трудовий потенціал – це працівники організації з фактично досягнутими рівнями освіти, професійної підготовки, здібностями,

інтересами, мотиваціями, домаганнями, станом здоров'я та ін. Результатом порівняння потреб та фактичного трудового потенціалу організації може виявитися переміщення персоналу, його професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву керівників, набір професійно придатних або звільнення професійно непридатних працівників, професійна перепідготовка або підвищення кваліфікації персоналу.

Визначаючи пріоритети стратегії управління розвитком персоналу з метою забезпечення його конкурентоспроможності, необхідно брати до уваги ті складові конкурентоспроможності, що можуть сприяти організації в одержанні стійких переваг над конкурентами, зокрема у збільшенні обсягів продажу товарів чи наданні послуг, розширенні кола споживачів, зниженні собівартості продукції або витрат, зростанні обсягів прибутку тощо.

Необхідність визначення пріоритетів у розвитку персоналу обумовлена тим, що в організації, як правило, є багато сфер невідповідності між потребами у конкурентоспроможному персоналі та наявним трудовим потенціалом, які організація внаслідок обмежених фінансових і матеріальних ресурсів не може усунути відразу. Тому встановлення пріоритетів у розвитку персоналу дає змогу зосередити зусилля на першочергових завданнях формування конкурентоспроможного персоналу компанії.

Визначаючи пріоритети в розвитку персоналу, вищим керівникам компанії слід враховувати, окрім варіантів стратегії управління організації, досвід та інтуїцію працівників служб управління персоналом, поради експертів консалтингових фірм тощо.

Порядок формування стратегії розвитку персоналу організації з метою підвищення рівня конкурентоспроможності працівників відображено на рис. 1.

У процесі розробки стратегії розвитку персоналу доцільно поєднувати підходи «зверху-вниз» та «знизу-вверх». Підхід «зверху-вниз» передбачає, що керівництво організації визначає загальну стратегію управління розвитком персоналу для всієї організації. Потім вона розбивається на стратегії та плани для кожного з її підрозділів. Далі стратегія розвитку персоналу терміном до п'яти років передається у структурні підрозділи підприємства. На основі цієї стратегії кожний структурний підрозділ розробляє плани організаційно-технічних заходів на більш короткий період (один-два роки). Відповідно до підходу «знизу-вверх» структурні підрозділи передають свої плани розвитку персоналу керівництву організації, яке затверджує їх у відповідному порядку.

Для проведення аналізу динаміки впливу зовнішнього середовища та формування стратегії управління організації і стратегії розвитку персоналу з метою забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку доцільно створювати тимчасові групи з числа працівників фірми (з залученням чи без залучення зовнішніх консультантів). Це дає змогу оптимально поєднати погляди працівників «зверху» і «знизу» на управління організацією та на розвиток її персоналу.



Рис. 1. Формування стратегії розвитку персоналу організації

На основі стратегії розвитку персоналу організації розробляються плани організаційно-технічних заходів. На відміну від стратегії організації плани містять набір конкретних короткострокових заходів, терміни, методи і кошти, необхідні для їх виконання. Як правило, заходи можуть переглядатися протягом планового періоду внаслідок дії непередбачуваних обставин та факторів.

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

- оцінювання наявного трудового потенціалу (за складовими конкуренто-спроможності персоналу), зокрема рівня знань, умінь та практичних навичок;

- оцінювання потреб організації в персоналі відповідно до обраних цілей, завдань, визначеної стратегії;

- зіставлення фактичного трудового потенціалу компанії з її потребами.

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 кваліфікації;

- кількість персоналу, що повинна пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку із зміною стратегії управління організації;

- кількість працівників, яких доведеться найняти й підготувати або ж звільнити для ефективної реалізації обраної стратегії управління.

Управління конкурентоспроможністю персоналу на рівні особистості передбачає оцінювання працівником своїх можливостей відповідно до вимог робочого місця або посади, що дає змогу працівникові розвивати 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 тощо.

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

Розвиток персоналу – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Особистість – це свідомий індивід, який виконує суспільну роль, наділений індивідуальними особливостями і займає певне положення в суспільстві. Водночас це стійка система соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда. Формування особистості відбувається в процесі соціалізації індивідуумів і цілеспрямованого виховання, опанування ними соціальних норм і функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності.

Гармонійний розвиток особистості – це процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності. *Професійний розвиток особистості* – це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття вужче попереднього. Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, оволодіння потрібними теоретичними знаннями, уміннями та

практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей.

Розвиток персоналу – це комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників (Н. Том).

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо (Кібанов А. Я.).

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 2.

Професійний розвиток особистості в межах організації виражається поняттям «професійний розвиток персоналу». *Професійний розвиток персоналу* – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності діяльності, підвищення конкурентоспроможності персоналу, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та можливостей.

Освіта – це процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навиків, необхідних для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство.

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня й досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки. В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників і фахівців із вищою освітою.

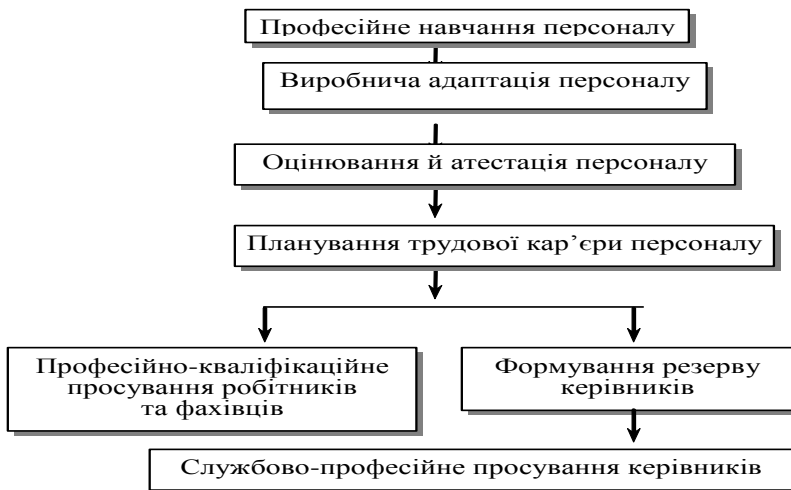


Рис. 2. Складові процесу розвитку персоналу організації

Первинна професійна підготовка робітників – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації.

Перепідготовка персоналу – це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

Підвищення кваліфікації персоналу – це процес професійно-технічного або вищого навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу – це процес переміщення працівників між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами в результаті опанування ними нових знань, умінь і практичного досвіду роботи.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці.

Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність через засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар'єри як в організації, так і за її межами.

Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу належать до основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше компаній перебирають на себе ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями служби управління персоналом.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між поняттями «професійний розвиток особистості» та «розвиток персоналу»?
2. Розкрийте зміст поняття «професійне навчання персоналу». Як Ви розумієте сутність понять «первинна професійна підготовка», «перепідготовка персоналу» і «підвищення кваліфікації»?
3. Яка роль розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їх організацій?
4. Як забезпечується взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу і стратегії управління організацією?
5. Дайте характеристику стратегії підприємництва, стратегії динамічного зростання, стратегії прибутку, стратегії ліквідації та стратегії зміни курсу.
6. Чим відрізняється стратегія розвитку персоналу при здійсненні компанією стратегії динамічного зростання від стратегії розвитку персоналу у разі реалізації компанією стратегії ліквідації організації?
7. Назвіть складові конкурентоспроможності персоналу.
8. Як підприємство здійснює прогнозування своїх потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників?
9. Розкрийте порядок формування стратегії розвитку персоналу організації з метою підвищення рівня конкурентоспроможності працівників.
10. У чому полягає сутність підходів «зверху-вниз» і «знизу-вверх» при розробленні стратегії розвитку персоналу?

Лекція 2. Управління проектом розвитку персоналу в організації

1. Сутність та складові проекту розвитку персоналу організації.
2. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів і потенційної ефективності.
3. Організація системи розвитку персоналу.
4. Визначення потреби у підготовці персоналу.

Ключові слова і поняття: дії, проект, проектний менеджмент, проектне управління розвитком персоналу, адаптивне управління, види проектів, процес професійного навчання, визначення потреби у підготовці, бюджет навчання, цілі навчання, зміст навчання, навчальні плани, навчальні програми, форми навчання, методи навчання.

2.1. Сутність та складові проекту розвитку персоналу

Проект – це сукупність взаємопов'язаних заходів, направлених на реалізацію певної сукупності цілей, що впливають з мети проектування, обмежені фінансовими, матеріальними, трудовими ресурсами та визначені в часі. Водночас, це процес цілеспрямованої зміни технічної або соціально-економічної системи, що переводить її з одного стану в інший

Виходячи з концептуального визначення проекту, виділяють такі його *ознаки*: зміна стану проекту, етапність реалізації, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів, неповторність (унікальність).

Проект розглядається як поетапна зміна вихідного стану будь-якої системи (наприклад, підприємства), що пов'язана з витратами часу та коштів. Обмеженість у часі означає, що будь-який проект має термін початку і завершення, якого неухильно потрібно дотримуватися. Обмеженість ресурсів означає, що будь-який проект має свій обсяг матеріальних, людських і фінансових ресурсів, які використовуються у відповідності з установленим і лімітованим бюджетом. Неповторність (унікальність) означає, що заходи, які необхідно здійснити для реалізації проекту, мають такий рівень інновацій, комплексності та структурованості, який дозволяє відрізнити проекти між собою.

Проект розвитку персоналу – це сукупність взаємопов'язаних заходів, покликаних забезпечити розвиток персоналу. Він включає задум (проблеми, завдання), засоби реалізації, цілі виконання. Проекти здійснюються на всіх рівнях управління. Вони можуть охоплювати один підрозділ організації чи виходити за межі організації, залучаючи підприємства, професійно-технічні чи вищі навчальні заклади, центри зайнятості або органи державної виконавчої влади тощо.

Проект розвитку персоналу, як і інші, носить тимчасовий характер, оскільки має визначений початок і кінець. Кінцем проекту вважається час, коли цілі проекту розвитку персоналу досягнуті або коли стає зрозумілим, що

вони, виходячи з реальних обставин на підприємстві, не можуть бути виконані і тому проект припиняється. Більшість проектів здійснюються до одержання конкретного результату з професійного розвитку персоналу. При цьому багато дій розглядаються як тимчасові в тому розумінні, що на конкретному етапі їх виконання на підприємстві припиняється. Так, робота з підвищення кваліфікації персоналу організації за конкретною програмою після обумовленого планом навчання часу завершується, та й сама організація з часом припиняє своє функціонування.

В процесі виконання проекту розвитку персоналу організації розробляються такі продукти або послуги, що раніше не робилися. Це обумовлює їх унікальний характер.

Поетапна розробка властивостей продукту або послуг повинна бути адекватно скоординована із змістом внутрішнього середовища проекту розвитку персоналу, особливо у тому випадку. При правильному визначенні внутрішнього середовища проекту вся діяльність по його виконанню не повинна зазнавати змін, навіть якщо властивості продукту чи послуг розробляються поетапно.

Проекти розвитку персоналу є суттєвими компонентами стратегії управління організації, прикладами яких є:

- розробка нової технології процесу професійного навчання персоналу в організації;
- зміна процедури проведення атестації персоналу на підприємстві;
- розробка нової підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців з вищою освітою;
- підготовка нових навчальних планів та програм для професійної перепідготовки персоналу організації.

Види проектів розвитку персоналу представлені в табл. 1.

Проект розвитку персоналу може містити 12 розділів, згрупованих у дві частини.

Першу частину основ проектного менеджменту з розвитку персоналу організації складає предметна галузь проектного менеджменту, що забезпечує базову структуру для розуміння проектного менеджменту.

Розділ 1 містить вступ проекту, визначення ключових понять та загальний огляд решти термінології з розвитку персоналу.

Розділ 2 характеризує середовище проектного менеджменту, в якому функціонують проекти розвитку персоналу. Лише оперативного управління персоналу проектом недостатньо для забезпечення його успіху, тому виконавці проекту повинні відчувати оточення проекту, ув'язувати роботу щодо його виконання з стратегією управління організації.

Таблиця 1

Види проектів розвитку персоналу організації

Вид проекту	Направленість	Спосіб реалізації
Навчально-методичний	Зміна технології професійного навчання, підготовки резерву керівників	Рейтинг, моніторинг знань
Технологічний	Планування професійно-кваліфікаційного просування персоналу, здійснення атестації	Інформаційне забезпечення, типові схеми просування, методи атестації персоналу
Кадровий	Підвищення рівня кваліфікації працівників служби управління персоналом	Підготовка та підвищення кваліфікації працівників служби управління персоналом, викладачів, майстрів і інструкторів виробничого навчання
Науково-дослідний	Розвиток НДР на підприємстві, поєднання професійного навчання персоналу з тематикою НДР	Укладання договорів з НДІ, вищими навчальними закладами, науковими підрозділами організації
Мотиваційний	Підвищення мотивації персоналу щодо свого розвитку	Матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу
Соціальний	Зміна соціальної структури персоналу, підвищення його культурного рівня	Планування соціального розвитку персоналу, проектування персоналу нових підприємств
Корпоративний	Впровадження корпоративного управління структурами розвитку персоналу	Створення корпоративних структур розвитку персоналу

Розділ 3 розкриває зміст процесів управління проектами розвитку персоналу організації, показує взаємозв'язок та взаємодію різних процесів проектного менеджменту. Саме розуміння вказаних взаємодій є необхідною умовою для розробки розділів 4-12, другої частини проектного менеджменту.

Друга частина проектного менеджменту з розвитку персоналу містить галузі застосування знань з проектного менеджменту, поданий теоретичний і практичний матеріал у поняттях складових його процесів. Ці процеси впорядковані по наступним дев'яти галузях застосування знань.

Розділ 4 розкриває управління інтеграцією в проекті розвитку персоналу, описує різні дії, що необхідні для координації основного процесу розробки проекту. Зазначений процес включає підготовку плану проекту розвитку персоналу, його виконання та загальний контроль за змінами.

Розділ 5 показує процес управління змістом (внутрішнім середовищем) проекту розвитку персоналу. Описуються процеси, необхідні для забезпечення успішного завершення проекту. До них належить ініціалізація, планування змісту, визначення змісту, перевірка змісту і контроль за змінами змісту.

Розділ 6 відображає управління часом у проекті розвитком персоналу. Він описує процеси, що необхідні для вчасного забезпечення завершення

проекту. Це вимагає визначення в часовому вимірі тривалості робіт, завдання щодо послідовності виконання робіт, оцінки їх тривалості, розробки календарного плану та контролю щодо його додержання.

Розділ 7 характеризує процеси управління вартістю проекту розвитку персоналу. Інформація про стан цих процесів необхідна для того, щоб проект не вийшов за межі затверджених обсягів фінансування. До вказаних процесів відносяться планування ресурсів, оцінка вартості, визначення бюджету і контроль якості проекту.

Розділ 8 розкриває управління якістю проекту. Це передбачає описання процесів, що необхідні для належного забезпечення проекту розвитку персоналу. Вирішення зазначеної задачі досягається шляхом планування якості, забезпечення контролю за якістю розробки проекту.

Розділ 9 обґрунтовує процеси управління трудовими ресурсами проекту розвитку персоналу організації. Даний розділ необхідний для забезпечення ефективного використання працівників, залучених до розробки проекту. Він включає організаційне планування, комплектування робочої групи з підготовки проекту, забезпечення злагодженої роботи виконавців в команді.

Розділ 10 показує управління інформаційними зв'язками у проекті розвитку персоналу. Це здійснюється шляхом описання процесів, необхідних для забезпечення своєчасного і повного одержання, відбору, поширення, зберігання та кінцевого розміщення проектної інформації. Управління інформаційними зв'язками включає планування інформаційного зв'язку, поширення інформації, звітування про хід виконання проекту та адміністративне його закриття.

Розділ 11 відображає управління ризиком в проекті розвитку персоналом організації. Для цього у розділі описуються процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом і розвиненням реакції на можливий ризик у проекті. Управління ризиком включає ідентифікацію ризику, кількісну його оцінку, прогнозування наслідків ризику. Розвинення реакції на ризик і контроль цієї реакції.

Розділ 12 визначає управління закупівлями в проекті розвитку персоналу. Це проводиться шляхом описання процесів, необхідних для придбання товарів, обладнання, навчально-методичного забезпечення та інших послуг за межами організації. Здійснюється управління через планування закупівлі, заключення договорів з навчальними закладами, центрами зайнятості, консалтинговими фірмами, вибір постачальника, адміністрування контракту з закупівлі і його закриття.

Таким чином, проектний менеджмент забезпечує комплексний та системний підходи з управління діями, направленими на досягнення протягом визначеного проміжку часу і при встановлених обсягах фінансування поставлених цілей щодо розвитку персоналу організації.

2. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів і потенційної ефективності.

Управління проектом – це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети.

Управління проектами виокремилось у самостійну галузь менеджменту оскільки:

- управління проектами – це один із шляхів досягнення успіху завдяки змінам, які підвищують конкурентоспроможність і вимагають від організації скоріше реагувати на зміни потреб ринку. Тому перевага віддається гнучким стратегіям, організаційним структурам і культурам, що забезпечують швидке реагування на зміни. Відповідати цим вимогам допомагає перехід від традиційних оргструктур до гнучких, орієнтованих на проекти, структур;

- умови ринку стають більш вибагливими, проекти – масштабнішими і такими, що потребують більшого професіоналізму в управлінні. Застосовуються складні системи планування і контролю. Важливого значення набувають проблеми таких людських стосунків як лідерство, мотивація, створення команди, управління конфліктами;

- управління проектами відрізняється від іншої управлінської діяльності, вимагаючи спеціальних умінь, інструментів, організаційної структури тощо;

- проектний менеджмент упроваджує форми і методи, які дозволяють справлятися з цими інтеграційними процесами.

Управління проектом забезпечує вирішення таких завдань:

- визначення цілей проекту та його обґрунтування;
- формування структури проекту (підділі, основні етапи роботи тощо);
- визначення необхідних обсягів і джерел фінансування;
- добір виконавців, наприклад, через процедури торгів і конкурсів;
- підготовка і укладання контрактів;
- визначення термінів виконання проекту, складання графіка його реалізації, обчислення необхідних ресурсів;
- проведення калькуляції й аналізу витрат;
- планування і врахування ризиків;
- аналіз виконання проекту, в тому числі добір «команди» проекту;
- забезпечення контролю за ходом виконання проекту тощо.

Завдання управління проектами – досягти встановлених цілей за показниками обсягів, часу, затрат (бюджету), якості.

Управління проектом як циклом вирішення (розв'язання) проблеми передбачає такі кроки (рис. 1).

Перший етап – розробка альтернативних рішень (1-5-й кроки).

Другий етап – прийняття рішення (6-й крок).

Третій етап – впровадження (7-10-й кроки).



Рис. 1. Кроки реалізації проекту як циклу вирішення проблеми

Виконання завдань відбувається в межах стадій життєвого циклу проекту. Є різні підходи до визначення стадій (фаз) життєвого циклу:

- 1) формулювання проекту; планування; здійснення; завершення;
- 2) передінвестиційна, інвестиційна, експлуатаційна (UNIDO);
- 3) ідентифікації, розробки, експертизи, переговорів, реалізації, завершальної оцінки (Світовий банк).

Основні функції управління проектом:

- управління обсягом проекту контролює проект за допомогою встановлення його мети, завдань і цілей;
- управління затратами передбачає фінансовий контроль проекту завдяки накопиченню інформації, аналізу та складанню звітів по затратах;
- управління часом передбачає планування, складання календарних графіків та їх контроль за вчасним виконанням заходів проекту;
- управління якістю забезпечує дотримання стандартів якості, встановлених для проекту;
- управління людськими ресурсами включає спрямування і координацію діяльності фахівців, залучених до проекту;
- управління комунікаціями накопичує інформацію, якою обмінюються члени проектної команди, керівництво, і сприяє успішному завершенню проекту;
- управління контрактами/постачанням передбачає відбір, переговори і підписання угод, контроль за постачанням матеріалів, устаткування і послуг (обслуговування);
- управління ризиком забезпечує уникнення або врахування негативних чинників, які можуть вплинути на умови реалізації проекту;
- управління проектною інтеграцією має забезпечити належну

координацію всіх функцій проекту.

Система розвитку персоналу повинна мати адаптивні властивості, тобто враховувати (базуватись) стратегії розвитку організації. Внаслідок інерційності підсистем освіти, професійної підготовки зазначені підсистеми повинні орієнтуватися на принцип перспективної адаптації. Це дозволяє адаптувати систему розвитку персоналу в організації до майбутніх змін вимог до працівників шляхом введення блоку прогнозування. Адаптація системи розвитку персоналу організації має різнобічний характер: різні напрями адаптації пов'язані з реалізацією різних специфічних проектів та використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Характеристики адаптації системи розвитку персоналу організації наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Характеристики адаптації системи розвитку персоналу

Фактор впливу середовища	Спосіб адаптації	Реалізація
Обсяги попиту на освіту, професійну підготовку, професійно-кваліфікаційне просування	Зміни обсягів професійної підготовки, вимог до претендентів на професійно-кваліфікаційне просування	Маркетинговий аналіз, прогнози, стандарти
Професійно-кваліфікаційна структура персоналу	Зміни професійно-кваліфікаційної структури підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	Адаптація навчання персоналу до вимог стратегії розвитку персоналу
Вимоги працівників до професійного навчання, планування трудової кар'єри	Перехід на принципи «сервісної економіки»	Аналіз потреб, різноманітність професійних програм, планування трудової кар'єри, підготовка резерву керівників
Рівень необхідних теоретичних знань, умінь і практичних навичок	Зміни технології навчання, конструктивності	Підвищення якості професійного навчання, моніторинг знань, мотивація розвитку персоналу
Конкурентне середовище	Конкурентний аналіз	Стратегічне планування, SWOT-аналіз
Економічні можливості організації	Зміна обсягів прибутку	Вибір цінової стратегії, оптимізація використання ресурсів
Зменшення державної підтримки	Пошук додаткових джерел фінансування	СТЕП-аналіз інновацій, активний маркетинг

Проектне управління розвитком персоналом в організації направлене на безперервну адаптацію системи управління персоналу до умов досягнення визначеної цілі. На основі проектів реалізуються нововведення, що спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку самого підприємства та персоналу.

Проектна ідеологія дозволяє цілеспрямовано вибирати засоби адаптації

розвитку персоналу організації: вдосконалення окремих властивостей, структур, змінювати форми і методи професійного навчання, планування трудової кар'єри, контролінг руху до визначених цілей, реінжиніринг процесів при суттєвій зміні структури та функцій, запобігання кризових режимів і низької ефективності проектів розвитку персоналу організації.

У процесі управління проектом розвитку персоналу оцінюється відповідність задумів проекту та стратегії управління розвитком персоналу. Здійснюються проектні розробки. Важлива роль відводиться оцінці витрат на реалізацію проектів, плануються і розробляються графіки виконання робіт, використання ресурсів. Під час цих робіт використовуються нормативні технології проектування. Результати робіт оформлюються у вигляді проектної документації. На основі цієї документації здійснюються роботи і планування споживання всіх видів ресурсів.

Управління проектом розвитку персоналом завершується оцінкою одержаних результатів, корекцією окремих рішень та переходом до наступних проектів розвитку персоналу. Побудову системи проектів перетворення і зміни системи розвитку персоналу доцільно ґрунтувати на системному аналізі та його інструментарії: сітьовому і структурному плануванні, оцінці потенційної ефективності проектів, прогнозуванні їх економічних й соціальних наслідків.

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

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

Високі результати управління проектами розвитку персоналу визначаються такими чинниками: чіткими цілями; адекватним плануванням робіт; кваліфікацією членів команди проекту; системою контролю термінів та результатів робіт; якістю виконання окремих елементів; заходами щодо подолання опору до змін.

Оцінка ефективності проектів розвитку персоналу передбачає обґрунтування необхідності і доцільності розробки та впровадження заходів з розвитку системи управління персоналу. При розрахунку економічної ефективності проекту слід користуватися методичними рекомендаціями по оцінці інвестиційних проектів та їх відбору для фінансування. Виділяють три види ефективності проектів: комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників; бюджетна ефективність проекту відображає фінансові наслідки проекту для державного і місцевих бюджетів; макроекономічна ефективність

проекту враховує витрати та результати, пов'язані з реалізацією проекту розвитку персоналу, що виходять далеко за межі прямих фінансових інтересів організації, учасників проекту.

3. Організація системи розвитку персоналу

Підвищення ролі розвитку персоналу у забезпеченості конкурентоспроможності організації призвело до того, що провідні компанії взяли безпосередньо на себе функції професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації, підготовки резерву керівників, планування трудової кар'єри робітників і фахівців.

У великих транснаціональних корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, які очолюють керівники в ранзі директора чи віце-президента. Це підкреслює їх важливість для організації. Про необхідність професійного розвитку свідчить той факт, що цілі у цій сфері включаються в особисті плани (від виконання яких залежить розмір винагороди) вищих керівників багатьох корпорацій: президентів, регіональних віце-президентів, директорів національних компаній.

У вітчизняній практиці на великих підприємствах відбувається формування багатофункціональних служб управління персоналом як єдиного цілого, з координацією всієї роботи структурних підрозділів у системі управління виробництвом, які тою чи іншою мірою зайняті роботою з людьми, під єдиним керівництвом. Лише за цих умов можна комплексно вирішити питання, пов'язані з розвитком персоналу.

Впровадження досягнень науково-технічного прогресу і посилення конкурентної боротьби між підприємствами на ринку значно прискорює процес старіння професійних знань, умінь та навичок. Сучасні фахівці та робітники повинні періодично проходити підвищення кваліфікації чи перепідготовку. На фірмах цей процес набув безперервного характеру. Тому управління професійним навчанням займає все більше місце у роботі лінійних менеджерів. Лише лінійний менеджер може мати детальну інформацію про зміну вимог до роботи, а також про знання, навички та уміння, що потрібні його підлеглим.

Ріст потреб у професійному навчанні, розширення сфер, в яких навчання необхідне і методів, за допомогою яких воно здійснюється, – все це призводить до того, що саме фахівці служби управління персоналу відіграють все більшу роль у процесі управління розвитком персоналу. Водночас вони не зможуть ефективно виконувати свої функції, якщо не будуть тісно взаємодіяти з лінійними керівниками.

Зазначений підхід щодо управління розвитком персоналу може бути реалізованим на великому підприємстві, що має можливість утримувати повноцінну службу управління персоналом, відділ підготовки персоналу, ефективно використовувати таких фахівців як інженер по підготовці кадрів, соціолог, психолог тощо.

Інша ситуація на середніх та особливо на малих підприємствах, де служби управління персоналом відсутні, їх функції виконує один фахівець або безпосередньо власник малого підприємства. За цих обставин можуть бути використані зовнішні працівники – консультанти з розвитку персоналу, викладачі навчальних закладів тощо.

В Україні розширюється мережа інформаційно-консалтингових та інформаційно-інвестиційних центрів, бізнес-інкубаторів, бізнес центрів, які надають консалтингову, методичну, юридичну й організаційну підтримку підприємцям в створенні власної справи, забезпечують соціально-психологічний й аудиторський супровід малого та середнього бізнесу. Навчанню персоналу малих підприємств можуть також сприяти асоціації роботодавців малого бізнесу.

Професійне навчання працівників передбачає одержання реальних кінцевих результатів, оцінка яких необхідна для підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу та організації. При цьому професійне навчання не повинне оцінюватись лише з точки зору затрачених на нього коштів. Більш перспективним є відношення до професійного навчання як вкладання коштів у людські ресурси організації, що можуть оцінюватись аналогічно до інвестиційного проекту.

В сучасних організаціях професійне навчання персоналу є комплексним безперервним процесом, який має низку етапів (рис. 2).

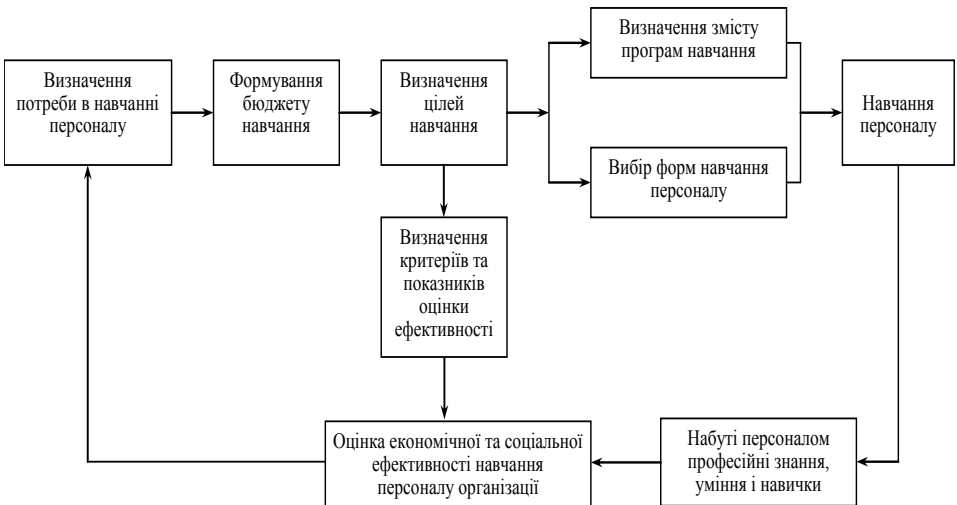


Рис. 2. Процес професійного навчання персоналу організації

4. Визначення потреби у підготовці персоналу

Визначення потреби в підготовці персоналу – це встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для реалізації її поточних і перспективних цілей та наявними знаннями, уміннями й навичками персоналу. Визначення потреби у професійному розвитку працівника здійснюється на всіх рівнях управління підприємством: організації загалом, структурного підрозділу, окремого працівника.

Реалізація такого підходу щодо визначення потреби в підготовці персоналу вимагає спільних зусиль служби управління персоналом, самого працівника і його керівника. Служба або відділ підготовки персоналу при визначенні потреби у навчанні враховує стратегію розвитку організації та персоналу, оцінку рівня професійної придатності працівників. Рішення щодо визначення обсягів професійного навчання для конкретних груп працівників кожного структурного підрозділу приймається після консультацій з лінійними керівниками.

На рівні організації при визначенні потреби у професійному навчанні персоналу доцільно приймати до уваги вплив зовнішнього середовища, стан конкурентного середовища, розвиток техніки і технологій, що обумовлюють виникнення нової продукції, послуг та нових видів діяльності, зміну організаційної структури.

Встановлення потреби в підготовці персоналу на рівні структурного підрозділу здійснюється лінійним керівником цього підрозділу. Він проводить цю роботу виходячи з виробничої програми структурного підрозділу, оцінки професійного потенціалу підлеглих у співпраці з службою управління персоналу організації.

Аналізуються причини зниження середнього розряду робітників, відставання розряду робітників від розряду робіт. Іншими причинами, що обумовлюють потребу в навчанні персоналу можуть бути ріст обсягів бракованої продукції, відходів з вини працівника, випадки порушення технологічної дисципліни, поломки обладнання та виробничого травматизму. Слід приймати до уваги виконання основних показників роботи структурного підрозділу, звернути увагу на кількість скарг покупців або клієнтів, величину втрат робочого часу, плинність персоналу, рівень виконання норм виробітку тощо.

Керівнику структурного підрозділу доцільно з'ясувати чи можуть працівники підрозділу заміщати відсутніх колег, чи вищі показники трудової діяльності у подібних підрозділах інших фірм тощо.

На рівні окремого працівника визначення потреби в професійному навчанні здійснюється на основі складання індивідуального плану розвитку, проведення періодичних атестацій та планування трудової кар'єри. В цьому випадку необхідно визначити функції і операції, що здійснює працівник у процесі виконання роботи. Посадова інструкція, кваліфікаційна карта, карта

компетенції можуть слугувати корисним матеріалом для виділення та опису знань, умінь і навичок, мотивації, потрібних для підвищення ефективності праці.

Все більшого значення набувають методи психологічного тестування персоналу. За їх допомогою визначається ступінь розвитку конкретних особистих професійно важливих якостей працівника. Порівняння результатів оцінки працівника з портретом ідеального виконавця дозволяє визначити потребу в професійному навчанні. Зведені потреби у професійному навчанні працівників становляться програмою професійного навчання персоналу організації.

При визначенні потреби у професійному навчанні слід враховувати бажання пройти підвищення кваліфікації чи перепідготовку самих працівників. Для цього необхідно створювати умови, що забезпечували б матеріальну та моральну зацікавленість персоналу в професійному розвитку, а саме: мотив збереження свого робочого місця чи посади; бажання одержати більш високу посаду або зайняти іншу посаду; плани щодо збільшення заробітної плати; зацікавленість самим процесом опанування новими знаннями, уміннями і навичками; інтерес щодо встановлення в процесі навчання контакту з іншими учасниками програми.

Професійне навчання персоналу пов'язано з великими витратами фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Тому формування і контроль за витрачанням коштів на навчання є важливою функцією служби управління персоналу. Три фактори суттєво впливають на величину бюджету навчання: потреби самої організації у професійному навчанні персоналу, фінансові можливості компанії, стимулювання підготовки працівників організації з боку держави.

Керівництво організації визначає обсяги коштів на професійне навчання персоналу, виходячи з фінансових можливостей, співставляє їх з сумою коштів, які необхідні для задоволення потреби в підготовці персоналу. У випадку виявлення суттєвих розбіжностей між можливостями організації в здійсненні професійного навчання з обсягами коштів, необхідних для задоволення потреби організації у навчанні персоналу, проводиться коригування останніх шляхом встановлення пріоритетів в організації навчання працівників.

На основі визначення потреби у професійному навчанні організації служба управління персоналом формулює конкретні цілі кожної навчальної програми. Цілі професійного навчання повинні бути конкретними; зорієнтованими на одержання умінь і практичних навичок; такими, що піддаються оцінці у процесі і після закінчення навчання. Цілі професійного навчання повинні бути чітко та ясно сформульовані, оскільки у цьому випадку можна оцінити ефективність підготовки персоналу. Навчальні плани і програми для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників є основними документами, у відповідності з якими здійснюється

професійне навчання персоналу. Розробка навчальної програми передбачає визначення її змісту і вибір форм навчання.

Служба управління персоналу організації при розробці навчальних програм повинна дотримуватися таких вимог: забезпечувати формування професійних знань, умінь та навичок; відобразити сучасний рівень наукових знань у сфері техніки і технології виробництва, наукової організації праці та передового виробничого досвіду; забезпечувати послідовність підвищення кваліфікації робітників з їх підготовкою в системі професійно-технічної освіти; поєднувати професійне навчання з продуктивною працею; сприяти додержанню трудової і виробничої дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку; забезпечувати дотримання вимог охорони праці та правил безпеки праці.

Робочі навчальні плани і програми розробляються на основі типових програм. При цьому допускається скорочення програм за рахунок виключення раніше вивченого матеріалу з врахуванням фактичного рівня професійних знань, умінь і навичок слухачів. Скорочення тематики з питань охорони праці та правил безпеки не повинне допускатися.

При виборі форм і методів навчання персоналу організації слід приймати до уваги їх вплив на групи слухачів, які навчатимуться. Важливо враховувати такі принципи навчання: актуальність навчального матеріалу, врахування попереднього досвіду слухача, участь слухача у навчальному процесі, повторення вивченого матеріалу, обернений зв'язок з викладачем.

Навчальні програми поєднують різні способи подання матеріалу: лекції, семінари, практичні заняття, відеофільми, ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання тощо. Робочі навчальні плани та програми можуть розроблятися і використовуватися при підготовці персоналу організації самостійно або служба управління розвитком персоналу звертається за допомогою до зовнішніх консультантів, навчальних закладів.

Вибір конкретних форм та методів професійного навчання персоналу залежить від таких чинників: рівня кваліфікації викладачів, майстрів, інструкторів виробничого навчання; навчально-матеріальної бази; навчально-методичного забезпечення організації тощо. При прийнятті рішення про навчання персоналу на робочому місці чи поза робочим місцем необхідно приймати до уваги аналіз переваг та витрат.

Навчальні програми для підготовки робітників на виробництві можуть видаватися єдиним збірником для навчання і підвищення кваліфікації або окремо для підготовки та окремо для підвищення кваліфікації на кожний розряд. Навчальна програма містить таку структуру: титульний лист; пояснювальна записка; кваліфікаційна характеристика (на кожний розряд, категорію, клас); навчальний план; тематичний план та програми виробничого і теоретичного навчання; список рекомендованої літератури, навчально-наочні посібники, зміст програми.

Питання для самоконтролю

1. Наведіть приклади проектів розвитку персоналу організації.
2. Дайте визначення проектного менеджменту. З яких частин складається проектний менеджмент розвитку персоналу?
3. Охарактеризуйте основні розділи проекту розвитку персоналу.
4. Розкрийте зміст поняття «адаптивне управління організацією».
5. Наведіть характеристики адаптації системи розвитку персоналу (фактори впливу середовища, способи адаптації, реалізація).
6. Назвіть основні види проектів розвитку персоналу організації.
7. Як оцінюється потенційна ефективність проектів розвитку персоналу, прогноуються їх економічні та соціальні наслідки?
8. Розкрийте роль і місце служби управління персоналом в забезпеченості розвитку персоналу в умовах адміністративно-командної та ринкової економік.
9. Яка роль лінійних керівників та фахівців служби управління персоналом у професійному навчанні працівників?
10. У чому полягає сутність визначення потреби організації в підготовці персоналу?

Лекція 3. Маркетинг персоналу. Джерела інформації та нормативно-правові акти з розвитку персоналу

1. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки.
2. Зовнішні і внутрішні чинники, що визначають напрями маркетингу персоналу.
3. Джерела інформації з розвитку персоналу.
4. Законодавчі та нормативні акти з розвитку персоналу.

***Ключові слова і поняття:** маркетинг персоналу, виявлення та покриття потреби у персоналі, маркетингова діяльність у сфері персоналу, зовнішні і внутрішні фактори маркетингу персоналу, напрями персонал-маркетингу, джерела інформації з питань розвитку персоналу, законодавчі та нормативні акти з розвитку персоналу.*

1. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки

Існують два підходи до трактування маркетингу персоналу.

Перший підхід передбачає розгляд завдань персонал-маркетингу у широкому розумінні як певну філософію і стратегію управління людськими ресурсами. Персонал (у тому числі й потенційний) розглядається у ролі зовнішніх та внутрішніх клієнтів організації. Водночас вони є найбільш цінним, творчим і чутливим фактором виробництва, що потребує цілеспрямованого розвитку. Отже, *маркетинг персоналу* – це така філософія і стратегія управління людськими ресурсами, які, орієнтуючись на життєві та трудові запити працівників, одночасно відповідають інтересам політики підприємства та охоплюють цілі товарного і фінансового маркетингу (Рольф Вундерер).

Маркетинг персоналу повинен забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, які сприяють підвищенню її ефективності, професійному розвитку та професійно-кваліфікаційному просуванню працівника. Виходячи з цього завдяки маркетингу персоналу немовби здійснюється продаж компанії її працівникам. Тобто маркетинг персоналу в широкому розумінні – це активна форма соціального обмінного процесу між підприємством та ринком робочої сили (С. Саруханов, С. Сотникова).

Широке тлумачення маркетингу персоналу розглядає його як одну з важливих складових кадрової політики організації, що здійснюється через вирішення комплексу завдань служби управління персоналом (розроблення цільової системи, планування потреби в працівниках, професійне навчання, розстановка і адаптація працівника у трудовому колективі, атестація персоналу та планування його трудової кар'єри тощо). Тут маркетинг персоналу ототожнюється з менеджментом персоналу.

У вузькому розумінні *маркетинг персоналу* – це функція служби управління персоналом організації, спрямована на визначення і покриття потреби організації в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах. Причому ця діяльність відносно відокремлена від інших напрямів кадрової політики організації. Ця функція вимагає встановлення і розвиток договірних зв'язків у системі навчальний заклад-підприємство, планування професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців, формування резерву керівників тощо. Таким чином, маркетинг персоналу у вузькому розумінні є важливою складовою розвитку персоналу.

На маркетинг персоналу можна поширити найважливіші характеристики маркетингу загалом: орієнтація на партнера та поведінкові фактори, активний вплив на ситуацію, систематичний збір і обробка інформації, диференційоване дослідження ринку, врахування динаміки соціальних цінностей тощо.

Застосування маркетингу персоналу має відповідати таким вимогам:

- орієнтація на загальнофірменні цілі та цінності;
- напрямленість на цілі конкретної кадрової політики організації;
- відповідність інтересам окремих категорій персоналу організації;
- орієнтація на мотивацію персоналу, виявлення його здібностей, професійна підготовка, професійно-кваліфікаційне просування;
- інтегроване і координоване використання персоналу організації;
- готовність до модифікації та безперервного розвитку.

На великому підприємстві функціональним підрозділом у службі управління персоналом може стати підрозділ маркетингу персоналу. На нього можна покласти виконання таких функцій: розробка рекомендацій і методів вирішення конкретних проблем маркетингу персоналу, маркетингові дослідження з метою формування стратегії, організація реклами персоналу, забезпечення внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації з ринком праці та

ринком освітніх послуг, формування внутрішньофірмового маркетингу персоналу, здійснення його децентралізації з метою підвищення відповідальності керівника структурного підрозділу за забезпечення потреби в персоналі і професійному розвитку працівників.

Однією з функцій маркетингу персоналу є володіння ситуацією на ринку праці та ринку освітніх послуг для виявлення та ефективного покриття потреби підрозділів у персоналі, забезпечення на цій основі реалізації цілей організації.

Схему основних етапів маркетингової діяльності служби управління персоналом організації у сфері маркетингу персоналу відображено на рис. 1.

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

Маркетинг персоналу створює базу для проведення реклами персоналу, відбору та комплектування кадрів, професійного навчання працівників, атестації персоналу, професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців, формування резерву керівників.

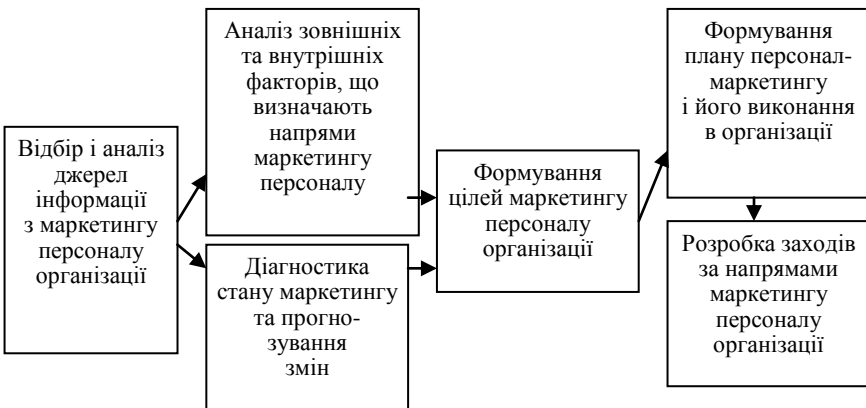


Рис. 1. Загальна схема маркетингової діяльності у сфері персоналу організації

В Японії задоволення потреби у персоналі до недавнього часу здійснювалося в основному за рахунок працівників нижчих посад. Це було пов'язано з домінуванням на багатьох японських фірмах політики довічного

найму та особливостями системи освіти, за якої майбутній працівник фірми готується як фахівець широкого профілю, який володіє більшою мірою загальнофілософською, загальноосвітоглядною, а не вузькоспеціалізованою підготовкою. Вважається, що оволодіння конкретними навичками праці в певній сфері – це прерогатива фірми, а не навчального закладу. Звідси покриття потреби у персоналі нижчих посад на японських підприємствах здійснюється за рахунок зовнішніх джерел, а потреба в персоналі вищих посад – за рахунок внутрішніх джерел шляхом розвитку персоналу.

Західноєвропейські (зокрема німецькі) підприємства у багатьох випадках віддають перевагу внутрішнім джерелам покриття потреби в персоналі, хоча формально умови конкурсу на заміщення вакантної посади рівнозначні як для зовнішніх претендентів, так і для працівників свого підприємства. У цьому підході віддається перевага розвитку персоналу, плануванню його трудової кар'єри.

Американські фірми вважають однаково важливими та значущими як внутрішні, так і зовнішні джерела покриття потреби в персоналі. Вони, як правило, надають рівні можливості під час відбору на вакантну посаду як своїм працівникам, так і зовнішнім претендентам. За таким підходом недооцінюється роль розвитку персоналу організації, зокрема його професійно-кваліфікаційного просування.

2. Зовнішні і внутрішні чинники, що визначають напрями маркетингу персоналу

Вихідною інформацією для визначення напрямів маркетингу персоналу організації, формування плану персонал-маркетингу та заходів щодо його виконання є аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників для визначення поточної та перспективної потреби підприємств у персоналі. Під зовнішніми чинниками розуміють умови, які організація як суб'єкт управління зазвичай не може змінити, але вона повинна їх враховувати для обґрунтованого визначення загальної потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах й оптимальних джерел покриття додаткової потреби у персоналі. Зовнішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу, відображені в табл. 1.

Під внутрішніми чинниками, що визначають напрями маркетингу персоналу організації, розуміють такі, що значною мірою піддаються управлінському впливу з боку організації. Основні внутрішні фактори наведені у табл. 2. Внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу, залежать насамперед від цілей організації, стратегії її розвитку та стратегії управління персоналом. Причому цілі і завдання організації формують стратегію маркетингу як у сфері виробництва та реалізації продукції (послуг), так і у сфері маркетингу персоналу. Чим конкретніші цілі, тим легше визначити потребу у робочій силі, розробити заходи щодо покриття цієї потреби та розвитку персоналу.

Таблиця 1

Зовнішні чинники, що визначають напрями маркетингу персоналу організації

Чинник	Характеристика чинника
Ситуація на ринку праці та ринку освітніх послуг	Визначається макроекономічною ситуацією країни, політичними, соціально-психологічними і демографічними процесами, рівнями зайнятості та безробіття у заданому періоді. Указані характеристики ситуації на ринку праці та ринку освітніх послуг формують кон'юнктури цих ринків, фактичний стан яких є предметом аналізу маркетингу персоналу: попит на робітників, фахівців, керівників, його професійна структура; пропозиція робочої сили (випуск із навчальних закладів, направлення громадян центрами зайнятості та кадровими агентствами, вивільнення працівників із підприємств тощо)
Розвиток техніки і технологій	Обумовлюється змінами характеру і змісту праці, його предметної спрямованості. Це викликає появу нових робочих місць, зміни вимог до рівня освіти та професійної підготовки персоналу, коригування процесу підготовки учнів, студентів і слухачів, виникнення нових професій та спеціальностей
Особливості соціальних потреб населення	Визначається формуванням структури мотиваційного ядра працівників організації, характером суспільних і виробничих відносин, напрямками взаємодії організацій роботодавців, найманих працівників та органів державного управління
Розвиток законодавчої та нормативної бази	Обумовлюється змінами у трудовому законодавстві, законодавстві про зайнятість населення, загальну середню, професійно-технічну та вищу освіту, в основах законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування
Кадрова політика організацій-конкурентів	Визначається формами і методами роботи з персоналом в організаціях-конкурентах. Вивчення здійснюється з метою розроблення власної стратегії поведінки, спрямованої на зміну кадрової політики, підвищення ефективності розвитку персоналу

Залежно від наявних фінансових ресурсів можна встановити альтернативні чи компромісні варіанти у сфері планування потреби персоналу, її покриття, розроблення заходів з управління розвитком працівників. Ефективність напрямів маркетингу персоналу залежить від координації діяльності керівників організації, працівників служби управління персоналом і відділу маркетингової служби.

Урахування зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають напрями маркетингу персоналу організації, дає змогу розробити комплекс заходів з відбору та розвитку персоналу, визначити необхідний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для досягнення зазначених цілей організації.

Основні напрями персонал-маркетингу:

- розроблення вимог до персоналу;
- визначення потреби у персоналі;

- розрахунок планових витрат на придбання і подальший розвиток персоналу; вибір шляхів покриття потреби в персоналі.

Таблиця 2

Внутрішні чинники, що визначають напрями маркетингу персоналу організації

Чинник	Характеристика чинника
Цілі організації	Чіткість і конкретність мети організації визначають перспективну напрямленість стратегії розвитку організації та стратегії управління розвитком персоналу. Її цілі і завдання формують стратегію маркетингу як у сфері виробництва та реалізації продукції (послуг), так і у сфері розвитку персоналу і освітніх послуг
Фінансові ресурси	Визначення потреби організації в персоналі та можливостей організації у фінансуванні заходів щодо задоволення потреби в працівниках дає можливість установити альтернативні або компромісні варіанти у сфері планування потреби в персоналі, її покриття, підготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації працівників, їх професійно-кваліфікаційному просуванні, формуванні резерву керівників тощо
Потенціал персоналу організації	Потенціал персоналу організації визначає як маркетингову діяльність організації взагалі, так і маркетинг персоналу зокрема. Він пов'язаний з оцінкою можливостей фахівців служби управління персоналом та відділу маркетингу, раціональним розподілом функціональних обов'язків між ними. Потенціал персоналу організації значною мірою визначає ефективність виконання плану персонал-маркетингу
Джерела покриття потреби у персоналі	Зазначений фактор розглядається як внутрішній з позицій можливості вибору організацією конкретних джерел покриття потреб у персоналі та його розвитку. Джерела покриття потреби у персоналі і його розвитку повинні відповідати стану решти внутрішніх та зовнішніх факторів: цілям організації, фінансовим ресурсам, тенденціям розвитку ринку праці, ринку освітніх послуг і т. п.

3. Джерела інформації з питань розвитку персоналу.

Джерелами інформації для персонал-маркетингу можуть бути такі:

- аналітичні матеріали, що публікуються Міністерством праці та соціальної політики (статистичний щорічник «Ринок праці України»), Державним комітетом статистики України (статистичний щорічник Державного комітету статистики України, розділ «Освіта», щорічний статистичний збірник «Економічна активність населення України», щорічний статистичний збірник «Праця в Україні») й іншими органами виконавчої влади, Міжнародної організації праці;
- навчальні плани та програми підготовки робітників і фахівців у професійно-технічних і вищих навчальних закладах;
- навчальні плани та програми професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників у навчальних закладах післядипломної освіти;

- інформаційні повідомлення центрів зайнятості державної служби зайнятості, молодіжних центрів зайнятості, кадрових агентств;
- спеціалізовані газети, журнали і довідники (наприклад, журнал «Україна: аспекти праці», газета «Праця і зарплата», Інформаційний бюлетень «Людина і праця», Career Forum, Класифікатор професій та ін.);
- тематичні аналітичні огляди науково-технічних бібліотек з питань маркетингу персоналу, маркетингу ринку освітніх послуг, ринку праці;
- матеріали науково-практичних конференцій, семінарів, круглих столів з маркетингу персоналу, ринку праці тощо;
- рекламні матеріали професійно-технічних та вищих навчальних закладів, кадрових агентств та інших організацій, зокрема, організацій-конкурентів з найму і розвитку персоналу;
- презентація компаній у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, організація навчальними закладами «днів відкритих дверей», проведення централми зайнятості «ярмарок професій» тощо.

Важливим джерелом інформації з питань розвитку персоналу організації є облік особового складу робітників, фахівців і керівників. Так форма № П-2 вміщує дані про освіту, спеціальність та кваліфікацію за дипломом працівника, його переміщення на підприємстві, професійну перепідготовку або підвищення кваліфікації працівника.

Особова картка № П-4 спеціаліста з вищою освітою, який виконує науково-дослідні, проектно-конструкторські і технологічні роботи, містить дані про назву вищого навчального закладу, факультет та спеціальність за дипломом фахівця, стаж роботи за спеціальністю, навчання в аспірантурі, вчений ступінь і звання, спеціалізацію з науково-дослідної роботи.

Особовий листок по обліку кадрів містить дані про освіту: назву навчального закладу, факультет або відділення, рік вступу та закінчення закладу освіти, спеціальність фахівця. Ця форма обліку відображає інформацію про мови, якими володіє фахівець, його вчений ступінь і звання, наукові праці та винаходи. Дані про виконувану роботу з початку трудової діяльності відображають розвиток трудової кар'єри фахівця чи керівника.

Автобіографія фахівця містить дані про навчальні заклади, в яких навчався фахівець, яку він одержав освіту і спеціальність, на яких посадах працював, а також про причини переходу з однієї посади на іншу тощо.

Дані державної статистичної звітності, наприклад, форма № 1-ПВ «Звіт з праці» містить інформацію про середньооблікову чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості, дані про працівників основної діяльності, чисельність працюючих за сумісництвом, договорами цивільно-правового характеру; форма № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу» містить інформацію про використання робочого часу працівників, рух робочої сили та дані про укладання колективних договорів. Інформація про рух робочої сили (прийняття і вибуття працівників, облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду) використовується під час визначення

потреби у персоналі.

Більш повна інформація з питань розвитку персоналу відображається в формі № 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників та підготовка кадрів» (річна). У ній, окрім даних про чисельність і склад працівників, показана інформація про навчених новим професіям (підготовка, перепідготовка, суміжні професії), у тому числі за кордоном. Форма водночас містить дані про працівників, які підвищили кваліфікацію, з них за кордоном, перепідготовку службовців. В окремих графах відображена інформація про підготовку та підвищення кваліфікації робітників і жінок.

Дані про чисельність працівників малих підприємств та оплату їх праці містить форма № 1-підприємство «Звіт про основні показники діяльності підприємства». Однак ця форма не відображає інформації про розвиток персоналу малих підприємств. Дані про розвиток персоналу малих підприємств можна одержати у результаті проведення спеціальних репрезентативних вибіркового обстежень.

4. Законодавчі та нормативні акти з розвитку персоналу.

В управлінні розвитком персоналу важливу роль відіграють законодавчі й нормативні акти України. Це – Конституція України, закони України, Укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази, інструкції, положення інших органів виконавчої влади держави.

У ст. 43-ій Конституції України визначено, що держава реалізує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб, ст. 53 гарантує кожному громадянину право на освіту.

Кодекс законів про працю України встановлює гарантії для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, пільги для працівників, що поєднують роботу з навчанням, визначає організацію виробничого навчання персоналу за рахунок підприємства, створення необхідних умов для поєднання роботи з навчанням, а також здійснення виробничого навчання в робочий час. Він передбачає заохочення працівників, які поєднують роботу з навчанням, надання робочого місця чи посади працівникові відповідно до набутої кваліфікації, пільг та відпусток у зв'язку з навчанням у загальноосвітніх школах, професійно-технічних і вищих навчальних закладах.

Закон України «Про освіту» визначає право громадян на освіту та державну політику в цій галузі. Він установлює державні стандарти освіти, умови створення навчальних закладів, наукове та методичне забезпечення освіти.

Закон України «Про професійно-технічну освіту» встановлює правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку системи професійно-технічної освіти, створення умов для професійної самореалізації

особистості та забезпечення потреб суспільства й держави у кваліфікованих робітниках. Він визначає загальні положення про професійно-технічну освіту, її управління та організацію, типи професійно-технічних навчальних закладів, організацію навчального процесу, зміст професійно-технічної освіти, її суб'єктів, соціальний захист учнів, слухачів, педагогічних працівників, а також фінансово-економічні відносини у галузі професійно-технічної освіти.

Закон України «Про вищу освіту» спрямований на врегулювання суспільних відносин у галузі навчання, виховання і професійної підготовки фахівців з вищою освітою. Він визначає структуру та стандарти вищої освіти, управління в галузі освіти, організацію навчально-виховного процесу, підготовку наукових і науково-педагогічних працівників та фінансово-економічні відносини у системі вищої освіти.

Вагомим законодавчим актом з питань розвитку персоналу є закон України «Про зайнятість населення», який містить розділи про зайнятість населення, право громадян на зайнятість, регулювання та організації зайнятості населення, компенсації і гарантії при втраті роботи, контроль і відповідальність за порушення законодавства про зайнятість населення. Серед обов'язків і прав державної служби зайнятості Законом передбачено, що ця служба організовує при потребі професійну підготовку і перепідготовку громадян у системі служби зайнятості або направляє їх до інших навчальних закладів, які ведуть підготовку та перепідготовку працівників, сприяє підприємствам у розвитку та визначенні змісту курсів навчання й перенавчання.

З метою створення передумов для формування та реалізації довгострокової державної політики щодо розвитку трудового потенціалу прийнято Указ Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року». У сфері розвитку освітньої бази Указом передбачений всебічний розвиток інтелектуальних, духовних та фізичних здібностей особистості, забезпечення ринку праці висококваліфікованою робочою силою, сформульовані напрями формування ринку освітніх послуг, посилення орієнтації системи професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів відповідно до потреб регіональних ринків праці.

В управлінні розвитком персоналу суттєву роль відіграє Класифікатор професій як складова державної системи класифікації та кодування техніко-економічної і соціальної інформації. Він використовується в автоматизованих системах управління для вирішення таких завдань розвитку персоналу: розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу персоналу за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації; планування загальної та додаткової потреби у персоналі в професійному розрізі; прогнозування підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу.

До нормативних актів з питань розвитку персоналу належить Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, наведених у Класифікаторі професій. Довідники широко застосовуються для аналізу попиту на професійно-підготовлену робочу силу, визначення кваліфікаційного статусу працівника, його професійно-кваліфікаційного просування, присвоєння кваліфікаційних розрядів (категорій) за професією, організації навчально-виховного процесу в навчальних закладах, що готують робітників та фахівців за професіями чи спеціальностями відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів.

Питання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте сутність маркетингу персоналу.
2. Що Ви розумієте під маркетингом персоналу у широкому та вузькому розумінні?
3. Охарактеризуйте основні етапи маркетингової діяльності служби управління персоналом організації. Що Ви розумієте під головними завданнями маркетингу персоналу?
4. Які Ви знаєте підходи до вирішення проблеми задоволення потреби в персоналі в зарубіжних організаціях?
5. У чому полягає сутність зовнішніх факторів, що визначають напрями маркетингу персоналу організації?
6. Назвіть основні зовнішні фактори, які визначають напрями маркетингу персоналу.
7. У чому полягає сутність внутрішніх факторів, що визначають напрями маркетингу персоналу організації?
8. Перелічіть й охарактеризуйте внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу організації?
9. Яким чином здійснюється аналіз факторів, що впливають на формування напрямів маркетингу персоналу організації?
10. Покажіть значення статистичних щорічників Державного комітету статистики України у забезпеченні організацій інформацією з питань розвитку персоналу.

Лекція 4. Економічні аспекти розвитку персоналу

1. Інвестиції в персонал.
2. Класифікація витрат на розвиток персоналу.
3. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу.
4. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу.
5. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

Ключові слова і поняття: людський капітал, економічні аспекти розвитку персоналу, вартість робочої сили, прямі матеріальні витрати, втрачені заробітки, моральні втрати працівників, витрати на розвиток персоналу, кошторис витрат, контингент учнів, ефективність професійного навчання,

прямі і непрямі матеріальні та моральні зиски, прямі та непрямі методи оцінки, аналіз «витрати-вигоди», метод дисконтування, внутрішня норма віддачі.

1. Інвестиції в персонал.

Реалізація завдань з розвитку персоналу потребує значних витрат ресурсів. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення раціональнішого використання коштів роботодавця на зазначені цілі. Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал найефективніші. Саме цим зумовлюється нова якість економічного зростання, яка утвердилась за останні десятиріччя в розвинених країнах.

Інвестиції в розвиток особистості, персоналу організації, держави розділяються на такі групи:

- прямі матеріальні витрати (оплата навчання населенням, витрати організацій на розвиток персоналу, витрати держави на освіту й професійне навчання тощо);
- втрачені заробітки громадян під час навчання в закладах освіти, утрати роботодавця в обсягах випуску продукції чи наданих послуг у результаті направлення працівників на навчання, недоодержаний валовий внутрішній продукт унаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання;
- моральні втрати працівників унаслідок втрати вільного часу, перенапруження та стресові ситуації під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки.

З метою забезпечення єдиного методологічного підходу до визначення фактичної вартості робочої сили, інвестицій у персонал підприємствами незалежно від форми власності і господарювання затверджено Інструкцію щодо визначенню вартості робочої сили. Вона становить основу для порівняльного аналізу вартості фактичних витрат роботодавця на робочу силу та доходів найманого персоналу на підприємствах за галузями економіки й регіонами з метою прийняття управлінських рішень у сфері розвитку персоналу, інвестицій у людський капітал.

Під час підготовки Інструкції щодо визначення вартості робочої сили використана міжнародна стандартна класифікація витрат на робочу силу, яка визначена у «Резолюції про статистику праці», прийнятій Міжнародною конференцією зі статистики праці (червень, 1985 р.). Згідно з цією резолюцією, *вартість робочої сили* – це величина фактичних видатків наймача на її утримання.

Фактична вартість робочої сили для організації охоплює: оплату праці за виконану роботу; витрати на оплату невідпрацьованого часу, що підлягає оплаті згідно з чинним законодавством; винагороди та допомоги; витрати на

харчування та інші пільги, що надаються натурою; витрати на утримання житла персоналу, що оплачує наймач; витрати на соціальне страхування, які оплачує наймач; витрати наймача на професійне навчання; утримання служб соціального забезпечення та інші витрати.

Витрати організації, зокрема на професійний розвиток персоналу, можна протестувати за складовими групами вартості робочої сили:

«Пряма оплата праці» – оплата праці кваліфікованих робітників, керівників та фахівців підприємства, залучених без звільнення від основної роботи для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, для керівництва виробничою практикою студентів, для навчання учнів загальноосвітніх шкіл;

«Оплата за невідпрацьований час» – суми, виплачені особам, які проходять навчання для роботи на щойно введених у дію підприємствах за рахунок коштів, передбачених у загальних кошторисах будівництва;

«Витрати на професійне навчання» – оплата навчання працівників, направлених до вищих навчальних закладів та установ з підвищення кваліфікації, на професійну підготовку і перепідготовку.

Інвестиції організації в розвиток персоналу окрім витрат на професійне навчання працівників, охоплюють витрати на виробничу адаптацію персоналу, його атестацію, професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри робітників і фахівців, формування резерву керівників та ін.

Витрати, пов'язані з одержанням освіти і професійної підготовки, з інвестиціями в людський капітал взагалі здійснюються не лише організаціями, а насамперед самим власником людського капіталу та його сім'єю, державою. До інвестицій у людський капітал, як правило, відносять витрати на підтримку здоров'я, на одержання освіти, витрати, пов'язані з пошуком роботи, професійною підготовкою на виробництві, міграцією, народженням і вихованням дітей, пошуком економічно значущої інформації про ціни та заробітки.

Показник величини витрат на розвиток персоналу підприємства є абсолютним, тому його використання під час аналізу і прийняття управлінських рішень обмежене. Тому на практиці використовуються показники частки витрат на розвиток персоналу у загальних витратах на робочу силу, питомої ваги витрат на розвиток персоналу в загальному обсязі реалізації організації. Вони розраховуються як частка від ділення загальної величини витрат на розвиток персоналу на загальні витрати на робочу силу чи на обсяг реалізації продукції компанії.

Витрати на розвиток персоналу в розрахунку на одного працівника розраховуються шляхом ділення загальної величини витрат на розвиток персоналу за аналізований період на чисельність персоналу підприємства. Витрати на одну продуктивну годину розраховуються як загальні витрати на розвиток персоналу, поділені на загальне число продуктивних годин за

період, що аналізується.

Показник витрат на розвиток персоналу в розрахунку на одну продуктивну годину повинен широко застосовуватися не тільки для аналізу ефективності навчання персоналу організації, а й під час планування витрат на робочу силу, витрат на випуск нового виду продукції чи надання нового виду послуг.

Віддача від інвестицій у людину виражається у вигляді прямих і непрямих матеріальних та моральних вигод. До прямих матеріальних вигод відносять вищий рівень заробітків, більша можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, різноманітні привілеї та пільги. До непрямих матеріальних вигод відносять більшу можливість одержати додаткові інвестиції у власний людський капітал з боку організації. Моральні вигоди охоплюють задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, високу конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому тощо. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигод (грошових і моральних) більша або хоча б дорівнює витратам.

2. Класифікація витрат на розвиток персоналу.

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

Відповідно до класифікаційної ознаки “фази відтворення робочої сили” витрати на розвиток персоналу належать до фаз формування, розподілу, обміну та використання робочої сили. Інвестиції у розвиток майбутніх працівників на фазі формування здійснюють переважно держава і власники людського капіталу, їхні сім'ї. Незначна участь організацій у витратах на розвиток персоналу й на фазах розподілу та обміну робочої сили (витрати на проїзд, підйомні і добові для випускників професійно-технічних та вищих навчальних закладів).

Основні витрати організацій на розвиток персоналу припадають на фазу використання робочої сили. Це насамперед витрати на підтримку високого професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх виробничу адаптацію, атестацію персоналу і планування його трудової кар'єри, формування резерву керівників підприємства.

Виходячи з ознаки рівень інвестора, витрати на розвиток персоналу поділяються на витрати громадянина, організації та держави.

За цільовим призначенням витрати на розвиток персоналу поділяються на витрати на загальноосвітню підготовку, професійне навчання (первинна підготовка кадрів, перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації персоналу), виробничу адаптацію прийнятих працівників, атестацію персоналу, планування трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційне

просування робітників і фахівців, на формування резерву керівників організації.

За джерелами фінансування виділяються: державні кошти (державний та місцеві бюджети), кошти організацій, кошти власників людського капіталу та їхніх сімей, фонди громадських організацій, спонсорів і т. д. При цьому витрати організації на розвиток персоналу можуть здійснюватися за рахунок собівартості продукції (послуг) чи прибутку, інших джерел фінансування. У ринкових умовах зростає значення витрат за рахунок коштів фізичних осіб та коштів підприємств.

За характером витрат інвестиції в розвиток персоналу поділяються на безпосередні та опосередковані. До *безпосередніх* відносять інвестиції організації на професійне навчання працівників, їх виробничу адаптацію, атестацію і планування трудової кар'єри персоналу. До *опосередкованих* витрат належать інвестиції на створення високопродуктивних робочих місць та скорочення ділянок ручної некваліфікованої праці тощо, тобто ті, що непрямо стосуються розвитку персоналу.

Згідно з ознакою часу відшкодування витрат розрізняють такі витрати на розвиток персоналу: поточні і довгострокові витрати. До *поточних витрат* на професійне навчання відносять, зокрема, заробітну плату працівників навчальних закладів, нарахування на заробітну плату, стипендії учням та студентам, господарські й канцелярські витрати, навчальні витрати. До довгострокових витрат належать капіталовкладення у створення навчально-матеріальної бази навчальних закладів, придбання обладнання тощо.

Класифікація витрат на розвиток персоналу за ознакою обов'язковості витрат дає змогу виділити обов'язкові і необов'язкові витрати. *Обов'язкові витрати* організації, держави на розвиток персоналу обумовлюються чинним законодавством. *Необов'язкові витрати* на розвиток персоналу регулюються стратегією управління персоналом організації, стимулюванням розвитку персоналу з боку держави тощо.

Класифікація витрат на розвиток персоналу за ознакою можливості та доцільності збільшення чи скорочення витрат на резервоформуючі (професійне навчання) і нерезервоформуючі (атестація персоналу тощо) зводиться до проблеми, суть якої полягає у такому. Витрати на розвиток персоналу є складовою собівартості продукції або наданих послуг, а скорочення собівартості продукції водночас є фактором збільшення прибутку підприємства.

3. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу.

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

- оплата праці викладачів і майстрів (інструкторів) виробничого навчання за навчання робітників з відривом та без відриву від виробництва на курсах, у навчально-курскових комбінатах (пунктах тощо), шляхом індивідуального та курсового навчання безпосередньо на виробництві, а також викладачів курсів підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців, що організуються на підприємстві;

- оплата праці викладачів за консультації з теоретичних питань у разі індивідуального навчання робітників безпосередньо на виробництві;

- оплата членам комісії, які запрошені зі сторони, і викладацькому складу за проведення іспитів або заліків;

- оплата за розроблення та виготовлення наочних приладів і технічних засобів навчання, специфічних для даного підприємства;

- витрати на матеріальне забезпечення робітників, які навчаються на курсах, у навчально-курскових комбінатах (пунктах тощо) з відривом від виробництва;

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

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

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

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

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

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

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

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

Основним документом, що визначає загальний обсяг, цільове

направлення та поквартальний розподіл коштів на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу, є кошторис витрат. Він складається на календарний рік. Суми витрат на плановий рік та їх розподіл за видами витрат відображаються у кошторисі у зіставленні з уточненим планом і виконанням відповідно до звіту за попередній рік. Витрати, передбачені кошторисом, мають бути обґрунтовані розрахунками за окремими видами затрат.

Основою для розроблення кошторису витрат на професійне навчання є затверджений план підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації за видами, формами і термінами навчання, норми витрат на навчання й утримання курсів, навчально-курсівих комбінатів (пунктів), що перебувають на самотійному балансі. У річному плані професійного навчання персоналу визначається чисельність працівників, які підлягають навчанню у плановому періоді.

Для визначення окремих видів витрат на професійне навчання персоналу на курсах, у навчально-курсівих комбінатах та інших професійно-технічних навчальних закладах у кошторисі розраховується середньорічний контингент учнів (слухачів). Його розрахунок здійснюється з урахуванням наявності учнів на початок планового періоду, зміни контингенту учнів протягом року зв'язку з прийняттям і випуском учнів, термінів навчання, а також вибуття окремих учнів до закінчення терміну навчання (відсів учнів).

Перехідний контингент учнів на початок планового року визначається таким чином:

- якщо кошторис складається після 1-го січня планового року, то контингент учнів враховується за його фактичною наявністю на цю дату;
- у разі складання кошторису до 1-го січня планового року необхідно визначити очікуваний контингент до початку планового року виходячи з фактичного числа учнів на останню звітну дату, з урахуванням прийняття відповідно до вказаного вище порядку, очікуваного випуску учнів та відсіву учнів до кінця року, що передує плановому.

Можливе вибуття учнів з курсів, із навчально-курсівих комбінатів, інших навчальних закладів у плановому році визначається на основі даних про відсів в минулі роки у відсотках до чисельності учнів на початок року з урахуванням прийняття і випуску.

Після врахування всіх чинників, що впливають протягом року на зміну контингенту учнів, визначають контингент учнів на кінець планового року за формулою:

$$K_{y,c} = K_{y,n} + P_{y,c} - V_{y,c} - B_{v,k}, \quad (1)$$

де $K_{y,c}$ – контингент учнів (слухачів) на кінець планового року, осіб;
 $K_{y,n}$ – перехідний контингент учнів (слухачів) на початок року, осіб;
 $P_{y,c}$ – план прийому учнів (слухачів), осіб;
 $V_{y,c}$ – план випуску учнів (слухачів), осіб;
 $B_{v,k}$ – очікуваний відсів учнів (слухачів), осіб.

Для розрахунку середньорічного контингенту учнів перехідний контингент учнів на початок планового року береться рівним середньорічному, оскільки всі подальші зміни протягом року порівнюються з цим контингентом.

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

$$K_{c.p.} = \frac{Ч_{y.c.a} \cdot t_a + Ч_{y.c.b} \cdot t_b + \dots + Ч_{y.c.z} \cdot t_z}{12}, \quad (2)$$

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

$Ч_{y.c.a}$, $Ч_{y.c.b}$ і $Ч_{y.c.z}$ – чисельність учнів (слухачів) згідно з термінами навчання а, в, z, осіб;

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

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

Основою для планування витрат на оплату праці педагогічного персоналу курсів, навчально-курсівих комбінатів (пунктів) та інших навчальних закладів є кількість груп теоретичного навчання, кількість оплачуваних годин на одну групу і середня вартість педагогічної години. Для визначення середньорічної кількості навчальних груп розраховують число навчальних груп на початок року, а також кількість груп прийняття та випуску у плановому році.

4. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу.

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

О. Грішнова очікувану віддачу від інвестицій в освіту поділяє на три групи: прямі матеріальні зиски, непрямі матеріальні зиски, моральні зиски. До *прямих матеріальних зисків* вона відносить вищий рівень заробітків протягом життя, більшу можливість брати участь у прибутках компанії, більшу можливість отримувати персоналізовані умови праці, різноманітні пільги, премії, надбавки, пенсійне та медичне страхування за рахунок підприємства.

До *непрямих матеріальних зисків* належить більша можливість отримати подальші інвестиції у власний людський капітал з боку роботодавця

(оскільки освіта збільшує інвестиційну привабливість найманого працівника); оздоровлення за рахунок організації більш вірогідне для висококваліфікованого працівника, тому що він є дорожчим людським капіталом порівняно з низькокваліфікованими працівниками і про його здоров'я роботодавець піклується більшою мірою; висококваліфіковані працівники, як правило, мають кращі умови праці та відпочинку, частіше отримують пільгові кредити й іншу допомогу від роботодавця для створення гідних умов праці.

Моральні зиски включають задоволення від обраної професії (престижність, досягнення певного соціального статусу, самореалізація), доступ до цікавих видів діяльності, висока конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому, задоволення від способу життя студентів, від самого процесу навчання і від успіхів у ньому тощо.

Однак оцінка професійного навчання не повинна здійснюватися лише з позицій концепції людського капіталу, рівня одного працівника, вона має проводитися на рівнях структурного підрозділу, організації та держави в цілому. У цьому зв'язку заслуговують на увагу пропозиції С. Шекшні щодо використання непрямих методів оцінювання ефективності професійного навчання персоналу.

До непрямих методів оцінювання ефективності професійного навчання персоналу належать такі:

- вхідний та вихідний контроль, що проводиться відповідно до і після навчання й показує, наскільки поглибилися знання, уміння та навички учнів чи слухачів;
- спостереження за реакцією і результатами діяльності учнів та слухачів у процесі навчання;
- спостереження за поведінкою працівників організації, які пройшли професійне навчання;
- оцінювання ефективності навчальної програми самими учнями чи слухачами за допомогою анкетування або відкритого обговорення;
- оцінювання роботодавцем рівня професійного навчання робітника чи фахівця протягом певного періоду тощо.

Для оцінювання ефективності навчальної програми тими, хто за нею навчається, рекомендується проводити анкетування учнів і слухачів. Анкети передбачають одержання інформації про ефективність оволодіння учнями і слухачами навчально-програмного матеріалу, ступінь використання потенційних можливостей і наявного досвіду тих, хто навчається, причини незадоволення організацією та проведенням професійного навчання.

З метою вдосконалення змісту, форм та методів професійного навчання персоналу працівники підрозділів маркетингу освітніх послуг навчальних закладів повинні використовувати картку зворотного зв'язку, в якій роботодавець оцінює якість підготовки працівника і котра після заповнення

протягом шести місяців роботодавцем повертається у навчальний заклад.

Після завершення навчання працівників та проведення його оцінювання результати оцінювання повинні доводитися до служби управління персоналом, відділу професійного навчання, керівників структурних підрозділів і самих працівників і використовуватись під час подальшого планування розвитку персоналу організації, удосконалення навчальних планів та програм, адаптування їх до цілей компанії.

Соціальний результат від впровадження заходів з професійного навчання персоналу можуть характеризувати такі показники:

- успішність професійного навчання персоналу за програмою підготовки;
- рівень конкурентоспроможності працівника в компанії (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, уміння і практичні навички);
- відповідність професійного навчання працівника стратегії управління персоналом організації;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування;
- рівень задоволеності працівника опанованою у процесі навчання професією;
- рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу якістю професійного навчання працівника.

Соціальна ефективність професійної освіти на рівні держави виражається в задоволенні потреб членів суспільства у знаннях, всебічному та гармонійному розвитку особистості. Професійна освіта виступає одним із факторів досягнення соціальної стабільності суспільства внаслідок подолання бідності населення. Зменшення різниці в заробітній платі працівників, стирання відмінностей між фізичною некваліфікованою і розумовою працею. Підвищення освітньої та професійної підготовки членів суспільства сприяє зростанню їх суспільної активності, залученню в управління справами країни, участі у виборах, додержанню громадянами законів тощо.

На думку дослідників з Гарварду, ефективність результатів управління людськими ресурсами слід оцінювати за чотирма напрямками (англ. 4C – commitment, competence, congruency, cost-effectiveness):

- корпоративна відданість як лояльність співробітників до організації, особиста мотивація і прихильність до своєї роботи. Ступінь відданості працівника своїй компанії можна оцінити, вивчивши погляди працівників на основі бесід тощо, рівень плинності персоналу, статистику прогулів;
- компетентність як рівень кваліфікації працівників, їх професійних навиків, потенціалу для виконання роботи вищого рівня, необхідності їх підготовки і перепідготовки. Цей показник можна оцінити через системи атестації співробітників і підготовку переліку професійних навиків. Політика повинна бути побудована так, щоб привертати, утримувати і мотивувати

високопрофесійних компетентних працівників;

- командна узгодженість означає, що і керівництво, і співробітники компанії розділяють погляди на мету організації і працюють спільно для її досягнення. У правильно керованій організації працівники всіх рівнів поділяють загальні погляди на чинники, що визначають процвітання організації та майбутні перспективи. Це визнання основних принципів, які лежать в основі управління організацією, уявлень, створених керівництвом через систему внутрішніх комунікацій, стиль керівництва, організаційну систему і методи роботи, їх підтримка і виконання. Персонал організації повинен відчувати, що всі працівники мають спільні цілі. Працівники повинні переживати почуття причетності до організації. Ознакою наявності в організації узгодженості є відсутність скарг і конфліктів, гармонійність трудових відносин;

- корпоративна ефективність відносно витрат означає, що людські ресурси повинні використовуватися так, щоб з найбільшою продуктивністю використовувалися б їх переваги.

5. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

Оцінювання економічної ефективності професійного навчання персоналу передбачає виділення таких аспектів: особистісного, навчального закладу, організації та суспільного.

Особистісний аспект зводиться до методів економічної оцінки інвестування у людський капітал. Як правило, дослідники ефективності у сфері людського капіталу звертаються до техніки аналізу «витрати-вигоди». Аналіз за цим методом ділиться на три етапи:

- ідентифікація вигод (зисків) та їх вартісна оцінка з урахуванням фактору часу;
- ідентифікація витрат та їх вартісна оцінка також здійснюються з урахуванням фактору часу;
- завершальним етапом аналізу «витрати-вигоди» є порівняння величини вигод з величиною витрат.

Для приведення вигод і витрат до одного моменту праці застосовують метод дисконтування. Розрахунок зисків від вкладень у людський капітал передбачає проведення прогресивного дисконтування вигод, порівняння їх з поточними витратами, оскільки вигоди, що отримаються у майбутньому, завжди мають для людей меншу цінність порівняно з тими вигодами, які одержуються сьогодні.

Різниця між дисконтованими величинами витрат і вигод називається чистою приведеною вартістю і розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{Bt}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{Ct}{(1+r)^t}, \quad (1)$$

де NPV – чиста приведена вартість (net present value), грн;
 B^t – дохід від інвестицій у людський капітал в період t , грн;
 C^t – величина витрат у період t , грн;
 n – кількість періодів;
 r – індекс ставки відсотка, або ставка дисконтування.

Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигод (грошових і моральних) більша або хоча б рівна 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 вигод з інвестиційними витратами.

Внутрішня норма віддачі є такою нормою відсотка, за якої приведена вартість майбутніх вигод дорівнює приведеній вартості витрат:

$$\sum_{t=0}^n \frac{Bt}{(1+i)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{Ct}{(1+i)^t}. \quad (2)$$

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 момент початку здійснення інвестиційного проекту.

Простежується стійка тенденція: чим вищий рівень підготовки, тим нижча його внутрішня норма віддачі. Тому для оцінювання економічної ефективності професійного навчання персоналу доцільно використовувати й інші методи.

До основних показників економічної ефективності професійного навчання кадрів у професійно-технічних та вищих навчальних закладах відносять такі:

- середня річна вартість утримання учня, студента чи слухача;
- середня вартість підготовки одного робітника, фахівця з вищою освітою, керівника;
- втрати коштів унаслідок відсіву учнів, студентів або слухачів у навчальних закладах.

Показник «середня вартість підготовки» робітника, фахівця або керівника розраховується як відношення приведених одноразових та 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 тендерній основі тощо.

Економічні результати від впровадження заходів з професійного навчання персоналу визначаються такими показниками:

- приріст обсягів виробництва чи наданих послуг унаслідок задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах;

- збільшення обсягів прибутку;

- рівень продуктивності праці;

- якість виробленої продукції або наданих послуг;

- зниження рівня плинності кадрів у результаті професійного навчання персоналу;

- зменшення втрат унаслідок відсіву працівників із навчальних закладів, направлених на навчання;

- ефект від впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій працівників, які пройшли підготовку за навчальною програмою і т. д.

Для визначення економічної ефективності професійного навчання персоналу в організації застосовується метод контрольної групи чи метод, що ґрунтується на зіставленні значення конкретних показників трудової діяльності працівників за попередній та наступний після підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації періоди. Так, збільшення обсягів прибутку фірми за рахунок професійного навчання внаслідок підвищення продуктивності праці працівників розраховується за формулою:

$$E_{ep2} = \sum_{i=1}^n \frac{(\text{Пнп}2_i - \text{Пнп}1_i) \cdot \text{Чп}_i \cdot \text{Рн}_i}{100}, \quad (3)$$

де E_{ep2} – річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку фірми у результаті професійного навчання персоналу, грн;

$\text{Пнп}1_i, \text{Пнп}2_i$ – середня продуктивність праці персоналу i -тої професії, які відповідно не пройшли і пройшли навчання за програмою підготовки, грн;

Чп_i – чисельність працівників i -тої професії, які пройшли професійне навчання за направленням фірми, осіб;

Рн_i – рівень прибутку у розрахунку на 1 грн виготовленої продукції (наданих послуг) працівниками i -тої професії, %.

Інтегральний показник річного економічного ефекту від впровадження заходів з професійного навчання персоналу підприємства розраховується підсумовуванням річних економічних ефектів за кожним показником.

Оцінювання ефективності професійного навчання персоналу на рівні держави пов'язане з визначенням приросту валового внутрішнього продукту, національного доходу, суспільної продуктивності праці за рахунок підвищення рівня кваліфікації працівників і через порівняння їх зі здійсненими на вказані цілі витратами.

Питання для самоконтролю

1. Чим обумовлено зростання питомої ваги витрат організацій на розвиток персоналу?
2. Дайте характеристику людського капіталу на різних рівнях.
3. Проаналізуйте витрати організації на професійний розвиток персоналу.

4. На які групи поділяються інвестиції у розвиток персоналу?
5. Назвіть і охарактеризуйте показники витрат на розвиток персоналу організації.
6. Перелічіть класифікаційні ознаки прямих витрат на розвиток персоналу.
7. Обґрунтуйте класифікацію прямих матеріальних витрат на розвиток персоналу за різними ознаками.
8. Які Ви знаєте види витрат на професійне навчання персоналу організації?
9. Розкрийте класифікацію прямих матеріальних витрат на розвиток персоналу за ознаками характеру витрат, часу відшкодування витрат, обов'язковості витрат і доцільність збільшення чи скорочення витрат.

Лекція 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу

1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку.
2. Методи визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників в організації.
3. Розрахунок структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації.
4. Балансові розрахунки додаткової потреби у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення.

***Ключові слова і поняття:** поточна та перспективна потреби організації в персоналі, перший і другий підходи до визначення потреби, галузево-професійна матриця, балансові розрахунки додаткової потреби організації у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення, підходи і методи визначення професійно-кваліфікаційної структури робітників, загальна та додаткова потреби у фахівцях, методи визначення структури фахівців за спеціальностями, план прийняття, план випуску.*

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

Визначення чисельності та структури персоналу в умовах ринкової економіки є прерогативою самого підприємства.

Для визначення потреби в персоналі розроблені методичні рекомендації до визначення потреби підприємств у робітничих кадрах, методики визначення потреб підприємств і організацій в спеціалістах з вищою та середньою спеціальною освітою, методичні рекомендації по розробці щорічних балансових розрахунків потреби підприємств, установ та організацій для підготовки спеціалістів і кваліфікованих робітників по спеціальностям та професіям.

Органи державного управління у процесі визначення потреби в робітниках та фахівцях з вищою освітою мають використовувати два підходи.

Перший підхід передбачає визначення потреби у робітниках і фахівцях на макrorівні шляхом багатоваріантних розрахунків з метою визначення найбільш ймовірного варіанту, а саме: за передбаченим валовим внутрішнім продуктом на прогнозований період; за прогнозованим валовим внутрішнім продуктом по галузях економіки; за прогнозами продуктивності праці і зайнятості по галузях, розподілу зайнятих по професіях в галузях; освітньою структурою робочої сили по професіях у галузях економіки. Для розподілу валового внутрішнього продукту в галузях економіки використовується матриця міжгалузевих балансів і система математичних рівнянь «затрати-випуск». Таким чином встановлюються пропорції розподілу робітників та фахівців між галузями. Виходячи із очікуваних обсягів і структури кінцевого продукту, коефіцієнтів прямих або повних витрат праці, визначають загальну чисельність працівників у галузях економіки. Чисельність же фахівців для кожної галузі пропонується розраховувати окремо методом насиченості фахівцями. Перевагою цього методу прогнозування є багатоваріантність розрахунків, що дозволяють оптимально збалансувати розвиток ринкової економіки з мінімально необхідною чисельністю фахівців.

З метою прогнозування потреби у персоналі в професійному розрізі використовується галузево-професійна матриця, у якій сукупна зайнятість в кожній галузі розподіляється за професіями. У США такі розрахунки здійснюються за допомогою матриці «галузь-професія», скоригованою за професійно-кваліфікаційною структурою зайнятих в усіх галузях американської економіки. При прогнозуванні потреби у робітниках і фахівцях органи управління на загальнодержавному рівні повинні застосовувати методи експертних оцінок, екстраполяції, динамічних рядів тощо.

Другий підхід передбачає здійснення розрахунку цієї потреби шляхом підсумовування працівниками системи Міністерства праці та соціальної політики України відповідних потреб у персоналі, визначених територіальними управліннями праці та соціального захисту населення, економіки, центрами зайнятості, починаючи з рівня адміністративного району в містах, сільських районів та міст, загалом по регіонах держави на основі тісного співробітництва з управліннями (відділами) економіки освіти виконавчої влади, роботодавцями і навчальними закладами.

Розрахунок потреби в робітниках та фахівцях має здійснюватися з урахуванням оцінки поточних, середньострокових і перспективних прогнозів демографічного складу населення адміністративних одиниць; чисельності молоді, яка закінчує базову та повну загальноосвітню школу; прогнозів чисельності вивільнених робітників, фахівців і безробітних; чисельності інших груп незайнятих громадян.

Відповідно до чинного законодавства організації не зобов'язані здійснювати розробку зазначених балансових розрахунків. Тому управління (відділи) праці та соціального захисту населення, економіки органів виконавчої влади, центри зайнятості повинні встановлювати тісні контакти з

організаціями роботодавців, районною (міською) асоціацією підприємств різних форм власності з питань професійного навчання кадрів на виробництві, навчальними закладами, безпосередньо з самими роботодавцями і переконувати їх в доцільності складання балансових розрахунків додаткової потреби у робітниках та фахівцях.

2. Методи визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників в організації.

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

Для визначення чисельності персоналу в організаціях часто використовують *метод планування «від досягнутого рівня»*. Відповідно до цього підходу, чисельність робітників у плановому періоді розраховується з урахуванням індексу росту обсягів виробництва та індексу росту продуктивності праці. Однак є небезпека автоматичного перенесення недоліків у використанні робітників в звітному періоді на плановий період. Тому розрахунки слід доповнювати аналізом використання фонду робочого часу робітників.

Можна використовувати *метод, побудований на основі використання даних про час трудового процесу*. Він дозволяє розрахувати чисельність робітників на основі даних про час, необхідний для виконання виробничої програми, корисний фонд часу 1 робітника, коефіцієнту перерахунку явочної чисельності в спискову.

Метод розрахунку за нормами обслуговування дозволяє розрахувати чисельність працівників залежно від кількості машин, агрегатів та інших об'єктів, що обслуговуються персоналом. Його застосування передбачає врахування коефіцієнту завантаження обладнання і коефіцієнту перерахунку явочної чисельності робітників у спискову.

Метод розрахунку за робочими місцями та нормативами чисельності працівників передбачає врахування завантаженості робочих місць та коефіцієнту перерахунку явочної чисельності працівників. Водночас нормативи чисельності робітників визначаються шляхом ділення загального обсягу роботи на норму обслуговування.

Статистичні методи умовно поділяють на дві групи: *стохастичні методи* і *методи експертних оцінок*. Найбільш часто застосовуються такі стохастичні методи: розрахунок числових характеристик, регресійний аналіз та кореляційний аналіз.

Застосування методів експертних оцінок здійснюється на основі використання досвіду фахівців і керівників. Ці методи поділяються на просту оцінку; розширену оцінку, що включає одноразову та багаторазову експертну

оцінку. При простій оцінці потреба у робітниках оцінюється керівником структурного підрозділу. Розширена експертна оцінка проводиться групою компетентних працівників (експертів). Для забезпечення об'єктивності групової оцінки здійснюється багаторазова експертна оцінка (метод Дельфі).

Після визначення загальної чисельності робітників приступають до визначення професійного і кваліфікаційного складу працівників. Технологія планування професійно-кваліфікаційної структури робітників передбачає:

- організаційно-методичне забезпечення планування професійно-кваліфікаційної структури робітників;
- створення належної інформаційної бази;
- аналіз фактичної професійно-кваліфікаційної структури робітників;
- планування чисельності робітників за професіями та рівнями кваліфікації.

Прогнозування змін в професійно-кваліфікаційній структурі робітників на підприємстві проводиться починаючи з цеху (самостійної дільниці), функціональних підрозділів, тому що їх керівники і фахівці мають більшу інформованість та компетентність у визначенні потрібної професійно-кваліфікаційної структури персоналу. До цієї роботи доцільно залучати експертів чи працівників служби управління персоналом.

В організації для планування професійно-кваліфікаційної структури робітників використовують два підходи. *Перший підхід* передбачає визначення загальної чисельності робітників цеху, а потім вона розподіляється у відповідності з існуючою чи прогнозованою структурою по професіям і рівням кваліфікації. Шляхом сумування розраховується чисельність працівників за професіями і рівнями кваліфікації й відповідна їм професійно-кваліфікаційна структура робітників підприємства.

Другий підхід передбачає розрахунок чисельності робітників з кожної професії та рівня кваліфікації, а потім шляхом сумування визначається чисельність робітників цеху, загальна чисельність і професійно-кваліфікаційна структура працівників підприємства.

Виділяють три *методи* розрахунку професійного складу робітників:

метод екстраполяції – це порівняння професійно-кваліфікаційної структури робітників організації за тривалий час (ряд років), встановлення тенденцій зміни зазначеної структури і поширення цих тенденцій на плановий період.

аналіз змін рівнів продуктивності праці за професійно-кваліфікаційними групами – проведення обліку зміни рівня продуктивності праці робітників в розрізі професій.

Велике значення має аналіз ефективності використання персоналу, оскільки збільшення потреби в нових робочих часто може бути компенсовано більш раціональним використанням наявного фонду робочого часу, стану використання робітників по рівню кваліфікації. З цією метою застосовуються також дані фотографії робочого часу робітників або самофотографії.

3. Розрахунок структури фахівців в розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації.

Загальна потреба у фахівцях – це вся чисельність фахівців організації, яка необхідна для виконання передбаченого обсягу робіт.

Додаткова потреба у фахівцях включає потребу організації на приріст чисельності фахівців; на заміщення вакантних посад та вільних робочих місць, що повинні заміщуватися фахівцями; на втрати фахівців внаслідок призову до лав Збройних Сил України, вибуття жінок у декретну відпустку й відпустку з нагляду за дітьми, плинності кадрів; на часткову заміну практиків без вищої освіти; на компенсацію втрат фахівців внаслідок природних причин; на компенсацію втрат фахівців в зв'язку із вступом у вищі навчальні заклади більш високого рівня акредитації та заклади післядипломної освіти, аспірантуру, докторантуру.

Додаткова потреба в фахівцях на приріст чисельності – це різниця між загальною потребою у фахівцях на кінець планового періоду і наявною чисельністю фахівців на початок планового періоду.

Поточна додаткова потреба в фахівцях визначається на очікуваний рік та є основою для вирішення питання працевлаштування випускників навчальних закладів, професійної перепідготовки персоналу. Середньострокова додаткова потреба у фахівцях визначається терміном на 2-5 років, а довгострокова на – 6-15 років. Вони є основою для профорієнтаційної роботи, професійного навчання, планування трудової кар'єри працівників.

В організації для розрахунку планової чисельності фахівців з вищою освітою використовується метод розрахунку за робочими місцями і нормативами численності. Специфічним випадком є визначення чисельності керівників через норми керованості.

Визначення загальної потреби у фахівцях з різним рівнем кваліфікації здійснюється в основному за двома такими методами: насиченості фахівцями і штатно-нормативним методом.

Метод насиченості фахівцями застосовується, коли необхідно розрахувати потребу в фахівцях на період 6-15 років та більше. Насиченість фахівцями визначається як відношення чисельності фахівців з вищою освітою, які працюють на відповідних посадах з вищою освітою, до чисельності всього персоналу організації.

Коефіцієнт насиченості організації фахівцями розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{нф}} = \frac{\text{ЧФ}}{\text{ЧП}}, \quad (1)$$

де $K_{\text{нф}}$ – коефіцієнт насиченості організації фахівцями;

ЧФ – загальна потреба в фахівцях, осіб;

ЧП – загальна чисельність персоналу організації, осіб.

Для планового періоду насиченість фахівцями визначається опосередкованими методами та використовується для розрахунку

середньострокової і довгострокової потреби з урахуванням обсягу реалізації продукції чи наданих послуг, продуктивності праці, рівня прибутку, рівня механізації і автоматизації виробничих процесів, частки продукції вищої категорії якості та ін.

Загальна потреба організації у фахівцях в плановому періоді визначається за формулою:

$$\text{ЧФп} = \text{ЧПп} \cdot \text{Кнфп}, \quad (2)$$

де ЧФп – потреба організації у фахівцях в плановому періоді, осіб;

ЧПп – загальна чисельність персоналу в плановому періоді, осіб;

Кнфп – коефіцієнт насиченості організації фахівцями у плановому періоді.

Штатно-нормативний метод планування потреби у фахівцях використовується тоді, коли розраховується потреба в фахівцях терміном до 6 років. Потрібний рівень освіти фахівця визначають виходячи з назви професії, посади за Державним класифікатором професій України. Загальними недоліками зазначених двох методів визначення загальної потреби в фахівцях у плановому періоді є неповний облік впливу науково-технічного прогресу і ринкових методів господарювання. Ці недоліки, у певній мірі, можна усунути використанням методу порівняння, що ґрунтується на гіпотезі, згідно з якою рівні технічної оснащеності, господарської діяльності підприємств на конкретну дату неоднакові.

Потреба у фахівцях відповідно до рівня кваліфікації та спеціальностей може визначатися *методом структурного розподілу*. Суть цього методу полягає в тому, що на основі аналізу сформованих структур зайнятості фахівців у звітному періоді і обґрунтування фахівцями служби управління персоналу за участю працівників інших підрозділів організації, очікуваних тенденцій їх змін в плановому періоді визначається прогнозована структура фахівців у розрізах спеціальностей та рівнів кваліфікації в організації.

Сутність *штатно-нормативного методу* полягає в тому, що після визначення загальної потреби у фахівцях на плановий період по функціям управління, посадам за допомогою переліку напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, визначається потреба в фахівцях за напрямами підготовки, спеціальностями і освітньо-кваліфікаційними рівнями.

Визначення потреби у фахівцях в організації передбачає встановлення оптимальних співвідношень між фахівцями і технічними виконавцями. Зменшення числа посад технічних виконавців може привести у плановому періоді до того, що в структурі робочого часу фахівців значну частку будуть становити функції, що не вимагають вищої освіти.

4. Розробка балансових розрахунків додаткової потреби у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення в організації.

Визначення додаткової потреби в персоналі у професійному та кваліфікаційному розрізах слід здійснювати за допомогою балансових розрахунків додаткової потреби в робітниках й фахівців і джерел її забезпечення (табл. 1, 2). Розроблення цих балансових розрахунків в організації доцільно здійснювати на наступний рік та до 5 років з метою визначення додаткової потреби у робітниках, фахівцях в розрізі професій, спеціальностей і освітньо-кваліфікаційних рівнів для проведення підготовки кадрів відповідно до попиту організації, управління розвитком персоналу. Балансові розрахунки додаткової потреби у робітниках та фахівців в розрізах професій й спеціальностей і джерел її забезпечення повинні бути складовою частиною комплексних планів економічного і соціального розвитку організації.

Таблиця 1

Найменування організації _____
 Балансовий розрахунок додаткової потреби організації в робітниках у розрізі професій та джерел її забезпечення на 200__ рік

Назва професії у відповідності до класифікатора професій		Загальна потреба у робітниках в 200__ р.		Додаткова потреба у робітниках в 200__ році		Джерела забезпечення додаткової потреби у робітниках в 200__ році														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	Назва професії у відповідності до класифікатора професій																			
	Назва робітничої професії																			
	Шифр робітничої професії																			
	На початку року																			
	Очікувана чисельність робітників на кінець року																			
	На приріст чисельності робітників																			
	На заміщення вакантних посад та вільних робочих місць																			
	На втрати робітників внаслідок призову до лав Збройних Сил, вибуття жінок у декретну відпустку й відпустку з нагляду за дітьми, пенсії, шлюбності, кадрам																			
	На компенсацію втрат робітників внаслідок природних причин (вихід на пенсію, інвалідність, смертність)																			
	На компенсацію втрат робітників в зв'язку із вступом у вищі навчальні заклади з випривом від виробництва або закінчення вищих навчальних закладів без відриву від виробництва																			
	Загальний обсяг додаткової потреби у робітниках організації																			
	Підготовка робітників за рахунок випускників середніх навчальних закладів у професійно-технічних навчальних закладах																			
	Підготовка робітників за рахунок інших груп молоді у професійно-технічних навчальних закладах																			
	Переїдготовка з числа зайнятого населення за направленнями організації чи за власні кошти громадян у професійно-технічних закладах післядипломної освіти																			
	Переїдготовка робітників з числа незайнятих громадян за направленням місцевих центрів зайнятості																			
	Приїом на роботу робітників організації самостійно, які мають професію, за допомогою бірж праці, приватних агентств з працевлаштування																			
	Підготовка робітників безпосередньо на виробництві																			
	Заложення потреби організації у робітниках за рахунок демобілізації з лав Збройних Сил, повернення жінок з декретної відпустки й відпустки з нагляду за дитиною																			
	Приїом на роботу організації робітників за направленнями державного центру зайнятості																			
	Загальний обсяг усіх джерел забезпечення додаткової потреби у робітниках організації																			
	Недостача або надлишок робітників в організації у 200__ р.																			

Професії робітників професійно-технічних навчальних закладів – всього в т. ч. по професіям професійно-технічних навчальних закладів першого атестаційного рівня по професіям професійно-технічних навчальних закладів другого атестаційного рівня по професіям професійно-технічних навчальних закладів третього атестаційного рівня

Директор _____ Прізвище, ім'я, по-батькові «__» _____ 200__ р.

Найменування організації _____

Балансовий розрахунок додаткової потреби організації в фахівцях у розрізі спеціальностей та джерел її забезпечення на 200__ рік

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Додаткова потреба у фахівцях в 200__ році		Джерела забезпечення додаткової потреби у фахівцях в 200__ році								
												Загальна потреба у фахівцях в 200__ р.	На початку року	На кінець року	На пріоритет спеціальності фахівців	На заміщення вакантних посад та вільних робочих місць, що повинні замінюватися фахівцями	На втрачені фахівців внаслідок призову до лав Збройних Сил, вибуття жінок у декретну відпустку й відпустку заглядю за дітьми, пенсійного бадар	На часткову заміну практиків без вищої освіти, які зайняті на посадах фахівців	На компенсацію втрат фахівців внаслідок природних причин (вихід на пенсію, інвалідність, смертність)	На компенсацію втрат фахівців в зв'язку із вступом у вищу навчальні заклади більш високого рівня акредитації та заклади післядипломної освіти, аспірантуру, докторантуру	Загальний обсяг додаткової потреби у фахівцях організації	Підготовка фахівців за рахунок випускників середніх навчальних закладів або зайнятого населення у вищих навчальних закладах
1	Назва професії у відповідності до класифікатора професій	Назва спеціальності фахівця	Шифр спеціальності фахівця	На початку року	На кінець року	На пріоритет спеціальності фахівців	На заміщення вакантних посад та вільних робочих місць, що повинні замінюватися фахівцями	На втрачені фахівців внаслідок призову до лав Збройних Сил, вибуття жінок у декретну відпустку й відпустку заглядю за дітьми, пенсійного бадар	На часткову заміну практиків без вищої освіти, які зайняті на посадах фахівців	На компенсацію втрат фахівців внаслідок природних причин (вихід на пенсію, інвалідність, смертність)	На компенсацію втрат фахівців в зв'язку із вступом у вищу навчальні заклади більш високого рівня акредитації та заклади післядипломної освіти, аспірантуру, докторантуру	Загальний обсяг додаткової потреби у фахівцях організації	Підготовка фахівців за рахунок випускників середніх навчальних закладів або зайнятого населення у вищих навчальних закладах	Підготовка фахівців за рахунок випускників професійно-технічних навчальних закладів у вищих навчальних закладах	Підготовка фахівців з числа зайнятого населення за напрявленнями організації чи за власні кошти у вищих закладах післядипломної освіти	Підготовка фахівців з числа незайнятих громадян за направленнями місцевих центрів зайнятості	Прийом на роботу фахівців організації самостійно, за допомогою бірж праці, приватних агентств з працевлаштування	Переведення на посади та робочі місця, що вимагають вищої освіти, фахівців, які використовуються в організації не за призначенням	Задолження потреби підприємства у фахівцях за рахунок демобілізації з лав Збройних Сил, повернення жінок з декретної відпустки й відпустки з наглядю за дитиною	Прийом на роботу організації фахівців за направленнями державного центру зайнятості	Загальний обсяг усіх джерел забезпечення додаткової потреби у фахівцях організації	Недостача або надлишок фахівців в організації у 200__ р.

I. Спеціальності фахівців вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації – всього в т. ч.:

по спеціальності
з них:
молодших спеціалістів
бакалаврів

II. Спеціальності фахівців вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації – всього в т. ч.:

по спеціальності
з них:
спеціалістів
магістрів

III. Разом з усіх спеціальностей фахівців

Директор _____ Прізвище, ім'я, по-батькові «__» _____ 200__ р.

На основі балансових розрахунків в організації визначаються:

- додаткова потреба в робітниках та фахівцях у розрізах професій і спеціальностей;
- джерела забезпечення додаткової потреби в робітниках та фахівцях у розрізах професій і спеціальностей;
- обсяги професійного навчання персоналу в професійно-технічних та вищих навчальних закладах.

Складові додаткової потреби у персоналі відбиваються в лівій частині балансового розрахунку, джерела її забезпечення – у правій. Додаткова потреба в робітниках вказується у графах 6-11 балансового розрахунку в розрізі професій робітників професійно-технічних навчальних закладів першого, другого, третього атестаційних рівнів.

Додаткова потреба в робітниках на приріст їх чисельності у плановому періоді розраховується як різниця між чисельністю робітників на кінець і початок поточного року. Аналогічно розраховується додаткова потреба в фахівцях на приріст їх чисельності.

Іншим елементом балансового розрахунку додаткової потреби у робітниках є заміщення вільних робочих місць. Визначення поточної додаткової потреби в робітниках на заміщення вакантних робочих місць здійснюється на основі даних статистичної та оперативної звітності організації. Таким же чином розраховується додаткова потреба у фахівцях на заміщення вакантних посад фахівців.

Додаткова потреба у фахівцях відображається у графах 6-12 балансового розрахунку додаткової потреби організації в фахівцях у розрізі спеціальностей та джерел їх забезпечення. Вона на відміну від робітників в певній мірі обумовлена необхідністю часткової заміни практиків без вищої освіти, які зайняті на посадах фахівців. При визначенні вказаного елемента додаткової потреби у фахівцях враховується те, що в плановому періоді відбудеться втрата практиків за природними причинами. Кількість цієї втрати встановлюється за результатами аналізу даних обліку особового складу про статеву-віковий склад практиків. Крім того, із загального числа практиків у звітному періоді вираховується та їх частина, що в плановому періоді підвищить рівень кваліфікації через систему заочного та вечірнього навчання у вищих навчальних закладах і після закінчення навчання залишиться на своїх посадах вже в якості дипломованих фахівців.

Джерела забезпечення додаткової потреби в робітниках містяться у графах 12-19 балансового розрахунку додаткової потреби організації в робітниках у розрізі професій та джерел її забезпечення. Додаткова потреба в робітниках у першу чергу забезпечується за рахунок випускників середніх навчальних закладів та інших груп молоді в професійно-технічних навчальних закладах. Водночас значення такого джерела забезпечення додаткової потреби у робітниках, як підготовка працівників безпосередньо на виробництві, має тенденцію до зниження.

Джерела забезпечення додаткової потреби в фахівцях містяться у графах 13-20 балансового розрахунку додаткової потреби організації в фахівцях у розрізі спеціальностей та джерел її забезпечення. Серед джерел забезпечення додаткової потреби виділяють підготовку фахівців за рахунок випускників середніх навчальних закладів або зайнятого населення у вищих навчальних закладах за вечірньою і заочною формою навчання. В певній мірі додаткова потреба у фахівцях задовольняється за рахунок підготовки випускників професійно-технічних навчальних закладів у вищих навчальних закладах.

Суттєвим джерелом забезпечення додаткової потреби організації у фахівцях є перепідготовка зайнятого населення за напрямками підприємства чи за власні кошти у вищих закладах післядипломної освіти, а також перепідготовка фахівців з числа незайнятих громадян за направленням

місцевих центрів зайнятості.

Основним джерелом забезпечення додаткової потреби організації у фахівцях є прийом їх на роботу організацією самостійно. Відчутну допомогу їй в цій сфері можуть надати біржі праці, державний центр зайнятості, приватні агентства з працевлаштування тощо.

Підсумовані дані по всіх джерелах забезпечення додаткової потреби організації в робітниках і фахівцях містяться відповідно у графі 20 табл. 1 та в графі 21 табл. 2. Водночас у графі 21 табл. 1 і в графі 22 табл. 2 відображається недостача або надлишок відповідно робітників або фахівців.

Якщо сума показників балансового розрахунку додаткової потреби організації в фахівцях у розрізі спеціальностей та джерел її забезпечення по графах 13-20 не забезпечує додаткову потребу у фахівцях з конкретної спеціальності, то є дефіцит персоналу з цієї спеціальності, коли сума показників по графах 13-20 більша додаткової потреби у фахівцях з конкретної спеціальності, то на підприємстві в плановому періоді буде надлишок фахівців з цієї спеціальності.

Питання для самоконтролю

1. Яким чином здійснювалось визначення поточної і перспективної потреби у робітниках та фахівцях за часів адміністративно-командної системи?
2. Покажіть роль органів виконавчої влади, центрів зайнятості, навчальних закладів і роботодавців у визначенні поточної та перспективної потреби в кадрах.
3. Перелічіть й охарактеризуйте основні методи визначення загальної чисельності робітників в організації.
4. У чому полягає сутність двох підходів до планування професійно-кваліфікаційної структури робітників організації?
5. Назвіть та дайте характеристику методам розрахунку професійно-кваліфікаційного складу робітників підприємства.
6. Дайте визначення загальної і додаткової потреби у фахівцях. На які періоди розраховується додаткова потреба у фахівцях?
7. Поясніть сутність основних методів визначення загальної потреби у фахівцях в організації на плановий період.
8. За якими методами здійснюється розрахунок складу фахівців у розрізі спеціальностей та освітньо-кваліфікаційних рівнів в організації?
9. Проаналізуйте складові додаткової потреби у персоналі на рівні організації.
10. Що Ви розумієте під недостачею та надлишком персоналу в організації? За яких умов вони можуть виникнути?

Лекція 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу

1. Система багаторівневої освіти.
2. Організація професійно-технічної освіти.
3. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою.
4. Ступеневість професійно-технічної та вищої освіти, освітньо-професійна післядипломна підготовки.

Ключові слова і поняття: система освіти, державні і недержавні освітні заклади, професійно-технічна освіта, професійно-технічний навчальний заклад, курсове професійно-технічне навчання, державний стандарт, вища освіта, освітній рівень, освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти, вищі навчальні заклади, молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр, освітньо-кваліфікаційна програма, післядипломна освіта.

1. Система багаторівневої освіти.

Національна система освіти України містить:

- органи державного управління;
- мережу навчальних закладів різних рівнів, типів і форм власності, що реалізують відповідні освітні й освітньо-професійні програми;
- наукові, науково-методичні установи, що проводять наукові дослідження в інтересах освіти і методичне керівництво освітнім процесом;
- проєктні та виробничі організації та підприємства, що забезпечують систему освіти дидактичними засобами, навчальною та методичною літературою.

Структура освіти в Україні сформована за європейським законом і включає: загальну, професійну освіту та самоосвіту. Особливий інтерес становлять такі складові освіти як вища освіта та підготовка науково-педагогічних кадрів, які забезпечують фундаментальну наукову, професійну та практичну підготовку, одержання громадянами освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до їх покликання, інтересів і здібностей, удосконалення наукової та професійної підготовки, перепідготовку і підвищення кваліфікації.

Класифікація навчальних закладів здійснюється за такими ознаками:

- форма власності (державні і недержавні навчальні заклади);
- загальноосвітні навчальні програми (дошкільна освіта, загальна середня освіта; позашкільна освіта);
- професійні навчальні програми (професійно-технічна освіта, вища освіта, післядипломна освіта, аспірантура, докторантура, самоосвіта) (рис. 1).

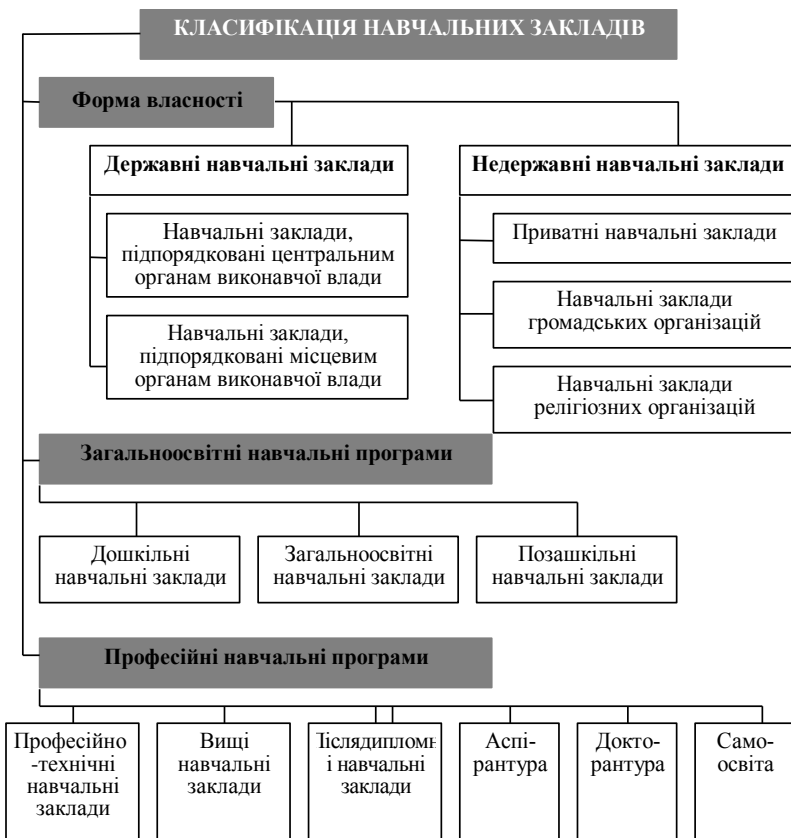


Рис. 1. Класифікація навчальних закладів України

2. Організація професійно-технічної освіти.

Професійно-технічна освіта спрямована на формування професійних знань, умінь, навичок, розвиток духовності, культури, відповідного технічного, технологічного і екологічного мислення з метою створення умов для їх професійної діяльності. Професійно-технічна освіта здобувається в професійно-технічних навчальних закладах.

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

До державних органів управління з професійно-технічною освітою належать:

- спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері професійно-технічної освіти;
- міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані професійно-технічні навчальні заклади;
- Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська і Севастопольська міські державні адміністрації та створені ними органи управління професійно-технічною освітою;
- міжгалузєва рада з професійно-технічної освіти.

Професійно-технічний навчальний заклад – це заклад освіти, що забезпечує реалізацію потреб громадян у професійно-технічній освіті, оволодінні робітничими професіями, спеціальностями, кваліфікацією відповідно до їх здібностей, інтересів, стану здоров'я. До професійно-технічних навчальних закладів належать: професійно-технічне училище відповідного профілю; професійне училище соціальної реабілітації; вище професійне училище; професійно-художнє училище; художнє професійно-технічне училище; вище художнє професійно-технічне училище; училище-агрофірма; вище училище-агрофірма; училище-завод; центр професійно-технічної освіти; навчально-виробничий центр; центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів; навчально-курсний комбінат; навчальний центр; інші типи навчальних закладів, що надають професійно-технічну освіту громадянам.

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

Державний стандарт професійно-технічної освіти – це сукупність державних вимог до змісту професійно-технічної освіти, рівня кваліфікації випускника професійно-технічного навчального закладу, основних обов'язкових засобів навчання та освітнього рівня вступників. Він виключає: кваліфікаційні характеристики випускника; типові навчальні плани підготовки кваліфікованих робітників; типові навчальні програми з навчальних предметів, передбачених навчальними планами та з виробничого навчання; перелік обов'язкових засобів навчання; систему контролю знань, умінь і навичок учнів, слухачів та критерії їх кваліфікаційної атестації.

Професійно-технічна освіта здійснюється за денною, вечірньою (змінною) формами навчання, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами.

3. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою.

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

Основними завданнями системи вищої освіти є:

- забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації особи, яка задовольняє державним стандартам відповідних освітніх і освітньо-кваліфікаційних рівнів;
- відтворення, розвиток та передача новим поколінням досягнень науки, техніки і культури, підготовка їх до самостійної професійної діяльності, формування у населення світоглядних принципів на засадах гуманізму та патріотизму;
- виховання у майбутніх фахівців соціальної зрілості й громадянської активності, почуття відповідальності за долю народу і держави.

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

Вищий навчальний заклад – це освітній, освітньо-науковий заклад, який заснований і діє згідно до законодавства про освіту, реалізує відповідно до наданої ліцензії освітньо-професійні програми вищої освіти за певними освітніми та освітньо-кваліфікаційними рівнями, забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей та нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність. Вищими закладами освіти є: технікум (училище), коледж, інститут, консерваторія, академія, університет.

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

Академія – вищий навчальний заклад, який проводить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації у певній галузі

науки, виробництва, культури і мистецтва, проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є провідним науково-методичним центром у сфері своєї діяльності і має відповідний рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення.

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

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

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

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

Завданнями вищого навчального закладу є:

- здійснення освітньої діяльності певного напрямку, яка забезпечує підготовку фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів і відповідає стандартам вищої освіти;
- проведення наукової, науково-технічної, творчої, мистецької, культурно-виховної та спортивної діяльності як основ підготовки майбутніх фахівців і науково-технічного та духовного розвитку держави;
- забезпечення виконання державного замовлення та угод на підготовку фахівців з вищою освітою;
- здійснення підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів й їх атестації в акредитованих вищих навчальних закладах;

- вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці та сприяння працевлаштуванню випускників;
- провадження культурно-просвітницької діяльності, підвищення освітньо-культурного рівня населення;
- проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців.

Приєднання України до країн Болонської співдружності зумовило трансформацію та модернізацію системи вищої освіти відповідно до загальноєвропейських вимог, визначальними критеріями яких є: якість підготовки фахівців; фундаменталізація та індивідуалізація навчання; зміцнення довіри між суб'єктами освітньої діяльності; відповідність вимогам європейського ринку праці; мобільність студентів та викладачів; сумісність кваліфікацій; посилення конкурентоспроможності випускників університету.

Кроком до Болонського процесу є розроблення в Україні державних стандартів освіти. Стандарти вищої освіти з певної спеціальності формуються за трьома рівнями: державний стандарт, галузевий стандарт, стандарт вищих навчальних закладів.

Державні стандарти вищої освіти визначають перелік напрямів, спеціальностей, кваліфікацій за освітньо-кваліфікаційними рівнями бакалавра, спеціаліста, магістра та вимоги до професійної підготовки фахівців.

Галузеві стандарти вищої освіти відображають освітньо-кваліфікаційну характеристику випускника вищого навчального закладу, місце фахівця у структурі галузей економіки, вимоги до рівня його компетентності, систему виробничих функцій і сфер діяльності. Крім того, галузеві стандарти визначають строки навчання за відповідними програмами підготовки, критерії та засоби контролю якості вищої освіти.

Стандарти вищої освіти вищих навчальних закладів визначають спеціалізації підготовки фахівців з урахуванням вимог ринку праці та регіональних особливостей, варіативні частини програм підготовки фахівців (зміст, кількість і термін вивчення навчальних дисциплін), навчальні плани та графіки навчального процесу, форми навчальних занять і форми підсумкового контролю.

4. Ступеневість професійно-технічної та вищої освіти, освітньо-професійна післядипломна підготовка.

Відповідно до ЗУ «Про освіту» підготовка фахівців здійснюється за освітньо-кваліфікаційними рівнями (ступеневою освітою) згідно з відповідними освітньо-професійними програмами. Підвищення кваліфікації, перепідготовки кваліфікованих робітників і фахівців з вищою освітою проводиться за відповідними освітньо-професійними програмами післядипломної підготовки.

Освітньо-професійні програми підготовки кваліфікованих робітників та фахівців з вищою освітою відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів – це

державні документи, що визначають зміст і нормативний термін навчання та передбачають відповідні форми контролю та державної атестації.

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

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

Відповідно до ступенів професійно-технічної освіти встановлюється *три атестаційні рівні професійно-технічних навчальних закладів*.

На першому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації з технологічно нескладних, простих за своїми виробничими діями і операціями професій, що дає змогу робітнику вільно працювати з раніше вивченими предметами, об'єктами, виконувати конкретні дії, виробничі операції та роботи під контролем робітника з більшим досвідом й вищим рівнем кваліфікації.

На другому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації з масових робітничих професій середньої технологічної складності у різних галузях економіки, що дає змогу робітнику самостійно виконувати по пам'яті чи з допомогою технологічних карт, інструкцій, креслень або іншої документації типові дії, виробничі операції, роботи за встановленими нормами часу і забезпечувати необхідну якість. Навчання здійснюється в професійно-технічних навчальних закладах другого атестаційного рівня та вимагає, як правило, від учнів, слухачів базової загальної середньої освіти.

Навчання на другому ступені завершується кваліфікаційною атестацією. Особам, які успішно пройшли кваліфікаційну атестацію, присвоюється кваліфікація «кваліфікований робітник» з набутої професії відповідного розряду (категорії) та видається диплом.

На третьому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування високого рівня кваліфікації з технологічно складних, наукоємких професій і спеціальностей у різних галузях економіки, що дає змогу робітнику чи службовцю на основі отриманих знань та вивчених раніше типових дій самостійно виконувати складні виробничі операції, продуктивні дії, створювати алгоритми діяльності в нетипових ситуаціях. Навчання здійснюється у професійно-технічних навчальних закладах третього атестаційного рівня і вимагає від учнів, слухачів повної загальної середньої освіти.

Особам, які успішно пройшли кваліфікаційну атестацію, присвоюється кваліфікація «кваліфікований робітник» з набутої професії відповідного розряду (категорії) та, за умови закінчення відповідного курсу навчання в акредитованому професійно-технічному навчальному закладі, – кваліфікація молодшого спеціаліста і видаються дипломи.

Молодший спеціаліст – це освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, передбачених для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Освітньо-професійна програма підготовки молодшого спеціаліста забезпечує одночасне здобуття базової вищої освіти за спеціальністю та кваліфікації молодшого спеціаліста на базі повної загальної середньої освіти або на базі базової загальної середньої освіти з наданням можливості здобувати повну загальну середню освіту. Зазначена програма складається з навчальних дисциплін фахового спрямування та з різних видів практичної підготовки і може включати окремі дисципліни освітньо-професійної програми підготовки бакалавра.

Особи, які успішно пройшли державну атестацію, отримують документи встановленого зразка про здобуття базової вищої освіти за спеціальністю та кваліфікації молодшого спеціаліста.

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

Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра забезпечує одночасне здобуття базової вищої освіти за напрямом підготовки та кваліфікації бакалавра на базі повної загальної середньої освіти. Особи, які успішно пройшли державну атестацію, отримують документи встановленого зразка про здобуття базової вищої освіти за відповідним напрямом підготовки та кваліфікації бакалавра.

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

Освітньо-професійна програма підготовки спеціаліста забезпечує одночасне здобуття повної вищої освіти за спеціальністю та кваліфікації спеціаліста на базі відповідної освітньо-професійної програми підготовки бакалавра. Особи, які успішно пройшли державну атестацію, отримують документи встановленого зразка про здобуття повної вищої освіти за

спеціальністю та кваліфікації спеціаліста.

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

Освітньо-професійна програма підготовки магістра забезпечує одночасне здобуття вищої освіти за спеціальністю та кваліфікації магістра на базі відповідної освітньо-професійної програми підготовки бакалавра. Особи, які успішно пройшли державну атестацію, отримують документи встановленого зразка про здобуття повної вищої освіти за спеціальністю та кваліфікації магістра.

Сучасна система підготовки та перепідготовки базується на інтегрованих навчальних планах, узгодженні системи кредитів з визнанням дипломів і сертифікатів у системі «школа-університет-післядипломне навчання».

Освітньо-професійна програма післядипломної підготовки забезпечує *післядипломну освіту* (підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, стажування, клінічну ординатуру, інтернатуру тощо) на базі освітньо-професійної програми підготовки кваліфікованого робітника, молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста чи магістра. Зазначена програма післядипломної підготовки розробляється і контролюється професійно-технічними та вищими навчальними закладами відповідного рівня акредитації.

Як визначено Законом України «Про вищу освіту» *післядипломна освіта* – це спеціалізоване удосконалення освіти і професійної підготовки особистості через поглиблення, розширення та відновлення її професійних знань, навичок і вмінь одержання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та нагромадженого практичного досвіду.

Післядипломна освіта в Україні створює умови для безперервної та послідовної освіти і включає:

- перепідготовку одержання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та нагромадженого практичного досвіду;
- спеціалізацію здобуття знань та набуття умінь виконувати окремі завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності;
- розширення профілю (підвищення кваліфікації) – набуття навичок виконувати додаткові завдання й обов'язки в межах спеціальності;
- стажування – набуття досвіду виконувати завдання й обов'язки визначеної спеціальності.

Метою системи післядипломної освіти є створення умов безперервності,

єдності і наступності освіти громадян, здобуття ними більш високого рівня кваліфікації чи одержання нової професії або спеціальності в навчальних закладах.

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

Спеціалізація керівників і фахівців здійснюється для отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь і фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Її тривалість становить не менше 500 годин.

Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців у організації передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь та навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх обов'язків, розширенню зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи. Його тривалість встановлюється від 72 до 500 годин.

Короткострокове підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців здійснюється для поглибленого вивчення ними певного напрямку виробничої діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови організації, значних змін у нормативно-правовій базі тощо. Його тривалість встановлюється організацією залежно від мети та змісту навчальної програми, але не більше 72 годин.

Систематичне самостійне навчання керівників і фахівців проводиться на виробництві на основі індивідуального плану розвитку чи особистих цілей працівника, що затверджуються його безпосереднім керівником. Контроль за виконанням працівником плану самостійного навчання здійснюється їхнім безпосереднім керівником за участю фахівця служби управління персоналом організації.

Серед інших форм підвищення кваліфікації керівників і фахівців важлива роль належить стажуванню. *Стажування* керівників і фахівців передбачає засвоєння ними кращого вітчизняного й передового зарубіжного досвіду роботи, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня управління. Воно може відбуватися як у передових вітчизняних, так і зарубіжних організаціях.

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

Навчання в цільовій аспірантурі або докторантурі за темами, що

цікавлять організацію, призначено для вирішення актуальних наукових проблем виробництва й підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації. Ця форма навчання керівників і фахівців проводиться в порядку, який передбачений чинним законодавством про підготовку наукових кадрів.

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

Післядипломна підготовка фахівців – це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю під час засвоєння освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста в межах одного освітнього напрямку та досвіду практичної роботи з підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня.

Післядипломна освіта населення направлена на задоволення потреб та інтересів громадян у постійному підвищенні професійного рівня, запобігає втратам трудового потенціалу суспільства засобами оновлення і корекції професійної підготовленості робітників та фахівців до змінюваних умов духовно-інтелектуального середовища, сфери виробництва і послуг, попиту ринку праці. Вона виступає одним із засобів соціального захисту населення та забезпечує потреби суспільства і ринкової економіки у висококваліфікованих, конкурентоспроможних робітниках й фахівцях.

Питання для самоконтролю

1. Як Ви розумієте сутність поняття «система освіти»?
2. За якими ознаками здійснюється класифікація навчальних закладів?
3. Назвіть основні проблеми та визначте перспективні напрями розвитку професійно-технічної і вищої освіти.
4. Що таке загальна середня освіта, з яких структур та елементів складається система загальної середньої освіти?
5. Назвіть і охарактеризуйте типи загальноосвітніх та навчальних закладів системи загальної середньої освіти.
6. Перелічіть органи виконавчої влади, що здійснюють управління системою загальної середньої освіти, визначте їх основні завдання.
7. Розкрийте сутність професійно-технічної освіти та курсового професійно-технічного навчання. Які права на здобуття професійно-технічної освіти мають громадяни?
8. Дайте визначення та розкрийте зміст державного стандарту професійно-технічної освіти.
9. Розкрийте сутність вищої освіти. Що означають освітній рівень і освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти?
10. Проаналізуйте джерела фінансування вищої освіти. Як визначається плата за навчання у державних або комунальних вищих навчальних закладах за рахунок коштів фізичних чи юридичних осіб?

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

1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.
2. Кадрові агентства при навчальних закладах.
3. Механізм формування державного замовлення на підготовку фахівців і робітників.
4. Державні гарантії надання молоді першого робочого місця.

***Ключові слова і поняття:** ринок освітніх послуг, маркетинг освітніх послуг, освітня послуга, концепція маркетингу освітніх послуг, елементи, суб'єкти і об'єкти маркетингу освітніх послуг, державне замовлення на підготовку фахівців і робітників, цільові стипендії, гранти для здобуття вищої освіти, державні гарантії надання молоді першого робочого місця, молодий фахівець.*

1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.

Ринок освітніх послуг – це система соціально-економічних відносин між навчальними закладами і споживачами з метою продажу та купівлі освітніх послуг. Підвищення ефективності його функціонування передбачає впровадження маркетингового підходу у сфері освітніх послуг.

Маркетинг освітніх послуг – це розробка, реалізація і оцінка освітніх послуг шляхом установа відносин обміну між освітніми установами та споживачами освітніх послуг з метою гармонізації інтересів та задоволення потреб школярів, учнів, студентів і слухачів (Т. Оболенська). Він передбачає дослідження, планування, реалізацію програм, задумів та контроль за їх виконанням з метою досягнення цілей навчальних закладів (Ф. Котлер, К. Фокс).

Маркетинг освітніх послуг, формуючи і реалізуючи стратегію розвитку людини, забезпечує зростання вартості робочої сили, тісно пов'язаний з розвитком персоналу організації. Водночас – це інструмент регулювання ринку освітніх послуг, який сприяє кожному навчальному закладу посісти своє місце, здійснювати підготовку фахівців відповідно до потреб ринку праці.

Маркетинг освітніх послуг забезпечує задоволення потреб особистості в освіті, навчального закладу – в забезпеченні конкурентоспроможності, організації – в розвитку персоналу, суспільства – у розширеному відтворенні трудового й освітнього потенціалу країни.

Послуга професійної освіти є товаром особливого роду і суспільним благом. Тому потреба у послугах освіти як суспільного блага виражається через механізм суспільного вибору у вигляді прийняття рішення щодо вступу до конкретного навчального закладу, на той чи інший факультет, обрання відповідного рівня освіти загалом. Попит населення на послуги освіти може

стримуватися правилами прийому до навчальних закладів, рівнем вимог до якості знань абітурієнтів, а також деформуватися ажіотажним попитом населення на окремі професії та спеціальності чи політикою держави.

Для освітніх послуг характерна тривалість періоду їх надання, відстроченість виявлення результативності освітніх послуг і залежність ефективності роботи випускників навчальних закладів від умов їх праці та життя.

Згідно маркетингу освітніх послуг *основне завдання освітніх закладів* – визначити потреби та інтереси споживачів, забезпечити їх задоволення, чим забезпечуються довгострокові вигоди як споживачів, так і навчального закладу. Керуючись цим підходом навчальний заклад орієнтується на визначені характеристики та обсяги потреб ринку праці, попиту споживачів на освітні послуги.

Основними *складовими маркетингу освітніх послуг* є його суб'єкти, об'єкти, сфера дії, цільова орієнтація, зміст.

До складу *суб'єктів* маркетингу освітніх послуг входять навчальні заклади, споживачі послуг, широке коло посередників (центри зайнятості, кадрові агентства, органи виконавчої влади, ліцензування і акредитації навчальних закладів тощо), громадські організації та структури, які мають відношення до просування освітніх послуг до споживача на ринку.

З точки зору маркетингу освітніх послуг, до функцій *навчальних закладів* входить формування пропозиції, надання самих освітніх послуг клієнтам, просування освітніх і супутніх послуг на ринку.

Посередницькі структури сприяють раціональному просуванню освітніх послуг на ринку, можуть здійснювати функції з інформування, консультування, участі у ліцензуванні і акредитації навчальних закладів, організації продажу освітніх послуг та фінансової підтримки системи загальної й професійної освіти.

Об'єктами маркетингу у системі освіти поряд з освітніми послугами є місце розташування навчальних закладів, їх навчально-матеріальна база, громадський престиж і привабливість професій чи спеціальностей серед різних груп населення, рейтинг викладачів, рівень наукових досліджень в навчальних закладах, навчально-методичне забезпечення навчального процесу, широкий комплекс супутніх послуг.

Маркетингова орієнтація управління навчальним закладом передбачає:

- надаються лише ті освітні послуги, що відповідають чи будуть відповідати потребам ринку праці, попиту населення на освітні послуги;
- асортимент освітніх послуг досить широкий та постійно оновлюється з урахуванням попиту ринку праці і населення;
- ціни на освітні послуги формуються під впливом активності конкурентів, обсягів та динаміки платоспроможного попиту населення;

- комунікативна діяльність проводиться активно, направлена на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг, враховує можливості посередників;

- стратегічні рішення щодо управління навчальним закладом приймаються висококваліфікованими і компетентними керівниками;

- науково-педагогічні дослідження здійснюються як у сфері підготовки кадрів навчального закладу, так і в сфері ринку праці та освітніх послуг;

- організаційна структура навчального закладу включає кадрове агентство, що здійснює маркетингові дослідження і розробки, працевлаштування своїх випускників, забезпечує зв'язок з роботодавцями.

Основними *напрямами дій* у сфері маркетингу освітніх послуг є: одержання інформації, аналіз ситуації, аналіз конкуренції, одержання внутрішньої інформації (оперативні і статистичні дані, бухгалтерський облік навчального закладу), отримання зовнішньої інформації, дослідження ринку.

Для маркетингу освітніх послуг особливе значення має аналіз цільових груп або поведінки споживачів. Для того, щоб можна було б продати освітні послуги, суб'єктам освітніх послуг необхідно мати деталізовані дані про адресатів, з якими при цьому повинен бути встановлений контакт. Метою аналізу є з'ясування конкретних умов визначеної цільової групи, за яких потенційні споживачі зацікавляться освітніми послугами.

Передумовою для ефективного маркетингу освітніх послуг є чітка сегментація ринку. Тільки тоді для маркетингу освітніх послуг оперативно можуть бути розроблені власні інструменти. Серед них виділяються наступні: формування попиту, організація комунікації, забезпечення збуту; організація взаємного виконання зобов'язань.

2. Кадрові агентства при навчальних закладах.

Впровадження ринкових відносин обумовлює необхідність розвинутої системи ефективного ведення справ у сфері освітніх послуг, яка орієнтувала б навчальні заклади на підготовку фахівців відповідно до попиту ринку освітніх послуг і ринку праці, поєднала процес завершення навчання з процесом включення випускників у трудову діяльність.

Такими структурами при навчальних закладах можуть бути кадрові агентства, які виконуватимуть функції дослідження ринку освітніх послуг та ринку праці, сприятимуть працевлаштуванню випускників навчального закладу. Доцільно мати підрозділ маркетингу освітніх послуг і підрозділ сприяння працевлаштуванню випускників.

Основними завданнями *підрозділу маркетингу освітніх послуг* навчального закладу є: маркетингове дослідження ринку освітніх послуг та ринку праці для визначення поточної і перспективної потреби в кадрах; вивчення розвитку виробництва та сучасних технологій для встановлення вимог роботодавців до рівня підготовки працівників; пошук свого сегменту на ринку освітніх послуг і ринку праці, характеристики якого відповідають

профілю підготовки кадрів в даному навчальному закладі; організація набору учнів, студентів, слухачів в навчальний заклад; визначення джерел фінансування та організація грошових надходжень; здійснення зв'язків зі споживачами освітніх послуг, громадськістю та засобами масової інформації; підготовка рекламних та інформаційних матеріалів; забезпечення післяпродажного обслуговування, включаючи зв'язок з колишніми випускниками навчального закладу тощо.

Маркетинг освітніх послуг повинен дати можливість визначити: загальний обсяг і структуру підготовки кадрів за професіями (спеціальностями); перспективи розвитку навчального закладу; потенціал існуючих та майбутніх конкурентів; потенційні можливості клієнтів щодо споживання освітніх послуг навчального закладу. Основні етапи маркетингової діяльності у навчальному закладі відображені на рис. 1.

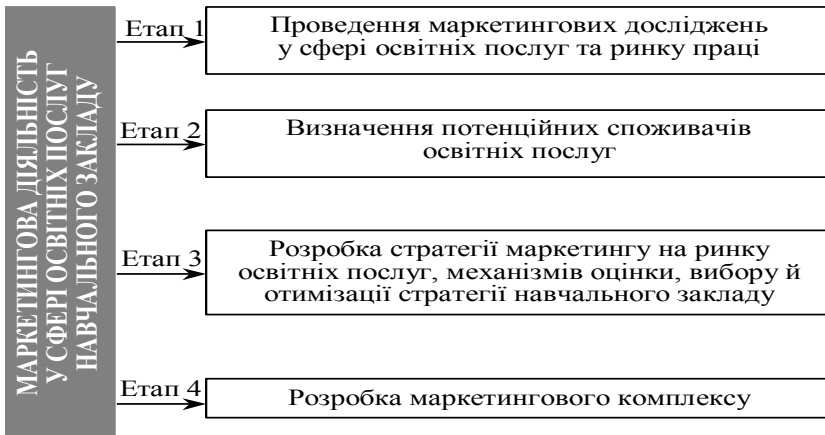


Рис. 1. Основні етапи маркетингової діяльності у навчальному закладі

На основі першого і другого етапів розробляються конкретні заходи щодо удосконалення процесу підготовки фахівців відповідно до визначених сегментів ринку освітніх послуг та ринку праці, а саме: визначення потенційних споживачів освітніх послуг; формування такого набору професій чи спеціальностей, який відповідає видам професійної діяльності, для яких необхідні працівники вибраного сегменту ринку праці; внесення змін в навчальні плани та програми підготовки учнів, студентів чи слухачів, враховуючи вимоги організації до професійного рівня випускників навчальних закладів.

Результатом діяльності підрозділу маркетингу освітніх послуг повинна бути розробка програми розвитку освітніх послуг навчального закладу на перспективу, що вирішує такі завдання: моделювання освітніх послуг у

прогнозованому періоді; прогнозування обсягів підготовки кадрів в розрізі професій чи спеціальностей у навчальному закладі відповідно до попиту ринку праці та ринку освітніх послуг.

Підрозділу *працевлаштування випускників навчального закладу* доцільно поєднувати роботу по сприянню працевлаштування з консультативною та профорієнтаційною діяльністю. Консультанти цього підрозділу розробляють план по працевлаштуванню випускників і проводять профорієнтаційну роботу на всіх етапах його здійснення. Основні етапи сприяння працевлаштуванню випускників представлені на рис. 2.

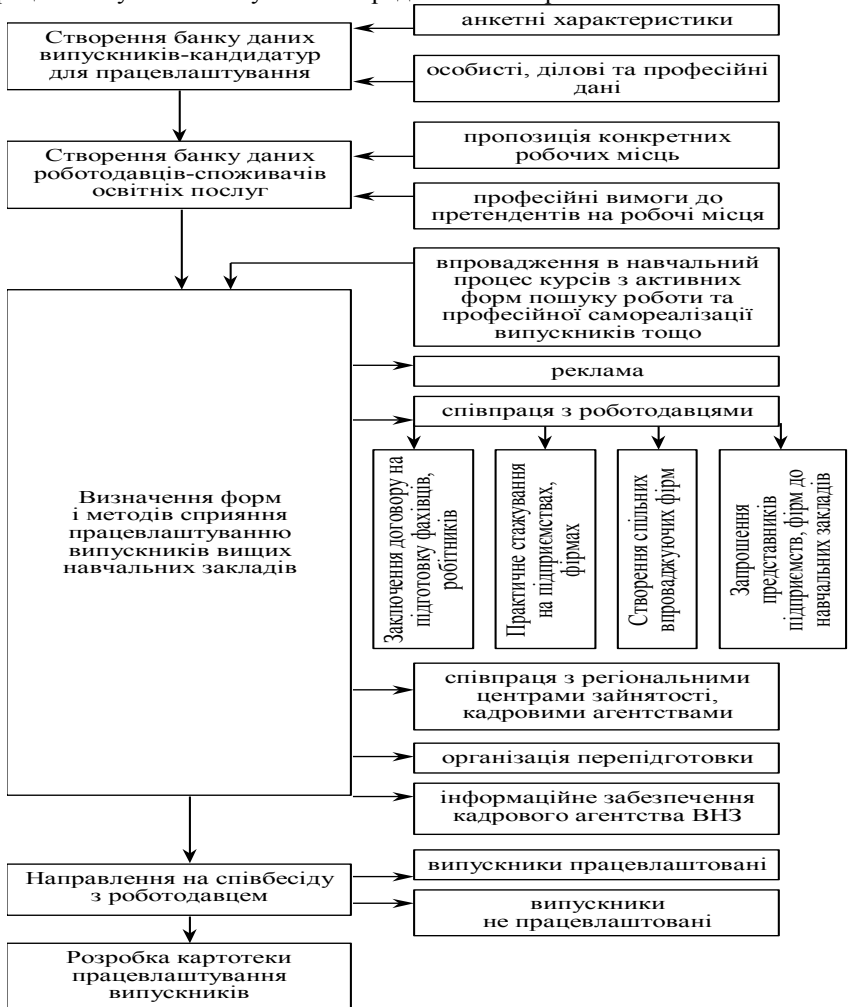


Рис. 2. Основні етапи сприяння працевлаштуванню випускників навчальних закладів

Форми та методи сприяння працевлаштуванню випускників навчальних закладів включають підготовку учнів, студентів чи слухачів активним формам пошуку роботи і виробничої адаптації на підприємстві. З цією метою у навчальні плани доцільно вводити курси професійної самореалізації випускника навчального закладу.

Велике значення у сприянні працевлаштуванню випускників навчальних закладів має реклама, тобто пропаганда переваг певного навчального закладу в сфері освіти (його статусу, рівня підготовки працівників, рейтингу викладацького складу, міждержавних зв'язків, інше). З цією метою навчальні заклади вміщують оголошення у засобах масової інформації, надають відповідні дані в центри зайнятості або кадрові агентства.

Найбільш важливим напрямом функціонування ефективної системи сприяння працевлаштуванню випускників навчального закладу є розвиток різних форм співпраці з потенційними споживачами освітніх послуг, до яких відносяться:

- заключення договорів навчальними закладами з підприємствами, фірмами на підготовку та працевлаштування потрібних їм працівників, що дозволяє заздалегідь зорієнтувати випускників на майбутню роботу;
- практичне стажування на підприємствах, у фірмах потенційних роботодавців для випускників, що дає їм змогу ознайомитися з специфікою майбутнього робочого місця і професійно-значущими вміннями та навичками;
- укладання контрактів по створенню спільних впроваджуючих фірм, забезпечення навчальних закладів новітнім устаткуванням, що дозволяє підняти на більш високий ступінь як якість підготовки випускників, так і їх використання на виробництві;
- запрошення представників організацій для знайомства з процесом підготовки робітників чи фахівців;
- виїзд в навчальні заклади споживачів освітніх послуг, проведення днів відкритих дверей, ярмарок професій тощо.

3. Механізм формування державного замовлення на підготовку фахівців і робітників.

В умовах сталого економічного зростання особливого значення набуває вдосконалення механізму державного регулювання процесів відтворення трудового потенціалу, який дав би можливість регулювати обсяги підготовки робітників та фахівців відповідно до попиту ринку праці і ринку освітніх послуг. Складовою такого механізму є формування державного замовлення на підготовку фахівців. Його кількісні параметри визначаються цільовими установками держави.

Державне замовлення – це потреба суспільства в робітниках і фахівцях, що визначається органами виконавчої влади відповідно до основних напрямів розвитку національної економіки та її стратегічних пріоритетів й

завдань, які обґрунтовані в Програмі економічного і соціального розвитку України на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу, у державних, міждержавних і цільових програмах. Воно є основною формою регулювання соціально-економічних відносин між державою, навчальними закладами та організаціями, громадянами.

На обсяги державного замовлення впливають такі чинники:

- темпи розвитку економіки на кожному конкретному етапі, що обумовлюють обсяги поточної і перспективної потреби в персоналі;
- стратегічні цілі та завдання країни, орієнтація органів виконавчої влади на підготовку працівників відповідного профілю;
- накопичення технічних, наукових і інтелектуальних знань з метою виведення країни на передові рубежі світового розвитку;
- доступність навчання для обдарованої молоді через систему державної підтримки і тим самим вирішення проблем забезпечення країни висококваліфікованим персоналом;
- цільова підтримка окремих верств населення у здобутті професійно-технічної та вищої освіти, які в соціальному плані потребують захисту;
- досягнення збалансованості між підготовкою і потребою в персоналі у відповідності з попитом ринку праці.

Показники державного замовлення на підготовку кадрів формуються центральним органом виконавчої влади у галузі економіки на підставі узгодженого подання спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки (іншого центрального органу виконавчої влади, який має у своєму підпорядкуванні навчальні заклади) та спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі праці та соціальної політики.

Міністерства, інші центральні та місцеві органи державної виконавчої влади подають заявки на включення до проекту державних замовлень на підготовку кадрів. Заявки подаються з пропозиціями до проектів Програми економічного і соціального розвитку України та Державного бюджету.

Розміщення державних замовлень на підготовку робітників та фахівців оформлюється контрактом, що укладається між Міністерством освіти і науки України та навчальним закладом.

Підвищення ефективності формування державного замовлення на підготовку робітників і фахівців передбачає встановлення критерію й показників, що визначають доцільність розміщення державного замовлення серед навчальних закладів. Такими показниками повинні стати:

- розміщення державних замовлень серед навчальних закладів на конкурсній основі;
- виділення державних замовлень тим навчальним закладам, де має місце високий відсоток працевлаштування випускників за обраною професією чи спеціальністю;

- забезпечення розміщення державних замовлень на підготовку кадрів переважно тим навчальним закладам, випускники яких по закінченні навчання одержуватимуть заробітну плату відповідно до рівня їх кваліфікації, сприятимуть реалізації галузевих пріоритетів розвитку економіки.

4. Державні гарантії надання молоді першого робочого місця.

Регулюючий вплив держави процесами працевлаштування випускників шкіл, професійно-технічних та вищих навчальних закладів носить різноманітний характер. При цьому особлива роль відводиться захисному характеру державного впливу на процеси працевлаштування випускників. Він здійснюється передусім для підтримки соціального становлення і розвитку молоді, особливо на етапі включення її у трудову діяльність.

Згідно статті 7 Закону України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні», держава забезпечує працездатній молоді надання першого робочого місця на строк не менше двох років після закінчення або припинення навчання у загальноосвітніх, професійно-технічних і вищих навчальних закладах, завершення професійної підготовки та перепідготовки, а також після звільнення зі строкової військової або альтернативної (невійськової) служби.

Відповідно до цього закону, *перше робоче місце* – це місце роботи молодих громадян після закінчення будь-якого навчального закладу або припинення навчання в ньому, завершення професійної підготовки і перепідготовки, а також після звільнення з дійсної строкової служби або альтернативної (невійськової) служби. Держава гарантує надання роботи за фахом на період не менш трьох років молодим спеціалістам – випускникам державних вищих навчальних закладів, потреба в яких була визначена державним замовленням.

Законом України «Про професійно-технічну освіту» передбачено, що випускникам професійно-технічного навчального закладу, які навчались за державним замовленням, держава гарантує надання першого робочого місця відповідно до одержаної професії згідно з законодавством. Цим же законом встановлений особливий соціальний захист дітей-сиріт і дітей, які залишилися без піклування батьків. Так, держава гарантує випускникам, професійно-технічних навчальних закладів – дітям-сиротам і дітям, які залишилися без піклування батьків, працевлаштування за набутою професією та забезпечення житлом згідно з законодавством.

Держава забезпечує додаткові гарантії працездатним громадянам у працездатному віці, які потребують соціального захисту і нездатні на рівних конкурувати на ринку праці у вигляді квотування робочих місць. Для цього місцеві Ради народних депутатів бронюють в організаціях до 5 % загальної кількості робочих місць, але тільки за робітничими професіями. Випускники вищих навчальних закладів не підпадають під цю квоту на робочі місця.

Гарантією зайнятості для випускників вищих навчальних закладів є отримання направлення на роботу, що визначається державним замовленням.

Головна мета прийнятих законодавством документів полягає у підвищенні соціальної захищеності випускників навчальних закладів і наданні реальної їм допомоги у працевлаштуванні.

Існуюча законодавча база поклала початок соціального захисту випускників навчальних закладів через державні гарантії, проте складність полягає у тому, що існуюче законодавство створює лише правове середовище, деякі передумови, але не забезпечує їх фактичне виконання. Внаслідок відсутності механізму реалізації цих державних гарантій вимоги законодавства не виконуються через незацікавленість роботодавців забезпечувати роботою випускників на рівноправній основі з іншими категоріями населення.

Важливу роль у сприянні працевлаштування випускників навчальних закладів повинні відігравати молодіжні організації. Для цього держава допомагає створювати молодіжні центри праці, соціальні служби для молоді, а також молодіжні громадські організації (агентства, біржі, бюро тощо) для забезпечення працевлаштування молоді.

Працевлаштування випускників вищих навчальних закладів регулюється Порядком працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, підготовка яких здійснювалась за державним замовленням, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України.

Відповідно до цього Порядку, випускники вищих навчальних закладів, яким присвоєно кваліфікацію фахівця з вищою освітою різних освітньо-кваліфікаційних рівнів і які працевлаштовані на підставі направлення на роботу, вважаються молодими фахівцями протягом трьох років з моменту укладання ними трудового договору із замовником. Керівники вищих навчальних закладів після зарахування осіб на навчання за державним замовленням укладають з ними угоду.

Інформація про прийом студентів, контингент та їх випуск у розрізі спеціальностей відображається у формі державної статистичної звітності № 2-3 нк «Звіт вищого навчального закладу на початок навчального року». Ця форма статистичної звітності містить дані про розподіл студентів за курсами, мовами навчання і за віком. Форма статистичної звітності відображає інформацію про результати прийому, склад професорсько-викладацького складу, одержання студентами направлення на роботу тощо.

Дані про прийом, контингент та випуск учнів професійно-технічних навчальних закладів містяться у відповідних формах державної статистичної звітності. Так, форма № 1 (профтех) «Звіт професійно-технічного навчального закладу про підсумки роботи за навчальний рік» відображає рух контингенту учнів протягом навчального року, підсумки випуску, інформацію про навчально-матеріальну базу, склад інженерно-педагогічних кадрів тощо.

Форма № 2 (профтех) «Звіт професійно-технічного навчального закладу про приймання учнів та слухачів на 1 вересня» вміщує дані про прийом випускників за договорами з підприємствами, службою зайнятості, громадянами, дітей-сиріт та ін. Водночас форма № 3 (профтех) «Звіт професійно-технічного навчального закладу про контингент учнів та слухачів за календарний рік» містить інформацію про кількість учнів на початок року, прийом, вибуття, в тому числі випуск, кількість учнів на кінець року у розрізі професійної підготовки випускників шкіл, професійного навчання незайнятого населення і підвищення кваліфікації.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність ринку освітніх послуг?
2. Що таке маркетинг освітніх послуг?
3. Дайте характеристику і перерахуйте особливості освітніх послуг.
4. Розкрийте зміст поняття концепції маркетингу освітніх послуг. Охарактеризуйте елементи, суб'єкти та об'єкти маркетингу освітніх послуг.
5. Покажіть місце і роль кадрового агентства навчального закладу в підготовці та працевлаштуванні випускників навчального закладу.
6. Які головні завдання підрозділу маркетингу освітніх послуг навчального закладу?
7. Як у процесі професійного навчання учнів, студентів та слухачів ураховуються вимоги роботодавців щодо якості підготовки випускників навчальних закладів?
8. Що таке державне замовлення на підготовку фахівців і робітників? Перелічіть фактори, які впливають на обсяги державного замовлення на підготовку кадрів.
9. У чому полягає сутність державної гарантії надання молоді першого робочого місця?
10. У який спосіб держава гарантує випускникам професійно-технічних навчальних закладів (дітям-сиротам і дітям, які залишилися без піклування батьків) працевлаштування за набутою професією?

Лекція 8. Регламентация посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу, його виробнича адаптація

1. Форми регламентації посадових обов'язків працівників.
2. Поняття та завдання ділової оцінки персоналу.
3. Використання результатів ділової оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.
4. Форми та види адаптації працівників організації до умов середовища.

***Ключові слова і поняття:** посадова інструкція, кваліфікаційна карта, карта компетенції, професіограма, оцінка персоналу, адаптація, соціальна адаптація, виробнича адаптація, професійна адаптація, соціально-психологічна адаптація, організаційна адаптація, адаптація до сфери дозвілля, адаптація до матеріально-побутової сфери, первинна і вторинна адаптація, активна та пасивна адаптація, карта контролю за адаптацією.*

1. Форми регламентації посадових обов'язків працівників.

Регламентація посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу здійснюється на підставі посадових, кваліфікаційних карт, карт компетенцій, професіограм і психограм.

Основою для розробки посадових інструкцій керівників і фахівців, опису конкретних робочих місць робітників є Класифікатор професій, Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Посадові інструкції готуються службою управління персоналу підприємства в тісній співпраці з керівниками структурних підрозділів організації.

Посадова інструкція – це документ, який містить загальні вимоги до працівника, його знань, умінь, перелік обов'язків, відповідальність. Для управління розвитком персоналу особливе значення мають розділи посадової інструкції: повинен знати, кваліфікаційні вимоги. На їх основі розробляються заходи щодо планування й організації підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців, планування трудової кар'єри персоналу та роботи з кадровим резервом. Посадові інструкції містять вимоги до рівня освіти відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст), післядипломної освіти в певній сфері діяльності, стажу роботи за професією.

Кваліфікаційна карта – це набір кваліфікаційних характеристик (загальна освіта, рівень професійної підготовки, спеціальні вміння і навички – знання іноземної мови, володіння роботою на комп'ютері, управління легковим автомобілем і т. п.), якими з точки зору організації повинен мати «ідеальний працівник», що буде займати цю посаду. Розробляється спільно керівником структурного підрозділу підприємства та фахівцем служби управління персоналом на основі посадової інструкції.

Використання кваліфікаційної карти службою управління персоналом дає можливість здійснити структуровану оцінку кандидатів на вакантну посаду (за кожною характеристикою) і порівняти кандидатів між собою. Вона може бути використана для планування підвищення кваліфікації чи перепідготовки персоналу. Однак зазначений метод регламентації посадових обов'язків працівників зосереджується на технічних, у більшій мірі формальних характеристиках кандидата (його минулому) чи працівника. Водночас кваліфікаційна карта не включає індивідуальні характеристики та потенціал професійного розвитку працівника.

Карта компетенцій (портрет ідеального працівника організації) дозволяє подолати вказані недоліки кваліфікаційної карти і полегшує роботу працівників служби управління персоналу, що здійснюють прийом працівників на роботу, атестацію, планування професійного навчання персоналу та його професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву керівників.

Компетенції – це особистісні характеристики людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей, як наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі,

настирливість, оригінальність мислення.

При оцінці кандидата на вакантну посаду чи працівника, під час атестації карта компетенцій використовується як кваліфікаційна карта – компетенції особистості порівнюються з компетенціями ідеального працівника.

Професіограма – це опис об'єктивних характеристик конкретної професії, функцій і процесів трудової діяльності працівника, аналіз яких дозволяє визначити систему професійно важливих якостей, що називається *психогорамою*. У професіограмі відображаються взаємозв'язки між необхідними для ефективної трудової діяльності якостями, а також ступінь їх стійкості, зазначаються можливості формування кожного з них у процесі професійного навчання чи безпосередньо на робочому місці, а також нормативні показники професійної придатності кандидата на вакантну посаду чи працівника під час здійснення атестації кадрів. Психогорами використовуються, насамперед, при здійсненні професійного відбору претендентів.

Для виконання розрахунків з визначення професійної придатності побудована модель рівняння лінійної регресії. В цілях прогнозування прийняті такі показники:

$y \leq 40$ балів – негативний прогноз;

$40 < y < 80$ балів – невизначений прогноз;

$y > 80$ балів – позитивний прогноз.

Висновок про придатність до освоєння прецизійних професій подається у вигляді варіантів: рекомендується; умовно рекомендується; не рекомендується прийом на роботу, пов'язану із значним зоровим напруженням.

Професіограми і психогорами використовуються не тільки для проведення професійного відбору кандидатів на вакантні посади. Вони, узагальнюючи інформацію про умови праці, показують ті недоліки в умовах і організації праці, що не можуть бути усунені шляхом впровадження професійного відбору (або можуть бути усунені завдяки ньому лише частково). Крім того, професіограми містять дані, які використовуються при вдосконаленні змісту і методів професійного навчання кадрів, проведенні атестації персоналу, професійно-кваліфікаційному просуванні робітників та фахівців, формуванні резерву керівників організації.

2. Поняття та завдання ділової оцінки персоналу.

Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Працівник повинен відповідати вимогам, що висувуються до нього кваліфікаційними характеристиками, посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенцій і професіограмми. Оцінці підлягають не просто потенційні можливості працівника, його професійна

компетентність, а й реалізація цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним, запланованим показником, поставленим цілям.

Всі підходи до оцінки мають недолік – суб'єктивність. Самі методи, як правило, носять абстрактний, відірваний від реальності характер, не враховують специфіки конкретної посади і організації, що ускладнює використання отриманих результатів.

Тому всі учасники процесу оцінювання повинні дотримуватись таких вимог:

- *об'єктивність* – оцінка не повинна залежати від приватних думок;
- *надійність* – на неї не повинні впливати ситуативні чинники;
- *достовірність* – оцінюватися повинен реальний рівень володіння професійними навиками;
- *прогностичність* – оцінка повинна виявляти потенціал працівника;
- *комплексність* – оцінюється не лише співробітник, але і його взаємодія з іншими працівниками;
- *зрозумілість* – технологія і критерії оцінки повинні бути прозорі, зрозумілі організаціям і тому, чий компетенції оцінюються.

Оцінка повинна сприяти розвитку і вдосконаленню як працівників, так і кадрової політики підприємства. Персонал повинен бачити, які вигоди несе йому оцінка, необхідні внутрішні залучена і розуміння того, що оцінка – це не «каральна операція», а реальна можливість для розвитку.

Цілі і види оцінки персоналу

Оцінка посади – визначення цінності тієї або іншої посади для компанії.

Оцінка ефективності діяльності – оцінка результативності співробітника і вивчення чинників, що впливають на неї.

Оцінка компетенцій – визначення рівня знань, професійних навиків і особистих якостей працівника.

Ранжування персоналу – з'ясується рівень цінності певного працівника для організації.

Оцінка при підборі – компетенції, досвід роботи кандидата оцінюється на відповідність посаді.

Оцінка потреби в навчанні – оцінюються рівень і суть проблем, які повинна ліквідувати підготовка співробітника.

Оцінка ефективності навчання – оцінка результативності навчання, співвідношення результативності і витрат на навчання.

Формування кадрового резерву і кар'єрне просування – оцінюється рівень підготовленості співробітників до виконання нових функцій.

Оцінка при реорганізації підприємства – оцінюється здатність співробітників пристосуватися до нових умов роботи, що дозволяє вибрати найефективніших і залишити в організації саме їх.

Оцінка при скороченні штату – визначення тієї сфери, в якій людина

могла б бути найуспішнішою.

Завданням ділової оцінки персоналу є виявлення трудового потенціалу працівника, ступеня використання його потенціалу, відповідності працівника займаній посаді або робочому місцю, його здатності зайняти наступну посаду, в тому, щоб оцінити ефективність трудової діяльності працівника, а отже й цінність працівника для організації, розроблення на цій основі певних заходів щодо його подальшого розвитку.

Важливим завданням ділової оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його трудової діяльності, ділові та особисті якості, до якісного виконання дорученої роботи з боку безпосереднього керівника, керівництва організації.

Ділова оцінка працівників повинна базуватися на таких *принципах*:

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

Порядок розробки програми ділової оцінки персоналу включає такі етапи: визначення змісту оцінки, розробка методів оцінки, обґрунтування процедури оцінки. Процес ділової оцінки відображено на рис. 1.

Методи ділової оцінки персоналу включають методи виявлення показників змісту ділової оцінки; методи вимірювання конкретного показника оцінки. Виявлення критерію і системи показників ділової оцінки персоналу включає такі елементи:

- програма збирання інформації;

- методи збирання інформації;
- методи обробки інформації та її оформлення.

Застосовуються три основні групи *методів збирання інформації*: вивчення документів, результатів тестування та інших письмових джерел; бесіди і опитування; спостереження за працівниками.

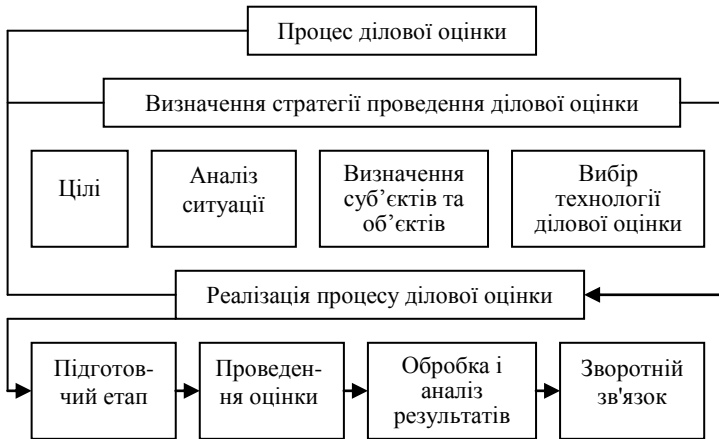


Рис. 1. Процес ділової оцінки

Джерелом інформації про працівника можуть слугувати первинні *документи* обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Дані про психофізіологічні та соціально-психологічні особливості працівника одержуються через анкетування, тестування чи використання апаратурних методик. Інформація про результати праці знаходить відображення в звітності про виконання виробничих завдань, особистих творчих планів, роботу структурного підрозділу та організації загалом.

Методи оцінки

1. *Метод анкетування* є одним з найпоширеніших. Анкета складається з певного набору питань і описів. Необхідно відзначити наявність або відсутність вказаних рис у співробітника.

2. *Інтерв'ю*.

3. *Описовий метод*. Необхідно виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки співробітника. Цей метод часто використовується як доповнення до інших, оскільки не передбачає чіткої фіксації результатів.

4. *Тестування*. Для оцінки працівника можуть бути застосовані різні тести: кваліфікаційні; психологічні; фізіологічні.

5. *Рейтинг, метод порівняння* особистих якостей співробітника, що дозволяє визначити їх відповідність вимогам посади шляхом порівняння

виявлених оцінок еталонним або порівняння результатів співробітників, які посадають одну і ту ж посаду.

6. *Метод класифікації* заснований на ранжируванні працівників за певним критерієм від кращого до гіршого з привласненням їм порядкових номерів.

7. *Метод порівняння по парах* базується на оцінці групи працівників, які займають однакову посаду. На основі одержаних результатів будується загальний рейтинг по групі. При цьому використовується бланк групової оцінки.

8. *Метод фіксованого розподілу* передбачає оцінку працівників за наперед розробленою фіксованою шкалою. Наприклад, 15% – незадовільно, 20% – задовільно, 45% – цілком задовільно, 20% – добре, 10% – від особисто, разом – 100%.

9. *Метод оцінки по вирішальній ситуації*. Фахівці готують опис правильної і неправильної поведінки в типових ситуаціях для оцінки ділових якостей співробітника. Зазвичай метод застосовується при оцінці працівників керівником.

10. *Метод рейтингових поведінкових установок* заснований на оцінці співробітника у вирішальних ситуаціях. При цьому фіксуються ділові та особові якості, що вимагаються від працівника, які є критеріями оцінки.

11. *Метод шкали спостереження за поведінкою* аналогічний попередньому, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився так чи інакше. Метод трудомісткий і вимагає істотних витрат.

12. *Метод анкетування і порівняльних анкет* включає набір питань або описів поведінки працівника. Оцінювач ставить відмітку напроти певної риси, яка властива співробітнику. Сума відміток дає загальний рейтинг працівника. Метод використовується для оцінки керівництвом, колегами і підлеглими.

13. *Метод «ABC-аналізом персоналу»* – це анкетний тест, який включає до 20 особових критеріїв, а також до 20 професійних критеріїв.

14. *Метод незалежних суддів*. Незалежні члени комісії ставлять співробітнику питання, відзначаючи на підготовлених наперед бланках, правильно чи ні він відповів.

15. *Метод оцінки «360 градусів»* є «круговою» оцінкою співробітника його керівниками, колегами, підлеглими. Основними достоїнствами є можливість одержати повну картину особових і професійних якостей, знань і умінь співробітника, а також високий ступінь об'єктивності оцінки.

16. *Метод центрів оцінки* найбільш ефективний для оцінки керівників і дозволяє з'ясувати особисті і ділові якості працівника; визначити програму індивідуальних тренувань керівника для розвитку його здібностей, поведінкових навиків.

17. *Метод ділових ігор*. Оцінка персоналу здійснюється за спеціально розробленими імітаційними і розвиваючими діловими іграми, які дозволяють оцінити готовність персоналу до вирішення задач (реальних і потенційних), а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Метод може

використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу.

18. *Метод «Асесмент-центр»*. Проводиться спеціальна оцінювальна сесія для групи співробітників на один-два дні. У програму входять вправи, тести, ділові ігри, дискусії і т.п., моделюються ситуації, зокрема групові. За кожним учасником ведеться спостереження (може застосовуватися відеотехніка), результати дій фіксуються. Після аналізу і інтерпретації матеріалів асесменту на кожного учасника складається письмовий висновок з оцінкою ділових і особових якостей, рекомендаціями по роботі співробітника і його професійному розвитку.

19. *Метод оцінки на основі моделей компетентності*. Моделі компетентності описують інтелектуальні і ділові якості працівника, його навички міжособової комунікації, необхідні для успішної професійної діяльності в межах існуючої корпоративної культури організації. Розрив між необхідним і існуючим рівнем компетентності стає підставою для розробки індивідуальних планів професійного розвитку.

20. *Метод управління за допомогою постановки цілей*. Керівник і підлеглий спільно визначають ключові цілі діяльності працівника на певний термін. Цілі повинні бути конкретними, досяжними, вимірними, мати значення як для професійного розвитку працівника, так і для вдосконалення діяльності організації. Їх оцінка виробляється спільно керівником і працівником на основі індивідуальних стандартів реалізації цілей, проте керівник має вирішальний голос при підведенні підсумків.

21. *Метод функціонально-вартісної оцінки* – комплексна системна оцінка якості виконуваних працівником функцій (їх вартості), направлена на забезпечення його розвитку при мінімальних витратах на всіх стадіях життєвого циклу.

3. Використання результатів ділової оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.

Оцінка безпосередньо пов'язана з навчанням персоналу. При цьому використовуються два види оцінки:

- 1) оцінка персоналу для виявлення потреби в навчанні;
- 2) оцінка ефективності навчання (до, в час і після навчання).

1. *Оцінка персоналу для виявлення потреби в навчанні і розвитку*. Перш ніж проводити оцінку персоналу необхідно пройти такі етапи:

- формулювання цілей і задач розвитку підприємства;
- формування (або коректування) організаційної структури і бізнес-процесів, що забезпечують досягнення поставлених цілей і задач;
- визначення необхідних компетенцій для виконання бізнес-процесів для кожної одиниці організаційної структури.

2. *Оцінка ефективності навчання*. Оцінку ефективності навчання прийнято проводити по моделі Киркпатріка:

- оцінка реакції на навчання заміряється під час навчання (наприклад,

методом спостереження), після його проведення (анкета учасника). Проте при цьому позитивні результати не дають гарантій того, що будуть досягнуті поставлені цілі;

- оцінка знань, умінь, навиків може здійснюватися до, після, під час навчання. Найчастіше саме цей вид оцінки найпоширеніший, має найбільше інструментів: тести, опитувальники, рішення кейсів і ін.;

- оцінка зміни поведінки, або оцінка застосування одержаних знань, умінь і навиків на робочому місці. Найчастіший цей вид оцінки буває суб'єктивним. Основним інструментом є метод спостереження;

- оцінка бізнес-показників. Інструментарій для даного виду оцінки слабо розвинений, існуючі способи витратні з погляду часу і ресурсів, тому використовуються досить рідко.

Взаємозв'язок оцінки і навчання дозволяє відстежити прямий результат проведеного навчання, виявити організаційні процеси, коректування яких може позитивно вплинути на досягнення бізнес-целей.

Регулярна система оцінки – одна з підстав включення співробітника в кадровий резерв. Важливі такі параметри, як результативність діяльності (виконання планових виробничих показників), знання бізнес-процесів компанії, розвиненість необхідних компетенцій і професійних навиків.

На основі результатів ділової оцінки працівників здійснюються:

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

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

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

- покращення організаційної структури управління організацією, оптимізація чисельності працівників внаслідок уточнення норм виробітку, нормативів чисельності персоналу, перегляду посадових інструкцій, кваліфікаційних карт, карт компетенцій;

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

- встановлення основних напрямів удосконалення планування і організації розвитку персоналу організації та ін.

На результатах ділової оцінки працівників ґрунтується вирішення таких проблем управління розвитком персоналу: здійснення виробничої адаптації молодих робітників і фахівців; визначення ступеня відповідності працівників

займаній посаді чи робочому місцю шляхом проведення атестації персоналу, перетарифікації робочих; розробка програм підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; планування трудової кар'єри персоналу, професійно-кваліфікаційне просування робітників і фахівців, формування резерву керівників структурних підрозділів організації тощо.

Оцінка результатів виробничої адаптації молодих робітників на підприємстві може здійснюватися на основі об'єктивних і суб'єктивних показників (табл. 1).

Таблиця 1

Показники оцінки результатів виробничої адаптації молодих робітників на підприємстві

Види показників	Показники оцінки виробничої адаптації
Об'єктивні	Рівень виконання норм виробітку. Якість виробленої продукції чи наданих послуг. Рівень технологічної дисципліни, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної або поточної лінії. Наявність скарг клієнтів чи покупців. Професійно-кваліфікаційне просування робітника. Рівень плинності кадрів, професійної усталеності. Участь у підвищенні свого рівня кваліфікації, раціоналізаторській діяльності і т.п.
Суб'єктивні	Рівень задоволеності обраною професією та працею. Прийняття до умов праці та традицій трудового колективу. Характер відносин з колегами по роботі, бригадиром, майстром тощо.

Для характеристики адаптації, особливо на роботах з великою фізичною напругою (наприклад, для оцінки ступеня тренуваності, як одного з результатів адаптації) використовують показники виробітку та енерговитрат, а також показники стану серцево-судинної системи, функції кровообігу, дихання, швидкість відновлення і т. д.

Ділова оцінка персоналу відіграє важливу роль у здійсненні атестації фахівців та керівників структурних підрозділів організації. При цьому виділяють підсумкову ділову оцінку працівника, який підлягає атестації в кінці міжатестаційного періоду і поточну ділову оцінку працівника в середині міжатестаційного періоду.

Поточна ділова оцінка працівника дозволяє встановити тенденції динаміки зміни його професійних, ділових та особистих якостей, своєчасно усувати наявні недоліки в роботі, цілеспрямовано проходити навчання з підвищення свого рівня професійної майстерності. Врахування результатів поточних ділових оцінок працівника в процесі його атестації дає можливість значно підвищити об'єктивність підсумкової оцінки.

Відмінність ділової оцінки працівника під час його атестації від ділової оцінки при прийомі працівника на роботу полягають у тому, що при працевлаштуванні оцінювався його трудовий потенціал, тоді як при атестації

увага зосереджується на тому, як ці потенційні можливості працівником реалізовані.

Опрацювання системи оцінки персоналу у рамках атестації передбачає:

- визначення необхідного й достатнього набору показників, що найбільш адекватно характеризують результати діяльності та поведінки керівників та фахівців;
- алгоритм розрахунку показників, перелік необхідних для цього даних;
- обґрунтування нормативних значень показників і алгоритму їх розрахунку;
- узагальнення результатів оцінювання та подання їх у формі, найбільш зручній для роботи атестаційної комісії.

Ділова оцінка працівника дозволяє визначити ступінь використання його освітнього потенціалу, наявність прогалин в теоретичних знаннях і уміннях й на цій основі визначити конкретні потреби працівника в підвищенні рівня кваліфікації. Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак. Такими ознаками є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності.

При цьому стаж роботи оцінюється таким чином: до 15 років за кожний рік – 0,01 бала; за 15 і більше років – 0,15 бала. За загальної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня враховується участь працівника в системі безперервного підвищення кваліфікації на підприємстві та поза ним. Для робітників оцінка активності в системі підвищення кваліфікації може бути такою: короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання – 0,05 бала; навчання в школі робітничої молоді – 0,05 бала; отримання другої професії, спеціальності, підтверджене свідоцтвом чи дипломом – 0,10 бала; курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва про закінчення курсів чи навчання у вищому навчальному закладі I-II рівнів акредитації – 0,15 бала; навчання у вищому навчальному закладі III-IV рівнів акредитації – 0,20 бала.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:

$$K_{\text{п}} = (O + C + A) : 0,85, \quad (1)$$

де $K_{\text{п}}$ – коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня робітника;

O – оцінка освіти, бали;

C – оцінка стажу роботи за професією (спеціальністю), бали;

A – активність участі в системі безперервного підвищення кваліфікації, бали;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Проведення ділової оцінки персоналу сприяє виявленню слабких та сильних якостей працівників. Це дає можливість обґрунтовано спланувати

трудоу кар'єру робітників, фахівців, професійно-кваліфікаційне просування персоналу, сформувані резерв керівників структурних підрозділів організації.

При формуванні резерву керівників, просуванні працівника на більш високу керівну посаду, ділову оцінку слід здійснювати не тільки на основі врахування результатів його роботи на займаній посаді, а й з урахуванням оцінки наявності у працівника необхідних ділових якостей та здібностей, потрібних для ефективного виконання нових посадових обов'язків.

4. Форми та види адаптації працівників організації до умов середовища

Адаптація – процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Класифікація форм та видів адаптації людини до умов зовнішнього та внутрішнього середовища наведена на рис. 2.



Рис. 2. Класифікація адаптації людини до умов середовища

Соціальна адаптація виходить за межі виробництва, зачіпає велике коло питань пристосування людини до суспільних відносин. Водночас виробнича адаптація включає біологічні, медичні, технічні та соціальні аспекти пристосування працівників до вимог обраної професії, виробничої діяльності.

Професійна адаптація – це комплексна система заходів, яка покликана перевірити правильність вибору конкретної професії, сприяти процесу пристосування особи до психологічних, фізіологічних та організаційно-технічних особливостей професійної діяльності на виробництві, успішному професійно-трудоному самовизначенню особистості. Профадаптація

здійснюється переважно на фазі використання трудових ресурсів. Щодо фази формування профадаптація має місце тоді, коли йдеться про оволодіння професією учнем, студентом або слухачем у навчальному закладі. Попередня профадаптація перевіряє обґрунтованість вибору професії особистістю, створює умови для пристосування працівника (учня, студента, слухача) до вимог професії, швидкого засвоєння навичок і вмінь, підвищення рівня професійної майстерності.

За напрямками пристосування працівника *виробнича адаптація* поділяється на первинну адаптацію молодих працівників та вторинну адаптацію працівників з певним виробничим стажем роботи на інших організаціях або інших структурних підрозділах даної організації. Вторинна виробнича адаптація може мати місце при професійно-кваліфікаційному просуванні працівника, призначенні особи, яка перебувала в резерві керівників, керівником структурного підрозділу.

Єдиний термін виробничої адаптації для всіх професій установити неможливо, оскільки його тривалість залежить від складності професії, рівня підготовки та здібностей працівника. Встановлюють часові параметри адаптації. Для молодих фахівців цей термін становить 3 роки, через які під час атестації визначається відповідність чи невідповідність займаній посаді.

Виробнича адаптація особистості розділяється на такі етапи: адаптація, пов'язана з процесом професійної підготовки; опанування працівником професійною майстерністю на робочому місці та входження його в трудовий колектив; прийнятна стадія адаптації; високий рівень адаптації працівника.

Управління виробничою адаптацією – це ціленаправлений вплив на чинники, що визначають успішність її проходження, оптимізацію термінів оволодіння працівником професійної майстерності та входження в трудовий колектив підприємства.

Успішність виробничої адаптації значною мірою визначається відпрацьованістю організаційного механізму пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Управління цим процесом передбачає формування відповідного структурного підрозділу, на якого будуть покладені функції управління виробничою адаптацією, розробки технології процесу управління та інформаційного забезпечення адаптації.

Найбільш перспективним і доступним по організації роботи з виробничої адаптації працівників є підхід, за якого безпосередня організаційна та виховна робота з новачками проводиться на рівні первинного та цехового колективів. Водночас служба управління персоналу (структурний підрозділ з виробничої адаптації) здійснює методичне керівництво цією діяльністю, узагальнює досвід розвитку молодих робітників і фахівців.

Для контролю за виробничою адаптацією молодих фахівців в організації може вводитися річне стажування. Воно забезпечує перехід молодого фахівця від навчальної до виробничої діяльності, набуття ним необхідних трудових навичок та вмінь. При цьому програми стажування на робочому

місці доцільно ув'язувати з навчальними планами підготовки фахівців у навчальних закладах.

Соціально-психологічна адаптація відбувається шляхом включення працівника до системи взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У процесі цієї адаптації працівник одержує інформацію про характер ділових та особистих взаємовідносин у трудовому колективі та окремих формальних й неформальних групах, про соціальний статус окремих членів трудового колективу.

У процесі *організаційної адаптації* працівник знайомиться з особливостями організаційно-економічного механізму управління фірмою, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей та в організаційній структурі.

На пристосування працівника до виробничого середовища суттєвий вплив здійснюють сфера *дозвілля і матеріально-побутова сфера*. Так, молодий працівник може вибрати свою професію відповідно до своїх психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей, оволодіти цією професією в навчальному закладі, а потім працевлаштуватися за нею в організації.

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

Невиробнича адаптація – це адаптація до побутових умов, середовища, сфери дозвілля.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте роль посадової інструкції працівника в роботі з розвитку персоналу організації.
2. Що Ви розумієте під кваліфікаційною картою працівника? Покажіть сферу її застосування в роботі з персоналом.
3. У чому полягає відмінність карти компетенції від кваліфікаційної карти працівника?
4. Яка роль професіограми і психограми професії у визначенні вимог до персоналу?
5. Дайте визначення поняття «ділова оцінка персоналу».
6. Сформулюйте завдання оцінювання ділових якостей персоналу організації.
7. Назвіть та обґрунтуйте принципи оцінювання ділових якостей персоналу?
8. Охарактеризуйте етапи оцінювання ділових якостей персоналу: визначення змісту оцінки, розроблення методів оцінювання, обґрунтування процедури оцінювання.
9. Як результати оцінювання ділових якостей персоналу організації впливають на стан виробничої адаптації працівників і атестації кадрів?
10. Розкрийте вплив ділової оцінки персоналу на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Тема 9. Атестація персоналу як метод його оцінювання та розвитку

1. Атестація як особливий метод оцінювання персоналу.
2. Сучасні форми атестації персоналу організації.
3. Процедура проведення атестації персоналу.
4. Зарубіжний досвід проведення атестації персоналу організації.

Ключові слова і поняття: атестація персоналу, принципи атестації, явні та латентні функції, види атестації, суб'єктивізм і формалізм атестації, атестаційна співбесіда, особистий план, індивідуальний план розвитку, особисті цілі, метод стандартних оцінок, метод управління через визначення цілей, етапи атестації, нетрадиційні підходи в атестації, психологічні методи атестації.

1. Атестація як особливий метод оцінювання персоналу.

Атестація персоналу – це формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників. На практиці найбільшого поширення набула атестація керівників та фахівців.

Об'єктом атестації є результат роботи співробітника, відношення до виконання своїх обов'язків, творчий потенціал.

Метою атестації може бути:

- вирішення питання про просування співробітника або збереження його на попередній посаді;
- виявлення резервів підвищення ефективності індивідуальної роботи;
- визначення величини винагороди;
- вирішення питання про шляхи та форми підвищення кваліфікації.

Проведення атестації персоналу ґрунтується на таких *принципах*:

- гласність;
- повнота системи показників діяльності та поведінки працівника;
- взаємозв'язок поточної та підсумкової в кінці міжатестаційного періоду оцінок працівника;
- індивідуальний підхід і врахування суспільної думки;
- об'єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії;
- обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника.

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) *функції*. До явних належить встановлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього, ціль атестації – це прийняття офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого.

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

На практиці існує два основні *підходи до атестації*. Перший – це контроль за діяльністю працівника та її оцінка, наслідком якої є стимулювання, покарання, просування по службі. Другий підхід робить акцент на пошуку шляхів удосконалення роботи і самореалізації співробітника.

Виділяють *види атестації персоналу* організації.

Неперіодична атестація персоналу в організації здійснюється у разі необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, упровадження нових умов оплати праці працівників тощо.

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

Періодична підсумкова атестація проводиться у визначений час у встановленій формі за спеціально розробленою процедурою раз в 3-5 років.

Показники, за допомогою яких оцінюють, можуть бути *якісними і кількісними*. При цьому діяльність оцінюється комплексно, масштабно, за управлінською і технологічною складністю, а результати – у міру досягнення поставленої мети, своєчасності, повноти та якості виконання завдань. Основою оцінки кваліфікації працівника є виробничий стаж. Ділові якості кількісній оцінці не підлягають. Формальним результатом оцінки є присвоєння кваліфікації, або визнання працівника, який відповідає або не відповідає своїй посаді.

Атестація проводиться 3-ма *етапами*. На підготовчому етапі складаються списки працівників, які підлягають атестації, графік її проведення в підрозділах, затверджуються правила, критерії і склад відповідних комісій.

За *підсумками атестації розробляється план заходів*, і у відповідності з рекомендаціями комісії керівник може здійснювати кадрові перестановки, наприклад, протягом 2-х місяців перевести особу, яка не пройшла атестацію, з її згоди на іншу посаду, а при її відсутності – звільнити.

При оцінці керівниками своїх підлеглих можуть виникати суб'єктивні казуси: проєкція, відлуння, атрибуція, очікування, оцінка «з першого погляду», упередження до працівників зі стажем, вибірковість сприйняття.

Причинами суб'єктивності та формалізму атестації персоналу можуть також бути: недостатня теоретична розробка проблеми атестації щодо конкретних умов організації; відсутність чітких критеріїв оцінки самої праці

та її результатів по кожній посаді керівників та фахівців; упущення в нормативно-правовому та інформаційному забезпеченні атестації.

Зменшення негативного впливу суб'єктивізму і формалізму під час проведення атестації працівників розглядається як один з основних напрямів підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

2. Сучасні форми атестації персоналу організації.

Атестаційна співбесіда керівника з працівником, який підлягає атестації – це обговорення результатів роботи працівника за минулий період, оцінка зазначеної роботи як керівником, так і самим працівником, затвердження плану роботи працівника на наступний рік та перспективу.

Вона вимагає ретельної підготовки працівника, який підлягає атестації, його керівника і фахівців служби управління персоналом. Керівник повинен спрямовувати атестаційну співбесіду на позитивний, орієнтований на самовдосконалення діалог з підлеглим. Виділяючи позитивні результати в роботі працівника та обговорюючи з ним перспективи його розвитку, керівник орієнтує працівника на більш ефективну діяльність. Одним з результатів атестаційної співбесіди є затвердження особистого плану підлеглого працівника на наступний атестаційний період.

Індивідуальний план розвитку фахівця чи керівника містить оцінку працівника атестаційною комісією, самооцінку працівника відповідно займаної їм посади, його бачення того, як він міг би покращити результати своєї професійної діяльності і заходи, що повинні допомогти працівникові в його подальшому розвитку. Ці заходи можуть містити пункти індивідуального професійного навчання, розвитку його трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційного просування в організації, зарахування до резерву керівників тощо.

Особисті цілі – це обмежений набір основних для працівника завдань на наступний міжатестаційний період. Завдання мають бути конкретними; піддаватися кількісному виміру; пов'язаними із завданнями, що стоять перед структурним підрозділом та організацією у цілому; спрямовані на розвиток і професійно-кваліфікаційне просування працівника.

Заходи та завдання, що намічаються працівником в індивідуальному плані розвитку або особистих цілях є тим документом, яким працівник керується протягом наступного атестаційного періоду.

Атестація персоналу передбачає здійснення поточного контролю керівником роботи підлеглого працівника протягом усього міжатестаційного періоду. З цією метою керівник може використовувати спеціальну *форму реєстрації досягнень працівника*. Вона допомагає керівнику більш об'єктивно оцінювати працівника, краще підготуватися до проведення атестаційної співбесіди.

Основним методом атестації персоналу є *метод стандартних оцінок*. Керівник складає на працівника, який підлягає атестації, характеристику. В

ній керівник оцінює основні аспекти роботи працівника протягом міжатестаційного періоду по стандартній шкалі. Вона містить визначену кількість питань. Кожне питання може ряд порівняльних характеристик за ознакою «від відмінного до поганого», з яких необхідно вибрати найбільш підходящу для працівника.

У процесі проведення атестації персоналу широко застосовуються такі *кількісні методи оцінки якостей працівників*: метод бальної оцінки, метод ранжованої бальної оцінки за оціночними характеристиками, система класифікації за порядком, система графічного профілю, вільна коефіцієнтна оцінка та інші.

Окрему групу методів оцінки працівників складають *комбіновані методи*. Вони включають тестування, анкетування, метод підсумкових оцінок за частотою виявлення якостей, система заданого групування працівників, ділові ігри.

Всі зазначені методи оцінки працівників можна розділити на *прогностичні та практичні*. Для цілей атестації персоналу важливе значення мають саме практичні методи оцінки, оскільки вони дозволяють оцінити практичну діяльність працівників за досягнутими результатами роботи.

Досить ефективним методом оцінки персоналу під час проведення атестації є *метод управління шляхом визначення цілей*. Його суть полягає в тому, що керівник та його підлеглий визначають основні цілі працівника на очікуваний міжатестаційний період. По закінченні міжатестаційного періоду керівник та працівник оцінюють виконання кожної цілі. Діалог керівника з працівником підвищує об'єктивність оцінки керівника, сприяє підготовці ним більш якісної характеристики.

До недоліків методу управління шляхом визначення цілей відноситься те, що в процесі здійснення атестації оцінюються не всі сторони діяльності працівника, а лише ступінь виконання ним основних завдань та функцій.

У таблиці 1 наведено особливості застосування найчастіше використовуваних методів оцінки.

Таблиця 1

Застосування різних методів оцінки персоналу

Хто оцінює	Метод				
	Рейтингові методи	Порівняльні методи	Методи запису	BARS	MBO
Керівник оцінює підлеглих	+	+	+	+	+
Працівники оцінюють керівника	+		+	+	
Колеги оцінюють один одного	+	+	+	+	
Комбінація оцінок	+	+	+	+	+
Самооцінка	+		+		+
Консультанти	+	+			

3. Процедура проведення атестації персоналу.

В Україні прийнятий цілий ряд нормативно-правових документів, що регламентують здійснення атестації персоналу на підприємствах, в організаціях та установах. Серед них Закони України «Про державну службу», «Про основи державної політики в сфері науки і науково-технічної діяльності», «Про загальну середню освіту», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інші.

Процес проведення атестації державних службовців регулюється Положенням про проведення атестації державних службовців, Типовим положенням про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, що затверджені Кабінетом Міністрів України.

Постановою Кабінету Міністрів України затверджене Положення про атестацію наукових працівників, Міністерством освіти і науки України затверджене Типове положення про атестацію педагогічних працівників. Причому останнє положення поширюється на педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності.

Для підвищення ефективності роботи державних підприємств різних галузей економіки постановою Кабінету Міністрів України затверджене Положення про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств.

Процес атестації кадрів можна поділити на чотири етапи (рис. 1).

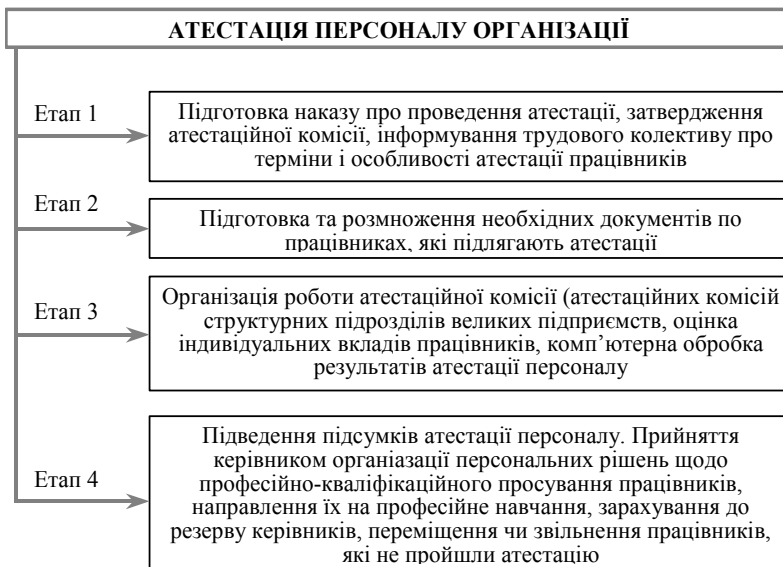


Рис. 1. Основні етапи атестації персоналу організації

Терміни і графік проведення атестації затверджується наказом керівника та доводяться до відома державних службовців, які атестуються, не пізніше ніж за місяць до проведення атестації. Атестація державних службовців – керівників структурних підрозділів та осіб, які ввійшли до складу комісії, передує атестації інших працівників цих підрозділів.

На засідання атестаційної комісії запрошуються працівник, який атестується, та його керівник. Якщо працівник не з'явився на засідання комісії без поважних причин, комісія має право провести атестацію за його відсутності.

На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, професійного рівня працівника і його ділових якостей атестаційна комісія приймає одне з таких рішень:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій щодо здобуття освіти; проходження перепідготовки; підвищення кваліфікації; стажування на відповідній посаді; вивчення іноземної мови; набуття навичок роботи на комп'ютері тощо;
- не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді за певних умов. У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді атестаційна комісія може рекомендувати керівникові зарахувати його до кадрового резерву або дозволити пройти стажування на більш високій посаді. Зарахування до кадрового резерву та зазначене стажування проводиться за згодою працівника.

У разі прийняття рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія рекомендує керівникові призначити протягом року повторне атестування при згоді працівника виконати дані йому рекомендації. У випадку прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді атестаційна комісія рекомендує керівникові перевести цього працівника за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню, або звільнити із займаної посади.

Кожна рекомендація повинна мати відповідне обґрунтування. Рішення атестаційної комісії працівником може бути оскаржене керівникові протягом 10 днів з дня його прийняття.

Результати атестації вносяться до протоколу засідання атестаційної комісії та атестаційного листа, що підписуються головою і членами комісії, які брали участь в голосуванні, і повідомляються працівникові, який атестувався, та його керівникові одразу після проведення атестації. Атестаційний лист зберігається в особовій справі працівника.

За результатами атестації керівник згідно із законодавством приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ.

Рішення про переведення працівника за його згодою на іншу посаду або

про звільнення з посади приймається керівником організації у двомісячний термін від дня атестації. Прийняття такого рішення після закінчення зазначеного терміну не допускається. Час хвороби працівника, а також перебування його у відпустці до цього терміну не включаються.

Працівник, визнаний за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, звільняється з роботи на підставі, передбаченій пунктом 2 ст. 40 Кодексу законів про працю України. Розірвання трудового договору з цієї підстави може бути проведено лише за попередньою згодою профспілкового органу не пізніше ніж як через місяць з дня одержання такої згоди (ст. 43 КЗпП).

Трудові спори, пов'язані з атестацією персоналу, в тому числі з питань звільнення працівників, визнаних такими, що не відповідають займаній посаді, вирішуються згідно із законодавством про порядок розгляду індивідуальних трудових спорів. Зміна керівника або складу державного органу виконавчої влади не може бути підставою для проведення позачергової атестації державних службовців.

Ефективність атестації персоналу підвищується в разі забезпечення тісного взаємозв'язку атестації зі стратегією управління розвитком персоналу організації. Працівники служби управління персоналу повинні організувати обговорення результатів атестації персоналу на виробничих зборах і нарадах з метою виявлення недоліків у проведенні атестації та розробки заходів щодо їх усунення.

Наслідками недосконалого проведення атестації можуть бути: низькі вимоги до якості роботи керівників структурних підрозділів підприємства та їх підлеглих; невиконання окремими працівниками виробничих завдань внаслідок переоцінки їх професійних, ділових та особистих якостей; висока плінність кадрів; незадоволеність роботою і зниження ініціативи в результаті неадекватного матеріального стимулювання персоналу; погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; низький рівень управління розвитком персоналу.

Для забезпечення більш тісного взаємозв'язку атестації працівників зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації в своїх положеннях про проведення атестації повинні передбачати стимули, що спонукали б керівників та фахівців своєчасно проходити атестацію.

Не сприяє ефективному проведенню атестації персоналу складність розробки обґрунтованих критеріїв і показників, оцінки працівників, недосконалість існуючих методів та процедур оцінки.

Для підвищення достовірності оцінки персоналу при проведенні атестації працівників поряд з посадовими інструкціями і кваліфікаційними характеристиками повинні більш широко застосовуватися кваліфікаційні карти, карти компетенцій, професіограми та психограми професій керівників і фахівців. Для більшої об'єктивності атестацій в оцінці відповідності особливостей керівників і фахівців вимогам займаной посади необхідно

залучати до роботи атестаційних комісій практичних психологів, профконсультантів та соціологів.

Результати атестації персоналу, насамперед, використовуються при формуванні резерву керівних кадрів організації. Для того, щоб атестація персоналу і формування резерву керівників були більш взаємопов'язаними необхідно координувати роботу працівників служби управління персоналу, які відповідають за ці ділянки роботи. Посиленню зв'язку атестації персоналу та формування резерву керівників сприяє включення до складу атестаційних комісій осіб, які причетні до формування резерву керівників на підприємстві.

Підвищення ефективності атестації персоналу забезпечує використання результатів ділової оцінки працівників при розробці заходів щодо професійної перепідготовки і підвищення рівня кваліфікації фахівців та керівників структурних підрозділів організації. Атестаційна комісія, аналізуючи рівень знань, умінь і практичних навичок працівників, виявляє прогалини в їх професійно-кваліфікаційному рівні та на цій основі визначає найбільш раціональні форми та методи подальшого навчання фахівців.

Атестація персоналу повинна бути спрямована на посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи. За результатами атестації керівник може прийняти рішення про підвищення (зниження) працівника в посаді, у кваліфікаційній категорії, підвищення або зниження йому посадового окладу, про встановлення, зміну чи відміну надбавки до посадового окладу.

Для врахування результатів атестації персоналу можна використати шкалу змін оплати праці працівників (табл. 2).

Таблиця 2

Шкала зміни оплати праці працівника з урахуванням результатів атестації

Номер групи	Рівень оцінки працівника за результатами атестації	Розмір одноразової премії за результатами атестації у відсотках до окладу	Надбавка до окладу (в %)
I	Виключний рівень	100	20
II	Високий рівень	50	10
III	Задовільний рівень	25	–
IV	Невисокий рівень	–	–
V	Незадовільний рівень	–	–

4. Зарубіжний досвід проведення атестації персоналу організації.

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.

У процесі підготовки до проведення атестацій персоналу велика увага

приділяється створенню «моделей» фахівців та керівників. Як правило, їх основу складає «харазматична теорія», за якою конкретну посаду може зайняти лише та людина, яка має певний набір рис.

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.

Виділяють такі напрями в розвитку нетрадиційних методів атестації персоналу. По-перше, нові методи атестації персоналу розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінювання працівника його колегами і здібність працювати в групі. Так, деякі компанії, що широко застосовують метод проектних тимчасових колективів, проводять атестацію його членів по завершенню проекту. По-друге, оцінка окремого працівника та групи працівників здійснюється з урахуванням виробничих результатів як структурного підрозділу, так і організації в цілому. По-третє, до уваги приймаються не тільки ефективне виконання теперішніх функцій працівника, а й його здібність до професійного розвитку та оволодіння новими знаннями, уміннями і практичними навичками.

Останнім часом набув поширення такий нестандартний метод оцінки персоналу, як «360° атестація». При атестації «360° атестація» працівник оцінюється своїм керівником, своїми колегами рівними за рангом та підлеглими керівника. Конкретні механізми атестації персоналу можуть бути різними (всі працівники заповнюють одну й ту ж атестаційну форму, кожна категорія персоналу заповнює свою окрему атестаційну форму, атестація колегами рівними за рангом і підлеглими працівниками здійснюється за допомогою комп'ютера тощо), але суть зазначеного методу досить чітко відображена в його назві, а саме – одержання всебічної оцінки працівника з боку працівників організації (рис.2).



Рис. 2. Графічне відображення результатів оціки «360° атестація»

Асесмент-центр – це процедура, що забезпечує точну і об'єктивну оцінку реальних управлінських навиків і потенціалу розвитку співробітників по конкретній HR-задачі (наприклад, відбір кандидатів на топ-позиції, висування в кадровий резерв і т.д.). Таким чином відбувається стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу. Асесмент включає безліч оцінних процедур і заходів: інтерв'ю, психологічні тести і ділові ігри. Середня тривалість асесменту – 3-20 днів включаючи підготовчий етап і етап підготовки звіту.

Асесмент-центр проводиться у декілька етапів.

Перший етап – підготовчий, де розробляється модель компетенцій під виконання конкретної задачі, формуються критерії оцінки компетенцій, створюються бізнес-кейси і моделі ділових ігор і ситуацій, підбираються відповідні тести.

Другий етап – безпосередньо асесмент-центр, коли проводяться тестування (психологічні і професійні); ділові ігри; моделювання бізнес-ситуацій, в яких виявляються вибрані компетенції; аналіз конкретних ситуацій, в рамках яких співробітник повинен запропонувати декілька рішень; «мозковий штурм», дискусія, де групі співробітників для обговорення пропонується визначена бізнес-ситуація.

Третій етап – обробка одержаних даних, підведення підсумків. Спостерігачі і експерти висловлюють свою думку про поведінку людини під час ділових ігор, бізнес-ситуацій і обговорюють загальну оцінку кожної компетенції.

Четвертий етап – надання зворотного зв'язку учасникам асесмент-центру.

П'ятий етап – формування звіту і рекомендацій за підсумками оцінки (індивідуальні звіти по кожному учаснику; звіти по підрозділу/відділу компанії; аналітичні звіти по всій компанії). У більшості компаній для проведення асесмент-центру запрошуються зовнішні фахівці, які володіють цією методикою. Деякі компанії купують технології асесмент-центру і проводять його за допомогою внутрішніх ресурсів.

Рішення, що приймаються за наслідками асесмент-центру: підбір кандидата на керівні позиції; включення в кадровий резерв; розвиток компетенцій співробітника.

Переваги: об'єктивність оцінки; професіоналізм проведення процедури оцінки; елементи розвитку персоналу в ході оцінки; елементи командоутворення; за наслідками зворотного зв'язку співробітник може сам планувати свій індивідуальний розвиток; можливість оцінювати конкретні компетенції співробітника; можливість оцінювати потенціал співробітника; персоналізований результат.

Недоліки: вимагає значних трудових і тимчасових витрат як при підготовці, так і при проведенні оцінки; потрібне формування чіткої моделі компетенцій; вимагає значних фінансових витрат.

В процесі проведення атестації персоналу на зарубіжних підприємствах широко поширення набуло застосування психологічних методів оцінки.

Практичні психологи, профконсультанти служби управління персоналу організації за допомогою спеціальних тестів, співбесід, практичних занять, ділових ігор оцінюють наявність і ступінь розвитку в працівника професійно важливих якостей, необхідних для успішної роботи на конкретній посаді. На відміну від традиційної атестації персоналу оцінюються не результати (ефективність роботи на займаній посаді), а трудовий потенціал працівника, його психофізіологічні та соціально-психологічні особливості.

Питання для самоконтролю

1. Що Ви розумієте під поняттям «атестація персоналу»? Сформулюйте принципи атестації персоналу. У чому полягають явні та латентні функції атестації?
2. Чим обумовлені суб'єктивізм та формалізм результатів атестації персоналу?
3. Розкрийте сутність атестаційної співбесіди керівника з працівником.
4. Дайте визначення понять «особистий план», «індивідуальний план розвитку», «особисті цілі».
5. Яким чином здійснюється атестація персоналу недержавних підприємств?
6. На які основні етапи поділяється процес атестації персоналу?
7. У чому полягають особливості атестації державних службовців?
8. Обґрунтуйте порядок звільнення працівників з роботи, які за результатами атестації були визнані такими, котрі не відповідають посаді, яку обіймають.
9. Розкрийте взаємозв'язок атестації із стратегією управління розвитком персоналу організації.
10. У чому полягає основна сутність систем атестацій персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою?

Лекція 10. Планування й організація професійного навчання робітників організації

1. Мета, типи, види, форми професійного навчання робітників.
2. Організація підготовки робітників на виробництві.
3. Специфіка професійної перепідготовки робітників в організації.
4. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації.

***Ключові слова і поняття:** типи, види, форми професійного навчання робітників, сертифікація персоналу, курсове та індивідуальне навчання, дуальна система підготовки, кваліфікаційна атестація, навчально-виробнича база, перепідготовка робітників, модульна система навчання, підвищення кваліфікації робітників, виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, навчання другим (суміжним) професіям, школи передових прийомів та методів праці, гуртки і групи якості, курси бригадирів.*

1. Мета, типи, види, форми професійного навчання робітників.

Мета професійного навчання – підвищувати якість професійного складу

працівників підприємства, організації чи установи, формувати в них високий професіоналізм, майстерність, сучасне економічне мислення, вміння працювати в нових економічних умовах і забезпечувати на цій основі високу продуктивну працю й ефективну зайнятість (п. 1.1 Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 року № 127/151; далі – Положення № 127).

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.

Згідно з пунктом 3.1 Положення № 127 *професійне навчання кадрів* на виробництві буває таких *видів*: первинна професійна підготовка робітників; перепідготовка робітників; підвищення кваліфікації робітників; підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців.

Первинна професійна підготовка робітників проводиться для осіб, які зараховані на роботу на підприємство учнями та раніше не мали робітничої професії. Таке професійно-технічне навчання забезпечує рівень професійної кваліфікації нових працівників, потрібний для продуктивної професійної діяльності.

Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією працівниками, які здобули первинну професійну підготовку. Перепідготовка проводиться задля навчання робітників, що вивільнюються у зв'язку з репрофілюванням чи реорганізацією підприємства тощо; задля розширення їх професійного профілю; якщо треба змінити професію через брак роботи, яка відповідає професії робітника, або в разі втраченої здатності виконувати роботу за попередньою професією.

На виробництві професійне навчання робітників може здійснюватися за такими типами навчання: безпосередньо в організації, за межами організації, самостійна підготовка (рис. 1).

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.

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.



Рис. 1. Класифікація професійного навчання робітників в організації за типами, видами, формами і методами

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.

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.

2. Функції міністерств, відомств та організацій у забезпеченні підготовки робітників.

Міністерство праці та соціальної політики України: координує роботу щодо організації професійного навчання кадрів на виробництві, діяльності міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, у підпорядкуванні яких перебувають підприємства, з питань підвищення якості, професіоналізму та компетентності робочої сили; розробляє проекти нормативно-правових актів щодо забезпечення розвитку, збереження та підвищення якісного рівня кадрового потенціалу та погоджує державні стандарти професійно-технічної освіти; організовує розробку кваліфікаційних характеристик, стандартів компетентності, навчальних планів і програм, навчально-методичних посібників, літератури та методичних матеріалів для професійного навчання кадрів на виробництві; вивчає стан професійного навчання кадрів на виробництві, аналізує статистичні дані і готує пропозиції з удосконалення цього напрямку діяльності організацій; здійснює контроль за дотриманням вимог нормативно-правових актів щодо організації професійного навчання кадрів на виробництві; організовує наукові дослідження та розробляє на цій основі рекомендації щодо підвищення ефективності системи професійного навчання кадрів на виробництві; організовує навчання працівників, які займаються питаннями професійного навчання кадрів на виробництві, і здійснює інформаційне забезпечення системи.

Міністерство освіти і науки України: організує здійснення державної політики в галузі освіти; розробляє державні стандарти освіти, затверджує типові навчальні плани та типові навчальні програми, що встановлюють вимоги до змісту, обсягу і рівня професійного навчання кадрів на виробництві; проводить контроль за дотриманням організаціями нормативно-правових актів з питань освіти, за дотриманням державних стандартів освіти, здійснює державне інспектування підприємств щодо рівня професійного навчання їх персоналу; організує підвищення кваліфікації педагогічних працівників, які залучаються до професійного навчання кадрів на виробництві, відповідно до заявленої організаціями потреби.

Міжвідомча консультативна рада з питань підготовки кадрів на виробництві здійснює аналіз стану професійного навчання кадрів на виробництві та розробляє пропозиції щодо подальшого розвитку і вдосконалення цієї системи, сприяє взаємодії заінтересованих центральних та

місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, організацій у сфері професійного навчання кадрів на виробництві. До важливого завдання Міжвідомчої консультативної ради також відноситься вироблення та надання центральним і місцевим органам виконавчої влади пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення й підвищення ефективності системи професійного навчання персоналу.

Завданнями *організації* в сфері професійного навчання кадрів є:

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

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

- визначення потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів у професійно-кваліфікаційному розрізі;
- створення навчально-виробничої бази для професійного навчання кадрів на виробництві;
- організація навчального процесу учнів і слухачів;
- здійснення підбору педагогічних працівників та забезпечення підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня;
- розробка відповідно до вимог виробництва робочих навчальних планів з професій та робочих навчальних програм з навчальних предметів на основі типових навчальних планів і типових навчальних програм та забезпечення їх виконання в повному обсязі й на належному рівні;
- упровадження в навчальний процес сучасних технологій навчання, у тому числі модульного та відкритого професійного навчання;
- забезпечення здійснення заходів з охорони праці під час професійного навчання персоналу;
- здійснення матеріально-технічного забезпечення навчального процесу учнів і слухачів;
- проведення обліку навчальної роботи згідно з вимогами чинних нормативно-правових актів та інструктивно-методичних документів;
- здійснення статистичного обліку професійного навчання кадрів на виробництві;
- проведення аналізу впливу професійного навчання кадрів на рівень продуктивності праці, якість продукції чи наданих послуг та на інші аспекти ефективності діяльності організації тощо.

3. Організація підготовки робітників на виробництві.

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.

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.

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.

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.

Планування та облік навчальної роботи з професійного навчання кадрів на виробництві проводиться з метою: планомірного ведення навчального процесу; забезпечення послідовності теоретичного і виробничого навчання; установлення 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.

4. Специфіка професійної перепідготовки робітників в організації

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

Перепідготовка робітників на підприємстві здійснюється у 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, 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.

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.

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.

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

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.

5. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації

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

Згідно з пунктом 3.4 Положення № 127 підвищення кваліфікації робітників може здійснюватися за такими *формами*:

– *виробничо-технічні курси* – призначені для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань робітників, їх навичок та вмінь до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією, якою вони вже володіють. Успішне закінчення курсів є доконечною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії, групи) та професійного зростання;

– *курси цільового призначення*, де робітники вивчають нове обладнання,

вироби, товари, матеріали, послуги, сучасні технологічні процеси, засоби механізації та автоматизації, що використовуються на виробництві, правила та вимоги їх безпечної експлуатації, технічну документацію, ефективні методи організації праці тощо.

Плануванню підвищення рівня кваліфікації робітників в організації має передувати робота служби управління персоналу з аналізу ефективності їх використання 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, а також нераціонального використання фонду робочого часу та ін.

Підвищення кваліфікації робітників у організації здійснюється за формами, поданими на рис. 2.

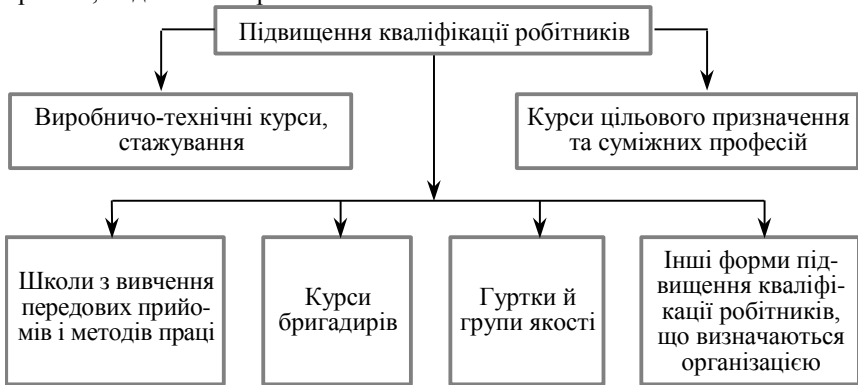


Рис. 2. Форми підвищення кваліфікації робітників у організації

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).

Курси бригадирів створюються з метою підвищення рівня кваліфікації бригадирів у сфері 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.

Гуртки і групи якості забезпечують безперервне «розвиваюче» професійне навчання, тісно пов'язане з вирішенням практичних завдань з удосконалення техніки, технології, організації виробництва. Робітники оволодівають навичками творчого пошуку та активності.

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; зниження відсотку браку, плинності кадрів тощо.

Питання для самоконтролю

1. Яка роль професійного навчання робітників на виробництві в збереженні та розвитку трудового потенціалу суспільства?
2. Що обумовило зниження професійно-кваліфікаційного рівня робітників українських підприємств у 1990-1999 рр.? Як окремі підприємства за цей період досягли успіху в навчанні свого персоналу?
3. Чим викликана необхідність державного регулювання процесів підготовки робітничих кадрів на виробництві?
4. Які органи виконавчої влади України здійснюють управління системою професійного навчання кадрів на виробництві?
5. Розкрийте завдання і функції організації у сфері професійного навчання кадрів на виробництві.
6. Покажіть різницю між курсовою й індивідуальною підготовкою робітників на виробництві.
7. Опишіть дуальну систему підготовки кадрів на підприємствах Німеччини. Чи можна її використати в Україні?
8. Що Ви розумієте під модульною системою професійного навчання робітників ?
9. Яким чином здійснюється планування перепідготовки робітничих кадрів на виробництві?
10. Як проведення спеціальних соціологічних досліджень може допомогти в організації перепідготовки робітників на виробництві?

Тема 11. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців

1. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.
2. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації.
3. Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців. Університети організацій.
4. Спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців.
5. Планування підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організації.

Ключові слова і поняття: заклади післядипломної освіти, спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації, самостійне навчання, стажування, перепідготовка осіб з вищою освітою, післядипломна підготовка фахівців, інтернатура, клінічна ординатура, гнучке навчання, семінари, семінари-практикуми, круглі столи, аспірантура, докторантура, плановий контингент.

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

Структура післядипломної освіти керівників та фахівців включає: підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, післядипломну підготовку осіб з вищою освітою (рис. 1).

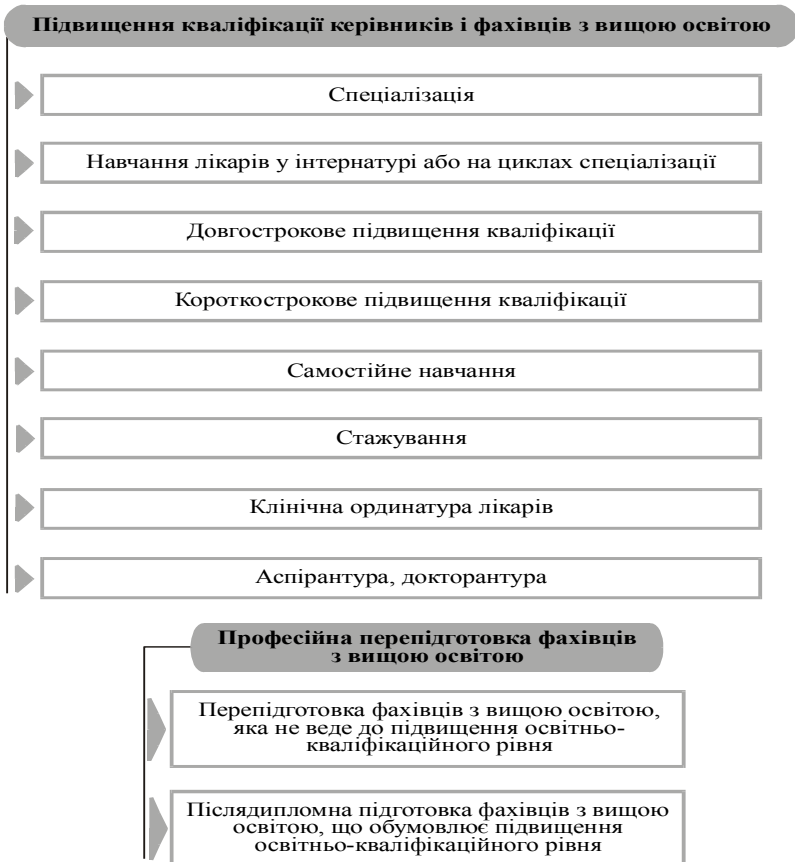


Рис. 1. Структура післядипломної освіти керівників і фахівців з вищою освітою

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.

Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців може відбуватися як (*форми*):

- спеціалізація;
- довгострокове підвищення кваліфікації;
- короткотермінове підвищення кваліфікації;
- стажування.

Спеціалізація проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навичок в межах спеціальності, якою він уже володіє. Як звичайно, спеціалізація здійснюється у відповідних навчальних закладах за професійним спрямуванням виробничої діяльності

працівника без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Тривалість спеціалізації становить не менше 500 год., після завершення якої працівникові видається диплом про перепідготовку.

Довгострокове підвищення кваліфікації здійснюється передусім для керівних працівників та фахівців, щойно прийнятих на роботу, або в разі їх переміщення по службі. У загальному порядку для керівних працівників та фахівців таке навчання має проводитися залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу на п'ять років. Зазвичай навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти, а його тривалість установлюється від 72 до 500 год. Довгострокове підвищення кваліфікації підтверджується відповідним свідоцтвом.

Короткотермінове підвищення кваліфікації – це поглиблене вивчення керівними працівниками та фахівцями підприємства певного напрямку діяльності. Проводиться періодично залежно від виробничої потреби, а саме: модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, яка регулює його діяльність, тощо. Тривалість навчання становить не більше 72 год. Підтвердженням такого навчання є посвідчення або довідка.

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

Окрім перелічених форм підвищення кваліфікації, підприємства в разі виробничої потреби можуть застосовувати й інші форми, такі як: *семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, «круглі столи», тренінги тощо.*

2. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації

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 індивідуальний характер. 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.

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:

- 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 вибірковий 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.

3. Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

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. Тривалість короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців устанавлюється 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 устанавлюється підприємством залежно від виробничої потреби. 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.

Виділяють такі форми короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві (рис. 2).

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.

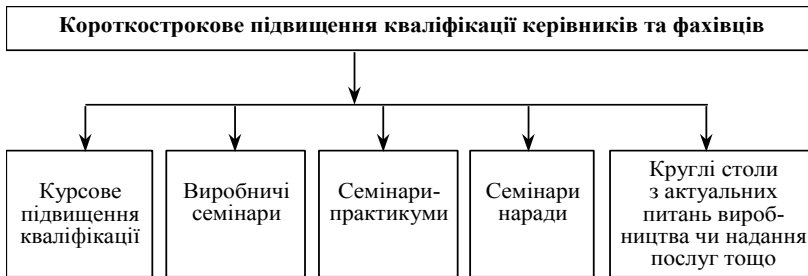


Рис. 2. Форми короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві

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.

Останнім часом, наслідуючи приклад великих 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, 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. 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. Університети організацій мають стратегічну спрямованість, оскільки при їх створенні генеральні дирекції передбачають розробку планів подальшого розвитку власних компаній.

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.

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.

4. 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.

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.

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.

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.

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.

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

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

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

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

5. Планування підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців в організації.

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

Інформаційною базою для розробки п'ятирічного плану підвищення кваліфікації є дані статистичної звітності форми 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників та підготовка кадрів», обліку особового складу, оперативні дані, балансовий розрахунок додаткової потреби організації у фахівцях в розрізі спеціальностей і джерел її забезпечення на п'ятирічний період і т. д.

Планування довгострокового підвищення кваліфікації керівників і

фахівців в організації здійснюється через визначення планового контингенту. Контингент керівних працівників і фахівців, який включається до річного плану підвищення кваліфікації (довгострокового навчання) визначається за формулою:

$$\text{Ч}_{\text{д.п.о}} = \text{ОЧ} \pm \Delta\text{Ч} - \text{НК}, \quad (1)$$

де $\text{Ч}_{\text{д.п.о}}$ – контингент керівних працівників і фахівців, який включається до річного плану підвищення кваліфікації персоналу організації, осіб;

ОЧ – загальна чисельність керівників і фахівців на початок планового року, осіб;

$\Delta\text{Ч}$ – зміна чисельності керівників і фахівців протягом планового року внаслідок неуккомплектованості, плинності кадрів, реконструкції та структурних змін, осіб;

НК – контингент, який в наступному році з числа керівників і фахівців підприємства, не буде проходити підвищення кваліфікації, осіб.

Розрахунок чисельності контингенту, який в наступному році з числа керівників і фахівців організації не буде проходити підвищення кваліфікації здійснюється за формулою:

$$\text{НК} = \text{Ч}_{\text{о.б.о}} + \text{Ч}_{\text{п.о}} + \text{Ч}_{\text{у.п}} + \text{Ч}_{\text{п.п}} + \text{Ч}_{\text{ж.д.в}} + \text{Ч}_{\text{м.р}} + \text{Ч}_{\text{м.ф}}, \quad (2)$$

де $\text{Ч}_{\text{о.б.о}}$ – чисельність керівників і фахівців, які в плановому році будуть навчатися в аспірантурі, докторантурі та у вищих навчальних закладах без відриву від виробництва, осіб;

$\text{Ч}_{\text{п.о}}$ – чисельність керівників і фахівців, які пройшли довгострокове підвищення кваліфікації за направленнями організації 4 роки тому і менше, осіб;

$\text{Ч}_{\text{у.п}}$ – чисельність керівників і фахівців, які в плановому році виходять на пенсію, осіб;

$\text{Ч}_{\text{п.п}}$ – чисельність керівників і фахівців, які в плановому році будуть направлені організацією на професійну перепідготовку, осіб;

$\text{Ч}_{\text{ж.д.в}}$ – чисельність жінок з вищою освітою, які знаходяться у декретній відпустці й відпустці з нагляду за дітьми, осіб;

$\text{Ч}_{\text{м.р}}$ – чисельність керівників і фахівців, які пропрацювали на займаній посаді в організації менше року, осіб;

$\text{Ч}_{\text{м.ф}}$ – чисельність молодих фахівців, осіб.

Порядок розрахунку контингенту керівників і фахівців організації, які включаються в план довгострокового підвищення кваліфікації персоналу, аналогічний плануванню на наступний рік з тією різницею, що всі показники наведеної вище формули сумуються за 5 років. Величина показників $\Delta\text{Ч}$ і НК визначаються на підставі даних за окремий рік за кожним з компонентів.

Для більш точного розрахунку зміни чисельності керівників і фахівців використовуються дані про додаткову потребу організації в цій категорії персоналу на підставі розробки балансового розрахунку додаткової потреби в фахівцях у розрізі спеціальностей і джерел її забезпечення на п'ятирічний період.

Питання для самоконтролю

1. Чим обумовлена необхідність систематичного оновлення і поповнення знань керівників і фахівців організації?
2. Охарактеризуйте структуру післядипломної освіти для освітою.
3. Поясніть різницю між поняттями «перепідготовка фахівцю з вищою освітою» і «післядипломна підготовка фахівців»
4. Яка роль держави у сприянні підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організаціях?
5. Що являють собою заклади післядипломної освіти керівників і фахівців?
6. Дайте визначення самостійного навчання керівників і фахівців, розкрийте його роль у здійсненні підвищення кваліфікації персоналу.
7. У чому полягає основна риса самостійного навчання керівників і фахівців організації?
8. Яке значення гнучкого навчання в організації систематичного навчання керівників та фахівців?
9. Розкрийте сутність короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців організації.
10. З якою метою організують проведення виробничих семінарів, семінарів-практикумів, семінарів-нарад та круглих столів?

Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом

1. Трудова кар'єра та її планування в організації.
2. Професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри робітників.
3. Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації.
4. Формування резерву керівників.
5. Підготовка резерву керівників та оцінювання її ефективності.

Ключові слова і поняття: *кар'єра, трудова кар'єра, ділова кар'єра, стабільна та динамічна кар'єри, горизонтальний і вертикальний типи кар'єри, висхідна та низхідна кар'єри, нормальна і стрімка кар'єри, професійна та внутрішньоорганізаційна кар'єри, нестабільна і припинена кар'єри, етапи кар'єри, модель партнерства, етапи підготовки керівників, резерв керівників, показники ефективності формування резерву.*

1. Трудова кар'єра та її планування в організації.

Важливим напрямом розвитку персоналу є планування кар'єри

працівника, його просування по кваліфікаційних або службових рівнях (ступенях) за визначеною схемою. Планування кар'єри є альтернативою стихійним переміщенням персоналу.

Кар'єра в загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави. У вузькому – це сукупність робочих місць, що їх займає працівник, визначених за ранговою шкалою.

Трудова кар'єра – це індивідуальна послідовність важливих змін праці, пов'язаних із зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

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

Трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо його діяльність тривалий час проходить у межах однієї посади (робочого місця одного соціального рангу) та динамічною, тобто пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад. Водночас динамічну трудову кар'єру залежно від направленості переходів поділяють на горизонтальну – без переходів індивіда між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів – і вертикальну – перехід працівника на робочі місця (посади) вищих соціальних рангів.

Горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування у кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх у певній сфері трудової діяльності.

Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип просування працівника можна поділити на висхідну кар'єру (систематичне просування вгору по службовій драбині) і низхідну.

Залежно від того, скільки робочих місць працівник змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10, чи 20 років, кар'єра класифікується як нормальна або стрімка. Існує підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну, ділову, внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала у своїй справі, яке відбувається протягом усього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

Ділова кар'єра є підвидом трудової кар'єри, що поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності –

бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, дохід або інші особистісні вигоди.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування в професійному та посадовому плані в межах однієї організації. Горизонтальний і вертикальний типи кар'єри якраз і належать до внутрішньоорганізаційної. Трудова кар'єра в організації реалізується також шляхом проникнення всередину конуса, що не знаходить офіційного закріплення в структурі управління та штатному розкладі. Така кар'єра називається центрострімкою. Її ознаки такі: запрошення на недосяжні для інших працівників наради, зустрічі, виконання окремих доручень, доступ до конфіденційної інформації тощо.

Цілі кар'єри полягають у тому, щоб:

- 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 організувати 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.

Управління розвитком персоналу має враховувати *етапи кар'єри* працівника, що відображають різні його потреби (табл. 1).

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

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. Однак планування трудової кар'єри не обмежується лише розстановкою персоналу. Воно має забезпечити подальший розвиток персоналу, професійно-кваліфікаційне просування працівників, а в разі необхідності – їхню перепідготовку. Це потребує тісного взаємозв'язку планування кар'єри та планування виробничої

адаптації, атестації персоналу, його професійного навчання, формування резерву керівників організації.

Таблиця 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, виробнича аптація	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, 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

2. Професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри робітників.

Підсистема *професійно-кваліфікаційного просування робітників* – це сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, послідовного, спроектованого навчання й переміщення робітників організації від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника та потреб виробництва.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників вирішує такі завдання:

- формування в організації стабільних кадрів робітників;
- підвищення ефективності використання трудового й освітнього потенціалу особистості;
- надання можливостей робітникам у перспективі підвищувати рівень кваліфікації чи оволодівати іншою перспективною професією;
- забезпечення потреби організації у висококваліфікованих робітниках за рахунок внутрішніх джерел;

- заповнення робочих місць малопривабливої та некваліфікованої праці, переважно за рахунок зовнішніх джерел забезпечення потреби організації 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.

Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників подано на рис. 1.

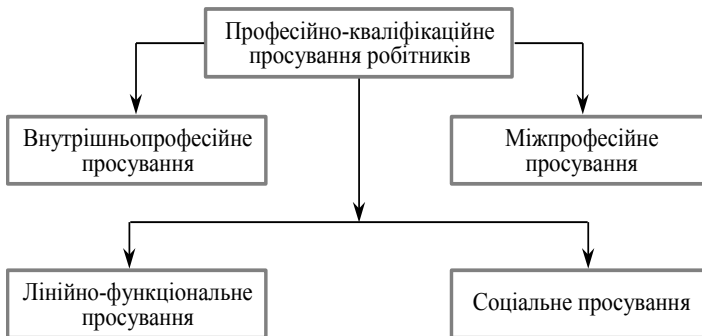


Рис. 1. Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників

Внутрішньо професійне просування робітників відбувається в межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування й оволодіння

передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння кількома суміжними професіями.

Міжпрофесійне просування робітників супроводжується зміною професії працівника для опанування нової, змістовнішої та складнішої. Робітник може перейти на роботу з іншою професією приблизно такою самою за рівнем кваліфікації для покращання умов праці та збереження здоров'я робітника. Міжпрофесійне просування передбачає підготовку робітників широкого профілю.

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

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

Система професійно-кваліфікаційного просування робітників на підприємстві включає:

- 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 робочих має проводитися на основі типових рішень, що містять раціональні методи й форми підбору кандидатів на просування. Для цього деякі організації приймають нових робітників тільки на робочі місця малозмістовної праці чи з несприятливими умовами з таким розрахунком, щоб надати можливість новачкам у майбутньому підвищити рівень кваліфікації чи освоїти нову професію після набуття певного стажу роботи й проходження професійного навчання.

У процесі підготовки типових рішень необхідно врахувати тип виробництва. Для одиночного й малосерійного виробництва, де робітничі професії мають широкий діапазон кваліфікаційних розрядів і потребується високий рівень професійної підготовки, найраціональнішим є професійно-кваліфікаційне просування робітників за напрямом підвищення їхнього кваліфікаційного розряду в межах опанованої професії. Поточно-масове виробництво характеризується наявністю великої кількості робочих місць малокваліфікованої праці з невисоким рівнем професійної підготовки. За таких умов професійно-кваліфікаційне просування малокваліфікованих робітників слід проводити за напрямом їхнього оволодіння професіями, що потребують високого рівня кваліфікації чи суміжних професій.

Професійне навчання кандидатів на професійно-кваліфікаційне

просування передбачає такі роботи служби управління персоналу, як формування груп слухачів, розроблення навчальних планів і програм, організація самого процесу навчання кандидатів. Служба управління персоналом разом з керівником структурного підрозділу розробляє заходи виробничої адаптації робітника на новому робочому місці.

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

Під *розвитком кар'єри фахівця* розуміються ті дії, націлені на реалізацію індивідуального плану розвитку.

Планування трудової кар'єри фахівців і керівників у організації полягає у визначенні цілей розвитку працівника та шляхів, що ведуть до їхнього досягнення. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток фахівця, а з іншого – послідовне зайняття ним посад, досвід роботи на яких необхідний для виконання трудових обов'язків на новому більш відповідальному місці.

Просування фахівця і 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;
- 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 розвитком кар'єри фахівців стала модель партнерства. Це партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – фахівця, його керівника та служби управління персоналом організації. Працівник несе безпосередню відповідальність за планування й розвиток власної кар'єри. Одночасно керівник виступає в ролі наставника або спонсора свого співробітника. Служба управління персоналом відіграє роль професійного консультанта та водночас керує процесом розвитку кар'єри фахівця в організації.

Професійно-кваліфікаційне просування фахівців і керівників у організації проводиться на основі:

- 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), зокрема й типових варіантів;

- додержання принципів планомірності та послідовності в професійно-кваліфікаційному просуванні;
- інформованості фахівців та їхньої активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;
- об'єктивні оцінки результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їхніх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних фахівців з організаторськими здібностями та включення їх у резерв на посади керівників.

Процес формування керівників має такі етапи:

- базовий – відбираються фахівці, які мають схильність і здібності до керівної роботи, після чого здійснюється їх професійне навчання;
- посадовий, що характеризується навчанням керівників для зайняття вищої посади;
- цільовий, покликаний привести у відповідність рівень знань, вмінь і навиків керівників до змінних умов ринкової економіки, сучасного виробництва.

4. Формування резерву керівників.

Під *резервом керівників* розуміється група працівників, яку відібрано для висування на керівні посади за результатами оцінки їхніх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей.

Основні *завдання формування кадрового резерву* такі:

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

Етапи формування резерву керівників відображено на рис. 2.

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

Визначення додаткової потреби в керівниках слід здійснювати на підставі балансового розрахунку додаткової потреби організації у фахівцях та джерел її забезпечення. При цьому мають ураховуватися очікувані зміни в схемі управління, введення нових посад керівників відповідно до стратегії розвитку організації.

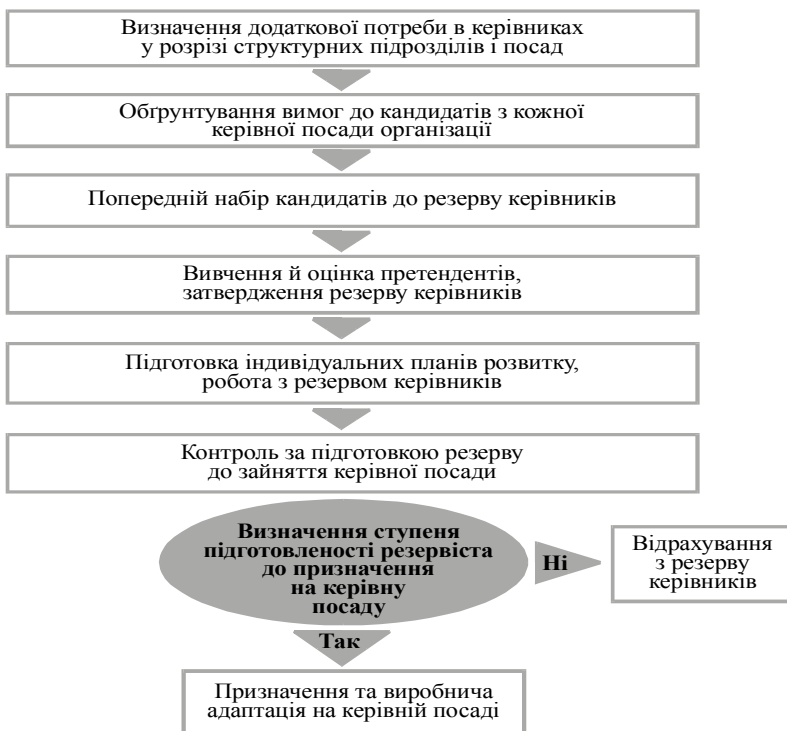


Рис. 2. Етапи процесу формування резерву керівників у організації

Обґрунтування вимог до кандидатів у резерв з кожної керівної посади має велике значення в процесі підготовки резерву. Без чіткого уявлення про те, якими якостями (ступінь професійної придатності) мають володіти майбутні керівники, організація не зможе на належному рівні здійснити попередній набір потенційних кандидатів. Для вивчення й оцінки претендентів доцільно використовувати кваліфікаційні карти, портрети ідеальних керівників, професіограми. Вони мають містити вимоги до організаторських здібностей, особистих якостей, знань, умінь і навичок, що необхідні працівнику для ефективної роботи на посаді керівника.

Робота з попереднього набору кандидатів до резерву керівників може проводитися під час:

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

- роботи працівника як керівника середнього рівня управління організацією для його висування в резерв на посади керівників вищого рівня управління.

Відбір і затвердження кандидатів до резерву керівників проводиться вищим керівником організації за участі служби управління персоналом в умовах конфіденційності. У деяких компаніях працівникам повідомляють про їхнє зарахування до резерву керівників, інші тримають це в таємниці. Перевагою першого підходу щодо формування резерву керівників є посилення мотивації резервіста й можливість організувати його цілеспрямовану підготовку. Такий підхід, зокрема, передбачений Положенням про формування кадрового резерву для державної служби.

Перевагою другого підходу щодо формування резерву є зменшення ймовірності потенційних конфліктів між керівником та його наступником і зайвого ажіотажу навколо процесу формування резерву. Разом з тим суттєвим недоліком цього підходу є відсутність можливості цілеспрямованої підготовки осіб, яких зараховано в резерв на керівні посади. Тому в недержавному секторі перевагу слід віддавати першому підходу.

Кадровий резерв має створюватися з розрахунку не менше двох претендентів на кожну керівну посаду державного службовця. Фірми й акціонерні товариства вирішують це питання на свій погляд, виходячи зі своїх фінансових можливостей.

Для попереднього набору кандидатів до резерву керівників організації можна використати 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 у резерв керівників середнього чи вищого рівня управління;
- дані особистої справи кандидата;
- інформація про освіту, рівень професійної підготовки та кваліфікацію кандидата до резерву керівників;
- результати підвищення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки кандидата;
- відгуки про кандидатів до резерву їхніх безпосередніх керівників і колег, працівників служби управління персоналу тощо.

Вивчення й оцінка претендентів у резерв мають здійснюватися на підставі використання прогностичних і практичних методів оцінки персоналу. Серед прогностичних методів особливе місце займають різні анкети, тести й апаратурні методики, що визначають загальну здатність та окремі здібності кандидата в резерв до управлінської діяльності.

Зарахування до резерву керівників затверджується наказом чи розпорядженням керівника організації. Після затвердження персонального складу резерву складаються індивідуальні плани розвитку кожного

резервіста, на підставі яких здійснюється подальша робота з резервом керівників.

Формування резерву керівників, вивчення і оцінка претендентів повинні здійснюватися на підставі використання прогностичних і практичних методів оцінки персоналу. Серед прогностичних методів особливе місце займають різні анкети, тести і апаратні методики, що визначають загальну та окремі здібності кандидата в резерв до управлінської діяльності. Здійснення практичними психологами чи профконсультантами професійного відбору серед кандидатів до резерву керівників дозволяє зробити обґрунтований висновок про відповідність особливостей кандидата вимогам майбутньої посади.

Служба управління персоналом організації проводить контроль за підготовкою резерву до зайняття керівної посади. За його результатами склад резерву переглядається наприкінці року. За певних причин, зокрема у зв'язку зі звільненням, станом здоров'я, недостатньою роботою з підвищення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки, деякі резервісти можуть бути виключені зі складу резерву.

5. Підготовка резерву керівників та оцінювання її ефективності.

Основні форми підготовки резерву керівників такі:

- навчання в Національній академії державного управління при Президентові України, інститутах підвищення кваліфікації, підготовки на курсах, у школах резерву;
- стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників структурних підрозділів;
- надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується фахівець, зарахований у кадровий резерв;
- відрядження в інші організації для ознайомлення з передовими методами й досвідом роботи;
- організація ділових зустрічей, круглих столів і тематичних дискусій.

У великих організаціях для підготовки резерву можуть створюватися спеціальні школи, наприклад, молодих фахівців, резерву керівників нижчого рівня управління, резерву керівників середнього рівня управління.

Робота з формування резерву керівників у організації має стимулюватися. Так, доцільно винагороджувати керівників стажуванням резервістів, що підвищує їхню відповідальність; самому стажисту слід установлювати оклад по новій посаді, на нього необхідно поширювати всі види матеріальної та моральної винагороди.

Особливу увагу слід приділяти виявленню й розвитку молодих фахівців з вираженим лідерським потенціалом. Суть роботи з цією категорією резерву керівників полягає у визначенні й посиленому розвитку тих працівників, які мають потенціал для зайняття через 10-20 років ключових посад в організації.

При цьому особлива увага приділяється розумінню резервістами

специфіки діяльності організації та її культури, формуванню корпоративного духу й розвитку почуття вірності організації. Керівництво компанії має намагатися ознайомити молодих фахівців з потенціалом різних сторін управління організацією, надати їм можливість попрацювати в різних структурних підрозділах, функціональних галузях, географічних районах країни та за кордоном. Через три роки після початку трудової діяльності молоді фахівці проходять підсумкову атестацію, у процесі якої приймається рішення про їхнє зарахування в резерв на посади керівників чи призначення на керівну посаду.

Багато зарубіжних провідних компаній займаються цільовим підбором молодих фахівців з лідерським потенціалом. Для цього представники компанії виїжджають у провідні університети, академії та бізнес-школи, де проводять співбесіди з майбутніми випускниками. Наприклад, американська корпорація Ю-Ті-Сі має спеціальну програму розвитку майбутніх керівників, розраховану на два роки навчання. Корпорація набирає випускників провідних шкіл бізнесу, які спочатку проходять навчання в штаб-квартирі корпорації, а потім працюють у її різних філіалах. При цьому кожні шість місяців вони переходять у новий структурний підрозділ.

Формування резерву керівників у організації потребує значних коштів, оскільки вартість підготовки резервістів у навчальних закладах післядипломної освіти досить висока. Проблема підвищення ефективності формування резерву набуває важливого значення.

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

$$E_{\text{фп}} = \frac{\text{ЧР}_r}{\text{ЧП}_3} \cdot 100$$

де $E_{\text{фп}}$ – підготовленість осіб, зарахованих у резерв, до зайняття керівних посад в організації, %;

ЧР_r – чисельність резервістів, підготовлених для призначення на керівну посаду, осіб;

ЧП_3 – загальна чисельність працівників організації, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб.

Показник ефективності формування резерву керівників протягом останніх п'яти років в організації визначається за формулою:

$$E_{\text{фч}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пч}}}{\text{ЧП}_{3ч}} \cdot 100,$$

де $E_{\text{фч}}$ – ефективність формування резерву керівників в організації протягом останніх 5 років, %;

$\text{ЧР}_{\text{пч}}$ – чисельність резервістів, призначених на керівну посаду протягом останніх 5 років, осіб;

$ЧР_{зч}$ – загальна чисельність працівників, які перебували в списку осіб, зарахованих до кадрового резерву протягом останніх 5 років, осіб.

Показник ефективності використання резерву керівників при заміщенні вакантних управлінських посад протягом року розраховується за формулою:

$$E_{фр} = \frac{ЧР_{нр}}{ЧП_p} \cdot 100$$

де $E_{фр}$ – ефективність використання резерву керівників при заміщенні вакантних управлінських посад в організації протягом року відносно до загальної чисельності призначених на керівну посаду, %;

$ЧР_{нр}$ – призначення керівників в організації протягом року з числа осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб;

$ЧП_p$ – усього призначено керівників на підприємстві протягом року, осіб.

Під час аналізу останнього показника треба враховувати співвідношення між керівниками, призначеними протягом року з числа резерву керівників і з числа працівників чи осіб зі сторони, які не перебували в резерві. Про ефективність формування резерву свідчить також рівень плинності кадрів серед резервістів, рівень задоволеності їх працею, середній термін перебування резервістів у списку резерву до їх призначення на керівну посаду.

Питання для самоконтролю

1. Що Ви розумієте під поняттям «кар'єра» в загальному та вузькому розумінні? Сформулюйте та розкрийте цілі кар'єри працівника.
2. Назвіть етапи трудової кар'єри працівника та розкрийте їх зміст.
3. Дайте визначення підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників.
4. Які переваги одержують фахівець і організація внаслідок планування та розвитку кар'єри фахівців?
5. Охарактеризуйте модель партнерства з планування і розвитку кар'єри фахівця в організації, її важливі складові елементи.
6. Назвіть показники ефективності управління трудовою кар'єрою фахівця.
7. Дайте визначення поняття «резерв керівників». У чому полягають завдання формування кадрового резерву?
8. Розкрийте сутність прогностичних і практичних методів оцінювання претендентів у резерв керівників.
9. Як здійснюється зарахування працівників до кадрового резерву керівників організації та визначення ступеня їх підготовленості до вимог посади?
10. Назвіть основні форми підготовки резерву керівників. Де найдоцільніше проводити навчання майбутніх керівників?

Тема 13. Планування та організація соціального розвитку персоналу

1. Сутність соціального розвитку персоналу.
2. Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу.
3. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників.
4. Соціальне проектування персоналу нового та реконструйованого підприємства.

***Ключові слова і поняття:** управління соціальним розвитком організації, соціальний розвиток персоналу, пільги щодо розвитку персоналу, об'єкт впливу соціального розвитку персоналу, соціальний прогноз, соціальне планування розвитку персоналу, соціальні нормативи, державні соціальні стандарти, державні гарантії, соціальна структура персоналу, дитяча праця, соціальне проектування персоналу.*

1. Сутність соціального розвитку персоналу.

Соціальний розвиток організації означає зміни на краще у її соціальному середовищі, в тих матеріальних, суспільних і духовно-моральних умовах, у яких люди працюють, живуть, де відбувається розподіл і споживання благ, складаються об'єктивні зв'язки між особистостями, знаходять вираження їхні морально-етичні цінності.

Управління соціальним розвитком організації – це сукупність способів, прийомів, процедур, що дають змогу вирішувати соціальні проблеми трудових колективів на основі наукового підходу, знання закономірностей перебігу соціальних процесів, обґрунтованих аналітичних розрахунків та вивіренних на практиці соціальних нормативів. Це механізм заздалегідь продуманого, спрогнозованого, планомірного і комплексного впливу на соціальне середовище.

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

Цілі соціального розвитку персоналу організації:

- удосконалення соціальної структури трудового колективу з метою поступового подолання розбіжностей між соціальними групами працівників, зближення їх за характером і змістом праці та досягнення на такій основі більшої соціальної однорідності;

- поліпшення професійно-кваліфікаційної структури персоналу з метою підвищення частки праці кваліфікованих і висококваліфікованих працівників, зростання їх загальноосвітнього та культурного рівнів;
- підвищення освітнього і професійного рівнів молоді, жінок та осіб передпенсійного віку;
- скорочення обсягів ручної, некваліфікованої та малокваліфікованої праці і стабілізація на цій основі персоналу організації й зниження плинності робочої сили;
- збереження та подальший розвиток персоналу шляхом поліпшення ергономічних, санітарно-гігієнічних та інших умов роботи, охорони праці й забезпечення безпеки працівників;
- урахування соціальних факторів під час створення нових підприємств чи структурних виробничих підрозділів, реконструкції підприємств з метою формування високопрофесійних стабільних трудових колективів;
- стимулювання заходами як матеріальної винагороди, так і морального заохочення успішного проходження виробничої адаптації, атестації персоналу, безперервного професійного навчання, розвитку їх трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування працівників, формування резерву керівників підприємства;
- формування і підтримку у трудовому колективі здорової соціально-психологічної атмосфери стосовно працівників, які постійно працюють у напрямі свого індивідуального розвитку і цим сприяють злагодженій роботі персоналу структурного підрозділу та організації в цілому;
- забезпечення розвитку персоналу в результаті більш повного використання можливостей соціального страхування працівників, посилення організацією своїх соціальних гарантій і додержання на виробництві громадянських прав людини;
- підвищення життєвого рівня працівників та членів їхніх сімей і задоволення на цій основі потреб персоналу у різноманітних освітніх послугах, самовираженні й подальшому вдосконаленні.

2. Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу в організації та поза виробництвом

Ефективне соціальне планування розвитку персоналу передбачає наявність відповідних прогностичних проектів, цільових програм, а також короткострокових, середньострокових та довгострокових планів.

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

Соціальне планування розвитку персоналу передбачає аналіз стану

соціального середовища організації, врахування факторів, що впливають на розвиток персоналу, розроблення проектів планів і програм, розрахованих на використання у плановому періоді потенційних можливостей особистості, трудового колективу щодо свого розвитку.

Під час планування соціального розвитку персоналу необхідно використовувати соціальні нормативи, стандарти тощо. Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» встановлено, що державні соціальні стандарти – це встановлені законами, іншими нормативно-правовими актами соціальні норми і нормативи або їх комплекс, на базі яких визначаються рівні основних соціальних гарантії. *Соціальні норми та нормативи* являють собою показники необхідного споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг та забезпечення освітніми, медичними, житлово-комунальними й соціально-культурними послугами.

До *державних соціальних нормативів* у сфері забезпечення навчальними закладами входять:

- перелік та обсяги послуг, що надаються державними і комунальними закладами дошкільної, загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти;
- нормативи граничного наповнювання класів, груп та співвідношення вихованців, учнів, студентів і педагогічних працівників у навчальних закладах;
- норми матеріального забезпечення навчальних закладів та додаткових видів соціального і матеріального забезпечення учнів.

Основні завдання планування соціального розвитку персоналу в організації:

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

Плани соціального розвитку підприємств різні за своєю структурою і відображають специфічні особливості розвитку їх колективів. Найважливіші

напрями планування соціального розвитку колективу можуть бути відображені у розділі «Соціальний розвиток колективу» в таких підрозділах (рис. 1).



Рис. 1. Найважливіші напрями планування соціального розвитку колективу

3. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників

Важливими напрямами прогнозування та планування соціального розвитку персоналу на різних рівнях управління є удосконалення його соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників, що полягає у визначенні системи заходів щодо поступового подолання істотних розбіжностей між різними соціальними групами працівників з метою їх зближення за характером і змістом праці та забезпечення на цій основі більшої соціальної однорідності й справедливості.

Соціальна структура персоналу характеризує трудовий колектив організації як сукупність суспільних груп, що класифікуються за змістом праці, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, приналежністю до громадських організацій та партій, сімейним станом, напрямом мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Джерелами інформації для аналізу та планування соціальної структури персоналу в організації є: дані обліку характеристик особового складу керівників, професіоналів, фахівців, технічних виконавців і робітників; матеріали виробничої адаптації та атестації персоналу; професійного навчання працівників; накази з кадрових питань; результати спеціальних соціологічних досліджень і т.і.

Соціальна структура персоналу організації розглядається за рядом ознак (рис. 2). Планування соціального розвитку персоналу в організації повинне здійснюватися з урахуванням оцінки впливу і характеру соціальних змін унаслідок упровадження нової техніки, технологій, організації виробництва та подальшого розвитку ринкових відносин.

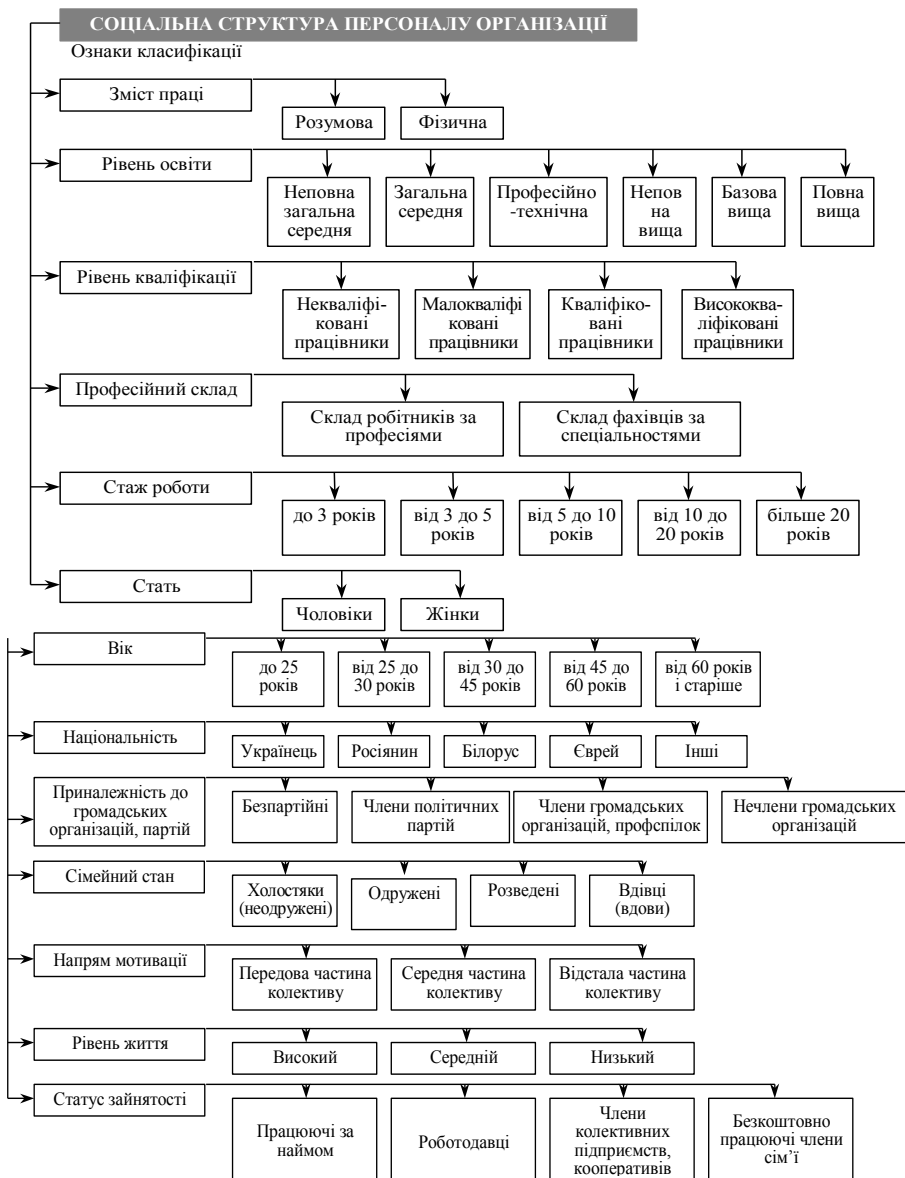


Рис. 2. Соціальна структура персоналу підприємства

Соціальне планування повинне сприяти такому технічному переоснащенню виробництва, яке давало б змогу збільшити потребу в

працівниках кваліфікованої і висококваліфікованої праці. У свою чергу, це сприяло б одержанню більш високої винагороди за таку працю, а відповідно і забезпеченню вищого рівня якості життя та розширеному відтворенню робочої сили. Виходячи з цього у планах соціального розвитку персоналу доцільно передбачати заходи щодо збагачення змісту праці, особливо працівників тих ділянок виробництва, де є скарги на непривабливість праці з боку персоналу організації.

Під час планування соціального розвитку персоналу значна увага повинна приділятися регулюванню руху персоналу, стабілізації трудового колективу і зниженню рівня плинності кадрів. Досвід соціального планування багатьох організацій свідчить про його суттєві можливості стосовно зменшення нерационального руху кадрів, що викликані звільненням працівників за власним бажанням чи з ініціативи адміністрації внаслідок порушення трудової дисципліни тощо. Плинність кадрів негативно впливає на розвиток персоналу, оскільки той, хто має намір звільнитися з роботи, не заінтересований у проходженні професійного навчання та подальшому професійно-кваліфікаційному просуванні в даній організації.

4. Соціальне проектування персоналу нового та реконструйованого підприємства

Соціальне проектування відрізняється від соціального планування тим, що воно здійснюється під час створення нових чи реконструкції старих виробництв одночасно з проектуванням самих підприємств. Соціальне планування проводиться на діючих підприємствах і ставить за мету змінити функціональні структури трудового колективу, забезпечити його подальший розвиток.

Метою соціального проектування розвитку персоналу нових або реконструкції діючих підприємств є формування нових трудових колективів висококваліфікованих працівників, задоволення потреб у персоналі в кількісному та якісному аспектах.

Перед проектуванням соціального розвитку персоналу нового підприємства необхідно вивчити соціальну структуру споріднених підприємств, проаналізувати вплив очікуваних виробничих параметрів на виробничу адаптацію працівників, вимоги нових робочих місць до форм і методів професійного навчання. На основі певних технічних, виробничих, економічних та соціальних цілей повинні розроблятися оптимальні типові рішення стосовно професійно-кваліфікаційного просування робітників та фахівців, формування резерву керівників тощо.

Під час проектування соціального розвитку персоналу нових підприємств необхідно передбачати підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації працівників не тільки у професійно-технічних і вищих навчальних закладах, а й на аналогічних вже функціонуючих передових вітчизняних або зарубіжних компаніях.

Реконструкція підприємства супроводжується суттєвими змінами в технічному оснащенні виробництва та впровадженням нових прогресивних технологій. Це підвищує вимоги до рівня освіти, професійної підготовки і професійно-кваліфікаційного складу персоналу, психологічної перебудови самих працівників, зміни їх поведінки, формування психологічної, моральної та економічної їх готовності до праці в нових умовах виробництва.

У процесі соціального проектування персоналу під час реконструкції підприємства на основі балансових розрахунків додаткової потреби в робітниках і фахівцях та джерел їх забезпечення визначаються конкретні професії та спеціальності, що будуть потрібні на виробництві після реконструкції. Відповідно до цього застосовується диференційований підхід до різних вікових і статевих груп персоналу при організації професійної перепідготовки працівників. Для одержання згоди і підвищення заінтересованості вивільнюваних працівників у навчанні їх доцільно знайомити з очікуваним рівнем заробітної плати й умовами праці на підприємстві, яке буде реконструйовано.

На нових підприємствах та на підприємствах, котрі підлягають реконструкції, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу може здійснюватися шляхом навчання та стажування на тих підприємствах, де вже експлуатується нова техніка й освоєні прогресивні технології. Важливо використовувати можливості створення спільних підприємств і стажування за кордоном, коли підприємство буде впроваджувати нову високопродуктивну техніку, яка ще не використовувалась в Україні.

Ефективним є професійне навчання персоналу на курсах при науково-дослідних інститутах чи проектно-конструкторських бюро тоді, коли на підприємстві монтується нова техніка чи впроваджуються технології, які ніде ще не застосовувалися у світі. Професійне навчання кадрів може здійснюватися також на спеціальних курсах, що організуються на самому підприємстві, шляхом залучення вітчизняних або зарубіжних фахівців з підприємств-виготовників нової техніки.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність соціального розвитку організації? Окресліть основні напрями соціального розвитку персоналу.
2. Назвіть пільги щодо розвитку персоналу, які реалізуються в організації.
3. Дайте визначення понять «соціальний прогноз» і «соціальне планування розвитку персоналу».
4. Яку роль відіграють соціальні стандарти, норми та нормативи в плануванні соціального розвитку персоналу?
5. Обґрунтуйте основні напрями удосконалення соціальної структури трудового колективу організації.
6. Як рівень загальноосвітньої підготовки працівників впливає на їх подальший розвиток в організації?
7. Чим відрізняється соціальне проектування персоналу нових підприємств від

соціального планування персоналу діючих підприємств?

8. Покажіть сильні і слабкі сторони трудових колективів нових організацій.

9. Хто в організації повинен розробляти та здійснювати заходи з трудового й економічного виховання персоналу?

10. Чому при організації перепідготовки персоналу реконструйованого підприємства слід враховувати особливості вікової та статевої структур трудового колективу?

Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу

1. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу.

2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.

3. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій.

4. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу.

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

1. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макрота мікроекономічних чинників, у тому числі: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві та в суспільстві в цілому; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва виявляється у тому, що сприяє зниженню плинності персоналу; дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, орієнтованих на успіх працівників; є чинником підвищення старанного, відповідального ставлення до праці, її інтенсифікації.

Варто звернути увагу на двоїстість цього впливу. З одного боку, це використання внутрішніх мотивів, що пов'язані з потребами, інтересами людини, її намаганням поліпшити свій добробут. З другого – цей зовнішній вплив, оскільки застосовуючи той чи інший порядок формування заробітку працівників, роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, результативність діяльності. Найбільший мотиваційний потенціал має така

організація заробітної плати, яка забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів винагороди з кількістю, якістю і результативністю праці.

Стимулюючу роль має вибір системи оплати праці як чинного організаційно-економічного механізму взаємозв'язку між показниками, що характеризують міру (норму) праці і міру її оплати відповідно до фактично досягнутих (відносно норми) результатів праці, тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили. Система оплати праці, що використовується на підприємстві, є, з одного боку, сполучною ланкою між нормуванням праці й тарифною системою, а з другого – засобом для досягнення певних кількісних і якісних показників. Цей елемент організації заробітної плати є інтегрованим способом установаження залежності заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів.

Обов'язковим стимулюючим важелем є система преміювання, що включає: показники та умови преміювання; визначення розмірів премій та джерел їхньої виплати; перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню; визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій.

Вимоги до організації системи преміювання: має обов'язково включати як показники, так і умови преміювання, принципово важливим є розподіл «навантаження» між ними; показники і умови преміювання мають відповідати завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника; кількість показників і умов має бути обмеженою, вони – не суперечили один одному; обґрунтування розміру премії у відповідності розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника; до переліку працівників, яких належить преміювати, слід включати тільки тих, які можуть безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих чи поліпшення вихідних рівнів показників преміювання.

2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.

Сучасна практика господарювання свідчить, що роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає. На поведінку людей у процесі діяльності все більший вплив справляє *трудова мотивація*. Остання породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Кожна людина має потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством. Тому трудову мотивацію пов'язано, з одного боку, зі змістовністю, корисністю самої праці, а з другого – з самовираженням, самореалізацією працівника. Коли найбільш стабільна,

усталена мотивація породжується самою працею, то постійно дійовими чинниками-мотиваторами є привабливість праці, творчий її характер, вимогливість і відповідальність. Отже для нарощування активності персоналу до оптимального рівня необхідно створювати умови, за яких сама сутність роботи має оновлюватися достатньо часто.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою. Тому вона часто пов'язана з прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися авторитетом. Важливою складовою зовнішньої мотивації є вплив організації на статусні мотиви працівників, приведення їх у дію передусім на основі планування кар'єри, планомірного «горизонтального» і «вертикального» просування персоналу.

Гуманізація праці включає профілактику перевтоми, професійних захворювань, запобігання виробничому травматизму та професійній деформації працівника, підвищення змістовності праці, створення умов для всебічного розвитку особистості. Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити: високу змістовність праці, яка відповідає кваліфікації працівників, структурі та ієрархії потреб і мотивів; якнайкраще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини; створення сприятливих умов праці; широку та активну участь працівників у виконанні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці включає такі складові: збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функцій контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо); розвиток колективних форм організації праці; створення досконаліших умов праці; розвиток виробничої демократії; раціоналізація режимів праці і відпочинку, запровадження гнучких графіків роботи; підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності.

Розвиток *виробничої демократії* реалізується за двома напрямками: застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом; участь персоналу організацій в розподілі результатів виробництва. Потреба в якомога ширшому розвитку виробничої демократії зумовлена низкою причин економічного характеру, зокрема: нагальною потребою підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що потребує залучення персоналу до опрацювання і реалізації організаційно-управлінських рішень; необхідністю зменшення для власників капіталу економічних «видатків» соціально-трудоових конфліктів; потребою подолання відчуження персоналу від власності й процесів прийняття управлінських рішень та підвищення на цій основі результативності трудової діяльності; підвищенням значення персоналу в системі.

Соціальна спрямованість розвитку різних форм виробничої демократії полягає в: послабленні протистояння між власниками засобів виробництва і працівниками; досягненні соціального компромісу між працею і капіталом на основі використання різних форм погодження інтересів соціальних партнерів і поетапного переходу від конфронтаційного типу соціально-трудоких відносин до змагально-партнерських; оптимізації відносин між працею і капіталом на принципах соціального партнерства.

Політика в галузі кар'єри персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації в працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри.

Сучасними дієвими формами мотивації розвитку персоналу є *регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу, сприятливий режим робочого часу, моделі гнучкої організації робочого часу; застосування гнучких графіків робочого часу, інформованість колективу.*

3. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій.

Сприяння державою організаціям у здійсненні розвитку персоналу, особливо професійного навчання кадрів на виробництві, насамперед залежить від ефективності механізму стимулювання роботодавців і самого персоналу з метою посилення їх заінтересованості у безперервному вдосконаленні своїх теоретичних знань, умінь та навичок.

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. Зазначеною постановою передбачено, що платник податку на прибуток підприємств може включати до валових витрат виробництва та обігу звітного періоду витрати на професійну підготовку або перепідготовку за профілем такого платника фізичних осіб, які перебувають у трудових відносинах з ним, в українських закладах освіти, за винятком фізичних осіб, пов'язаних з таким платником податку, у розмірі до 2 % фонду оплати праці звітного періоду.

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 заінтересованість роботодавців щодо вкладання коштів у професійне навчання персоналу зумовлена такими причинами:

- більшість роботодавців (особливо малих підприємств) працює на

ринку впродовж відносно короткого часу і тому намагається максимально економити на робочій силі й фізичному капіталі;

- 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;

- 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;

- 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 заінтересовані вкладати особисті кошти у свою професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації через відсутність для цього достатніх матеріальних і моральних стимулів. Ця обставина викликана такими причинами:

- вищий рівень професійної майстерності не завжди супроводжується в організації збільшенням розміру заробітної плати працівника;

- вкладання коштів працівником 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;

- 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 тощо.

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. Політика у сфері професійного навчання персоналу має бути спрямована на забезпечення прав громадян на здобуття вищої й професійно-технічної освіти відповідно до їхніх інтересів, покликать, 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.

Важливу роль у стимулюванні роботодавців щодо розвитку персоналу має відігравати державна служба зайнятості. Для цього слід підвищити ефективність взаємодії організацій різних форм власності з центрами зайнятості щодо стимулювання розвитку працівників, які підлягають

вивільненню з підприємства, навчання прийнятих на роботу громадян, вивільнених з інших підприємств тощо.

Законом України «Про зайнятість населення» з метою стимулювання роботодавців з розвитку персоналу передбачено, що для підприємств, які забезпечують перенавчання вивільнених працівників у зв'язку зі змінами в організації виробництва та праці, при обчисленні податку з прибутку сума балансового прибутку зменшується на розмір витрат, пов'язаних з організацією професійної підготовки таких працівників.

4. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу.

Під час розроблення і подальшого вдосконалення механізму стимулювання роботодавців і найманих працівників з метою посилення їх матеріальної й моральної зацікавленості в професійному навчанні, цілеспрямованому плануванні трудової кар'єри доцільно всебічно враховувати накопичений позитивний досвід у цій сфері країн з розвинутою ринковою економікою.

Узагальнення світового досвіду дає змогу виокремити п'ять основних типів угод між урядом і роботодавцями щодо фінансування професійного навчання персоналу. Основні типи зазначених угод наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Основні типи угод між урядами країн світу і роботодавцями щодо фінансування професійного навчання персоналу

Країни світу	Типи угод
Великобританія, США, Канада, Швеція, Нідерланди, Україна	Організації не мають юридичних зобов'язань щодо підготовки персоналу та фінансування його навчання
Німеччина, Японія, Швейцарія	Роботодавці добровільно з власної ініціативи беруть на себе зобов'язання щодо професійного навчання персоналу
Бельгія, Данія, Нідерланди	Роботодавці й профспілки за сприянням уряду засновують фонди розвитку професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, умови витрачання яких регулюються колективними договорами
Франція, Індія, Ірландія, Республіка Корея, Пакистан, Малайзія, Нігерія, Сінгапур, Латиноамериканські країни	Уряди на основі чинного законодавства запроваджують для організацій обов'язкові схеми професійного навчання персоналу, що в більшості випадків ґрунтуються на податку на навчання працівників
Великобританія, Німеччина, Республіка Корея, Чилі	Уряди стимулюють підприємства для проведення професійного навчання персоналу, здебільшого надаючи звільнення від різних податків тощо

У Франції професійне навчання персоналу на виробництві має бути організовано на формальній основі, тоді як безпосередня підготовка на робочому місці не береться до уваги системою «податок-плюс-дотація». Однак заробітна плата учнів чи слухачів післядипломних навчальних

закладів входить до складу витрат на професійну підготовку персоналу. Із загальної суми податку 1,5 % на професійне навчання персоналу від фонду оплати праці 0,2 % використовуються на індивідуальні навчальні відпустки, 0,3 % - на навчальні схеми, що допомагають молодим людям розпочати трудову діяльність. Решта суми податку, тобто 1,0 % призначається на професійне навчання за індивідуальним планом, який погоджується з радою працівників підприємства.

Деякі країни віддають перевагу різним стимулюючим схемам, з тим щоб сприяти організаціям у підготовці персоналу. Для цього уряди вивільняють організації від різних податків або надають їм пільгові позики чи кредити. Яскравим позитивним прикладом є досвід Чилі, де запроваджено знижки підприємствам промисловості та сфери послуг, сільськогосподарським фермам на їх витрати на професійне навчання персоналу. Фірми можуть зменшити свої податки на прибуток в еквіваленті 1 % їх фонду оплати праці. Зазначений стимул спрямовано на заохочення попиту підприємств у навчанні персоналу з метою посилення його конкурентоспроможності на ринку праці та сформувати одночасно конкурентний ринок освітніх послуг. Цей механізм управляється та контролюється Національною службою підготовки і зайнятості, яка є складовою частиною Міністерства праці. Уряд Чилі встановив верхню межу вартості навчального модуля, що відповідає вимогам роботодавців щодо звільнення від податків. У межах цих лімітів підприємства мають право наймати освітні фірми або організувати навчання самостійно. Навчальні програми повинні бути прямо пов'язані з поточними чи спорідненими роботами в межах компанії та схвалені Національною службою підготовки та зайнятості, з тим щоб зробити правомірними податкові знижки.

Навчальні витрати містять поточні витрати коштів на навчання за контрактом, адміністративні витрати навчальних підрозділів фірм в еквіваленті 15 % поточних навчальних витрат, вартість навчальних потреб оцінюється у граничних межах 10 % вартості поточних витрат на навчання, вартість транспортних витрат і добові в розмірі 15 % поточних витрат та стипендії учнів, верхня межа яких становить 60 % мінімальної заробітної плати. Витрати підприємства на професійне навчання персоналу, що перевищують верхню межу податкової знижки, належать до витрат фірми. Однак, якщо навчальні витрати перевищують податкові зобов'язання фірми (що спостерігається у низькоприбуткових фірм), у такому разі казначейство Чилі компенсує фірмі різницю у витратах. Зазначений чилійський механізм чутливий до заробітної плати і рівня професійної майстерності персоналу організації. Оскільки компенсація витрат на професійне навчання пов'язана з фондом оплати праці, то чим більші витрати фірми на робочу силу тим більше субсидій вона може теоретично одержати.

Відпрацьовуючи механізм стимулювання персоналу і роботодавців з метою посилення їх заінтересованості в безперервному вдосконаленні своїх

знань, умінь та практичних навичок, доцільно враховувати сильні і слабкі аспекти французького та чилійського досвіду в цій сфері, а також позитивний досвід інших країн.

Кошти на професійне навчання персоналу, що формуються шляхом установлення податків у вигляді відсотків від фонду оплати праці чи в розрахунку на одну робочу годину, чи у вигляді норми на зайнятого працівника, є надійним джерелом фінансування навчання кадрів у державах, які відчувають постійну нестачу коштів на освіту та професійну підготовку і в яких інші джерела фінансування обмежені. Застосування цієї моделі передбачає наявність у країні достатньої кількості фірм, спроможних платити податки, кваліфікованого апарату зі збирання податків.

Проте фінансування професійного навчання персоналу на основі встановлення відповідних податків неефективне в тих державах, де роботодавці негативно ставляться до збирання податків чи чинять опір щодо їх сплати. Нині Україна належить до таких держав, у ній значну роль ще відіграє тіньовий сектор економіки. Не сприятиме запровадженню механізму стимулювання професійного навчання персоналу на виробництві шляхом установлення відповідних податків і нагальна потреба в ухваленні Податкового кодексу, в якому особливий наголос робиться саме на зниженні податкового тиску на вітчизняного товаровиробника. Ним передбачено скорочення значної кількості податків і зборів. За таких умов запровадження нового додаткового податку недоречно.

Великі підприємства переважно більшістю одержують більше вигоди від схеми фінансування професійного навчання персоналу, побудованої на базі спеціальних податків порівняно з малими та середніми підприємствами. Крім того, як свідчить досвід латиноамериканських країн, навчальні агенції (що функціонують за рахунок зібраних спеціальних податків) відчувають серйозний вплив бюрократії та часто акумулюють невикористані надлишкові кошти.

У багатьох країнах за наявності стабільної тенденції до нарощування роботодавцями обсягів професійного навчання персоналу та посилення конкурентоспроможності ринку освітніх послуг, як правило, реалізують заходи щодо перегляду податкової системи в бік її лібералізації, звільняють організації від різних податків або надають їм різні пільгові позики чи кредити.

Питання для самоконтролю

1. На що спрямоване матеріальне стимулювання розвитку персоналу організації?
2. Обґрунтуйте сутність нематеріального стимулювання розвитку персоналу. Чому необхідно підвищити його значення?
3. Охарактеризуйте роль заходів зі збагачення змісту праці та гуманізації праці щодо подальшого розвитку персоналу.
4. Як регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу стимулюють розвиток персоналу?

5. Якими правовими і нормативними актами регулюється стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій?
6. Поясніть, чому роботодавці недостатньо зацікавлені вкладати кошти в професійне навчання персоналу.
7. Покажіть роль державної служби зайнятості в стимулюванні роботодавців щодо розвитку персоналу організацій.
8. Що має бути покладено в основу для розроблення в Україні ефективнішого механізму стимулювання розвитку персоналу організацій?
9. На основі узагальнення світового досвіду сформулюйте основні типи угод між урядом і роботодавцями щодо фінансування професійного навчання персоналу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акперов И. Г. Прогнозирование потребности в специалистах и управление региональной системой образования. – М.: Высш. шк., 1998.
2. Акперов Я. Проектное управление в системе высшего образования // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №5.
3. Антоненко Я. Я., Савченко В. А. Совершенствование организационно-экономического механизма системы повышения квалификации руководителей и специалистов в торговле // Повышение квалификации кадров в системе непрерывного образования. – М: МИУ, 1990.
4. Атестация і звільнення працівника // Урядовий кур'єр. – 2001. – №38.
5. Афанасьев В., Черкасов В. Маркетинг образовательных услуг // Маркетинг. – 1999. – № 5.
6. Біляцький С, Халлюк А. Державне регулювання в системі підготовки кадрів (зарубіжний досвід) // Україна: аспекти праці. – 1996. – № 2–3.
7. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2000.
8. Васильев В. В. Система адаптації робітників до професійної діяльності. – Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетр. ун-ту, 1999.
9. Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт // РАГС при Президенте РФ. – М., 1996. Вып. 14.
10. Грیشнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Знання, КОО, 2001.
11. Дабаян А.В., Михайличенко А.М. Совершенствование профессиональной подготовки и переподготовки специалистов в современных условиях. – Харьков, 1996.
12. Даник В. Особливості програмування ділової кар'єри у вищому закладі освіти // Україна: аспекти праці. – 1998. – № 6.
13. Добрынин А. И., Дятлов С. А., Цыренкова Е. Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. – СПб.: Наука, 1999.
14. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.
15. Закон Украины «Об основах социальной защищенности инвалидов в Украине» // Гарантии социальной защиты инвалидов: Сборник нормативных актов. – К., 1998.
16. Закон України «Про вищу освіту» // Освіта України. – 2002.–№ 17.
17. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про зайнятість населення»
18. Закон України «Про внесення змін до ст. 61 Закону України «Про освіту»
19. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні»
20. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності»»
21. Закон України «Про внесення змін до Закону Української РСР «Про освіту»
22. Закон України «Про внесення змін до Закону Української РСР «Про освіту»
23. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії»
24. ЗУ «Про загальну середню освіту»
25. Закон України «Про позашкільну освіту»
26. Закон України «Про професійно-технічну освіту»
27. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»

28. Класифікатор професій. – К.: Соцінформ, 2001.
29. Кодекс законів про працю України.
30. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
31. Крижко І.Д., Богданова Т.І., Ведернікова М.Д. Формування професійно-посадової структури трудових ресурсів: Монографія. – Хмельницький: Еврика, 1999.
32. Куприянов Л. А. Социальное планирование на предприятиях НРБ, ГДР, ЧССР. – Л.: Наука, 1984.
33. Лебедева И. Особенности управления трудом на мелких и средних предприятиях Японии // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6.
34. Лукашевич М. П. Соціологія кар'єри: Навч. посібник / Мін-во освіти України; ХП «НГА»-Х., 1999.
35. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Спеціальні та галузеві соціологічні теорії: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1999.
36. Мазурок П.П., Волошенко В.В. Система підготовки кадрів і перспективні потреби виробництва в робочій силі // Акад. огляд: економіка та підприємництво. – 1999. – № 2.
37. Методика определения потребности предприятий и организаций в специалистах с высшим и средним специальным образованием. – М.: НИИ проблем высш. шк., 1990.
38. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов. – М.: Экономика, 1989.
39. Методические рекомендации по разработке ежегодных балансовых расчетов потребности предприятий, учреждений и организаций Донецкой области в подготовке специалистов и квалифицированных рабочих по специальностям и профессиям. – Донецк, 1995.
40. Методичні рекомендації щодо формування модульної системи професійного навчання незайнятого дорослого населення та методика розробки модульних навчальних програм. – К.: НЦЗРП, 1997.
41. Моделирование системы управления квалификационным уровнем персонала предприятия в рыночной экономике / А. А. Булянда, А. П. Кониари и др. – Донецк: НАН України, Ін-т екон. пром-ти, 1998.
42. Мокрян В. Я., Васильев В. В., Коринчук А. П. Профессиональная адаптация начальника цеха: Учебное пособие по комплексному анализу и самоанализу процесса формирования оптимального стиля управленческой деятельности. – Днепропетровск: Пороги, 1994.
43. Муравьева А. А. Профессиональное образование и обучение в странах Западной Европы: сфера деятельности социальных партнеров // Труд за рубежом. – 2000. – № 4.
44. Недосупов М. И. Нормативи на специалистов: разработка, использование: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПб.УЗФ, 1991.
45. Неймер Ю. Л. Управление социальным развитием отрасли. – М.: Экономика, 1986.
46. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001.
47. Оболенська Т. Є. Маркетингові стратегії вищих навчальних закладів України // Маркетинг: теорія і практика. – Луганськ: Вид-во Східноукр. держ. ун-ту, 2000. – № 4.
48. Организация и проведение аттестации государственных служащих (Методические основы): Учеб.-метод. пособие / Ин-т труда Минтруда Российской Федерации; под общ. ред. Е. Д. Катуйского, Ю. М. Забродина, А. Ф. Зубковой. – М, 1997.
49. Основы социальной работы: Учебник / Отв. ред. П. Д. Павленок. – М.: ИНФРА-М, 1999.
50. Персонал: Словарь понятий и определений / П. В. Журавлев и др. – М.: Экзамен, 2000.
51. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів. Збірник керівних і нормативних документів (методичний посібник). – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2001.
52. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151 // Праця і зарплата. – 2001. – № 16.
53. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151 // Праця і зарплата. – 2001. – № 16.

54. Постанова Кабінету Міністрів України «Про впорядкування умов оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 7 лютого 2001 р. № 134 // Державний вісник України. – 2001. – № 2.
55. Постанова Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28 червня 1997 р. № 695 // Офіційний вісник України. – 1997. – Число 28.
56. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту)» від 20 січня 1998 р. № 65 // Урядовий кур'єр. Орієнтир. Інформаційний додаток. – 1998. – № 38–39.
57. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про ступеневу професійно-технічну освіту» від 3 червня 1999 р. № 956 // Офіційний вісник України. – 1999. – №23.
58. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців» від 28 грудня 2000 р. № 1922 // Офіційний вісник України. – 2001. – № 1–2, частина 1.
59. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про атестацію наукових працівників» від 13 серпня 1999 р. № 1475 // Урядовий кур'єр. – 1999. – № 167.
60. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах від 1 грудня 1994 р. № 804 // Зібрання постанов Уряду України. – 1995. – № 2. – Ст. 35.
61. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій» від 8 лютого 1997 р. № 167 // Офіційний вісник України. – 1997. – Числа 7, 8. – Книга перша.
62. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби» від 28 лютого 2001 р. № 199 // Офіційний вісник України. – 2001. – № 9.
63. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики» від 7 червня 1999 р. № 992 // Урядовий кур'єр. – 1999. – № 150–151.
64. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання молодим громадянам пільгових довгострокових кредитів для здобуття освіти у вищих навчальних закладах за різними формами навчання незалежно від форм власності» від 27 травня 2000 р. № 844 // Урядовий кур'єр. – 2000. – № 102.
65. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування» від 24 жовтня 2001 р. № 1386 // Урядовий кур'єр. – 2001. – № 199.
66. Постанова Кабінету Міністрів України «Про концепцію державної системи професійної орієнтації населення» від 27.01.1994 р. № 48 // Людина і праця. – 1994. – № 4.
67. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, підготовка яких здійснювалась за державним замовленням» від 22 серпня 1996 р. № 992 // Урядовий кур'єр. – 1996. – № 191–192.
68. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, підготовка яких здійснювалась за державним замовленням» від 22 серпня 1996 р. № 992 // Урядовий кур'єр. – 1996. – № 191–192.
69. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств» від 27 серпня 1999 р. № 1571 // Офіційний вісник України. – 1999. – № 35.
70. Постанова Кабінету Міністрів України «Про розмір витрат платника податку на професійну підготовку або перепідготовку» від 24 грудня 1997 р. № 1461 // Праця і зарплата. – 1998. – № 1.
71. Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці працівників бюджетних

- науково-дослідних установ і організацій та інших наукових установ Національної академії наук» від 31 січня 2001 р. № 74 // Державний вісник України. – 2001. – № 2.
72. Праця, зарплата, соціальний захист: проблеми та шляхи вирішення / За ред. Т. М. Кір'ян. – К.: Соціформ, 2002.
73. Проблеми підготовки персоналу управління: вопросы теории и практики / П. Г. Кливец. – Днепропетровск: Системные технологии, 2000.
74. Решетникова И. Я., Смирнова В. М. Маркетинг образовательных услуг на примере Восточноукраинского государственного университета // Маркетинг: теория і практика. – Луганськ: Вид-во Східноукр. держ. ун-ту, 1999. – № 3.
75. Ринок труда и социальная политика в Центральной и Восточной Европе. Переходный период и дальнейшее развитие: Пер. с англ. – М.: ДИС, 1997.
76. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві» від 24 січня 2001 р. № 13-р // Державний вісник України. – 2001. – № 2.
77. Рошин С. Ю., Разумова Т. О. Экономика труда: экономическая теория труда: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.
78. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351с.
79. Савченко В. А. Методические рекомендации по изучению темы «Планирование и организация повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов». – К.: ИПК руководящих работников и специалистов торговли, 1990.
80. Савченко В. А. Профорентация и эффективность воспроизводства трудовых ресурсов торговли. – К.: Выща школа, 1990.
81. Савченко В. А. Удосконалення методологічних та методичних підходів до визначення потреби в робітниках і спеціалістах у розрізі професій та спеціальностей // Зайнятість та ринок праці. Міжвід. наук. зб. Вип. 13. – К.: РВПС України НАН України, 2000.
82. Савченко В. А., Павловська Н. О., Герасимчук В. І., Покришук В. О. Профорентация населения і професійне навчання незайнятих громадян. – Кременчук: НЦ ЗРП, 1997.
83. Сарухонов З., Сотникова С. Маркетинг персонала на предприятии // Проблемы теории и практики управления. – 1996.–№1.
84. Соціально-економічна ефективність професійної орієнтації, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації незайнятого працездатного населення в працездатному віці (питання методології дослідження) / В.А. Савченко, Н.О. Павловська, В.О. Покришук та ін. – К.: НЦ ЗРП, 1996.
85. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: Кол. монографія. – К.: Інститут економіки НАНУ, 2001.
86. Сулян В. Профессиональное образование в США: тенденции развития // Человек и труд. – 2000. – № 1–2.
87. Указ Президента України «Питання Української Академії державного управління при Президентові України» від 21 вересня 2001 р. №850/2001 // Урядовий кур'єр. – 2001. – № 179.
88. Указ Президента України «Про заходи щодо реформування системи підготовки спеціалістів та працевлаштування випускників вищих навчальних закладів» // Урядовий кур'єр. – 1996. – № 15–16.
89. Указ Президента України «Про Комплексну програму підготовки державних службовців» від 9 листопада 2000 р. № 1212/2000 // Урядовий кур'єр. – 2000. – № 227.
90. Указ Президента України «Про основні напрями реформування вищої освіти в Україні» // Урядовий кур'єр. – 1995. – № 141–142.
91. Указ Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» // Урядовий кур'єр. – 1999. – № 155–156.
92. Указ Президента України «Про основні напрями соціальної політики на період до 2004 року» // Урядовий кур'єр. – 2000 – №97.
93. Указ Президента України «Про стратегію реформування системи державної служби в Україні» від 14 квітня 2000 р. № 599/2000 // Урядовий кур'єр. – 2000. – № 72.
94. Университеты предприятий во Франции // Труд и соц. вопр.: Экспресс-информ. Зарубеж. опыт / ВЦП. – 1991. – Выш. 1 (169).

Навчальне видання

Черчик Лариса Миколаївна

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

Конспект лекцій

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку __.__. 2014 р. Формат А4. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум.друк.арк. __ Обл.вид.арк.
Тираж 50 прим. Зам.