

Антохова І.М., Водянка Л.Д., Кобеля З.І.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

у схемах і таблицях



Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Антохова І.М., Водянка Л.Д., Кобеля З.І.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

у схемах і таблицях

Методичний посібник



Чернівці
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2024

УДК 658.3
А 72

Друкується за ухвалою вченої ради
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол № 7 від 17 травня 2024 р.)

Рецензенти:

Лисак Володимир Юрійович, кандидат економічних наук, доцент
(завідувач кафедри менеджменту Кам'янець-Подільського національного
університету імені Івана Огієнка)

Гончарук Яна Миколаївна, кандидатка економічних наук, доцентка
(доцентка кафедри обліку і фінансів ПВНЗ «Буковинський університет»)

Антохова І.М., Кобеля З.І., Водянка Л.Д.

А 72 Розвиток персоналу: навч. посібник / Антохова І.М., Кобеля З.І., Водянка Л.Д.
Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 195 с.

У навчальному посібнику розглядаються питання навчання і підвищення кваліфікації, кар'єрного розвитку, мотивування та залученість, розвиток лідерських якостей, інновації та адаптація, ефективність розвитку персоналу. Він буде корисним для науковців, викладачів дисципліни «HR-технології», аспірантів, здобувачів, які навчаються за галузями знань «Управління та адміністрування» і «Соціальні та поведінкові науки», а також фахівців-практиків і спеціалістів з управління та розвитку людських ресурсів підприємств.

УДК 658.3

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2024
© І. Антохова, З. Кобеля, Л. Водянка, 2024

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

1. Предмет та сутність навчальної дисципліни «Розвиток персоналу».
 2. Складові конкурентоспроможності персоналу.
-

1. Предмет та сутність навчальної дисципліни «Розвиток персоналу».

Розвиток персоналу це сукупність заходів, які пов'язані з перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів, з професійним навчанням працівників.

Метою курсу «Розвиток персоналу» є надання студентам (майбутнім працівникам служби персоналу) можливості для оволодіння системними знаннями теорії та практики планування, організації, мотивації та контролю розвитку персоналу в умовах запровадження інноваційно-інвестиційної моделі економіки знань.

Таблиця 1.1.1

Генезис економічної думки, щодо терміну «розвиток персоналу»

№№	Автор	Сутність терміну «розвиток персоналу»
1.	Р. Марр, Г. Шмідт [1]	це навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
2.	В.А. Савченко, В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [2, с. 17; 3, с. 125]	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;
3.	Ю.Г. Одегов, П.В. Журавльов [4, с. 127]	це комплекс заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації;
4.	О.А. Грішнова, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [6, 7]	до розвитку персоналу включають досить широкий спектр заходів, а саме: професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, професійну адаптацію та інше;
5.	А.Я. Кібанова [5, с. 299]	це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації;
6.	О.А. Грішнова [6, с. 16]	під розвитком персоналу розуміє передусім сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації;
7.	О.В. Крушельницька,	визначають професійний розвиток як процес набуття

	Д.П. Мельничук [7, с. 101]	працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності;
8.	М. Педлер, Дж. Бургон, Т. Бойделл [8]	розвиток персоналу передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри так і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та ін.;
9.	В.Р. Веснін [9, с. 190]	Під розвитком персоналу розуміє проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність організації;
10.	Г. Прокопенко Г., К. Норт [10, с. 18]	розвиток людських ресурсів означає вміле забезпечення та організацію процесу навчання з метою досягнення організацією поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здібності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалося безперервне, організаційне і особистісне зростання та розвиток;
11.	Й. Хентце [11, с. 243]	вважає розвиток персоналу однією з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також - це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети;
12.	Д. Джой-Меттьюз [12, с. 20]	розглядає розвиток персоналу як цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань та умінь із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій. Розвиток персоналу підприємства сприяє: вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників; реалізації потенційних можливостей персоналу; поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та організації загалом;



Рис. 1.1.1. Основні завдання курсу «Розвиток персоналу»



Рис. 1.1.2. Об'єкт і предмет курсу «Розвиток персоналу».

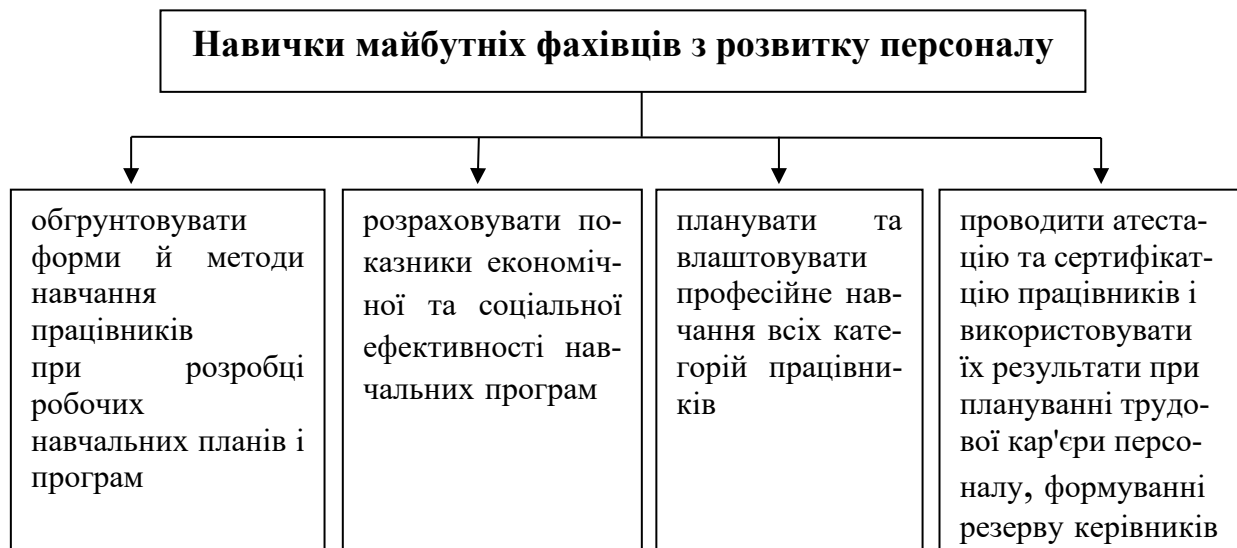


Рис. 1.1.3. Навички майбутніх фахівців з розвитку персоналу

Таблиця 1.1.2

Перелік компетенцій фахівців з розвитку персоналу

Класи професійних завдань	Компетенції фахівців з розвитку персоналу
1. Аналітично-контрольні	1.1. Аналізувати: – програмне, інформаційно-методичне забезпечення розвитку персоналу в організації; - стан розвитку персоналу в організації; - витрати на професійне навчання працівників; – конкурентоспроможність персоналу організації; - чинну в організації атестацію і сертифікацію персоналу; – соціальну та економічну ефективність професійного навчання; – ефективність стимулювання розвитку персоналу. 1.2. Контролювати: – дотримання в організації трудового законодавства, нормативно-правових актів у галузі розвитку персоналу; – реалізацію основних положень колективного договору у сфері розвитку персоналу.
2. Нормативно-планувальні	2.1. Визначати: – фактори, що визначають потребу організації в фаховому навчанні та розвитку персоналу; – планові обсяги фахового навчання працівників і спеціалістів з вищою освітою, формування резерву керівників 2.2. Обґрунтовувати: – оптимальні напрямки професійно-кваліфікаційного просування працівників та фахівців з вищою освітою; - форми співпраці з навчальними закладами з підготовки кадрів; – форми і методи підготовки резерву керівників організації; – вибір різних варіантів стимулювання роботодавців стосовно розвитку персоналу організацій; – удосконалення соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу персоналу; – впровадження різних схем стимулювання розвитку найманого

	персоналу. 2.3. Розробляти: – навчальні плани та робочі програми професійного навчання персоналу; – механізм визначення загальної та додаткової потреби у працівниках і фахівцях з вищою освітою; – заходи стосовно маркетингової діяльності навчального закладу; – кошториси витрат на підготовку персоналу організації; - положення про формування резерву керівників; – положення про атестацію та сертифікацію персоналу в організації; – заходи щодо виробничої адаптації молодих працівників. 2.4. Формувати корпоративну культуру організації, що навчається.
3. Організаційно-управлінські	3.1. Координувати діяльність структурних підрозділів з приводу застосування ефективних форм і методів професійного навчання персоналу 3.2. Організовувати проведення моніторингу професійного навчання персоналу в організації
4. Інноваційно-проектні	Розробляти комплексні програми активізації розвитку персоналу організації на засадах використання інноваційних підходів до стимулювання трудової діяльності, проекти розвитку персоналу
5. Інформаційно-технологічні	Ефективно використовувати сучасні інформаційні технології для проведення: – застосування інформаційно-комунікативних технологій розвитку персоналу; – моніторингу професійного навчання в організації; – ринкових оглядів навчальних програм щодо розвитку персоналу.
6. Науково-дослідні та консультаційні	6.1. Надавати консультації співробітникам організацій з питань моніторингу розвитку персоналу та розробки ефективних методів і форм професійного навчання працівників 6.2. Здійснювати соціологічні дослідження в сфері розвитку персоналу 6.3. Аналізувати наукові публікації, оперативну та статистичну інформацію, практичний досвід організацій у сфері розвитку персоналу

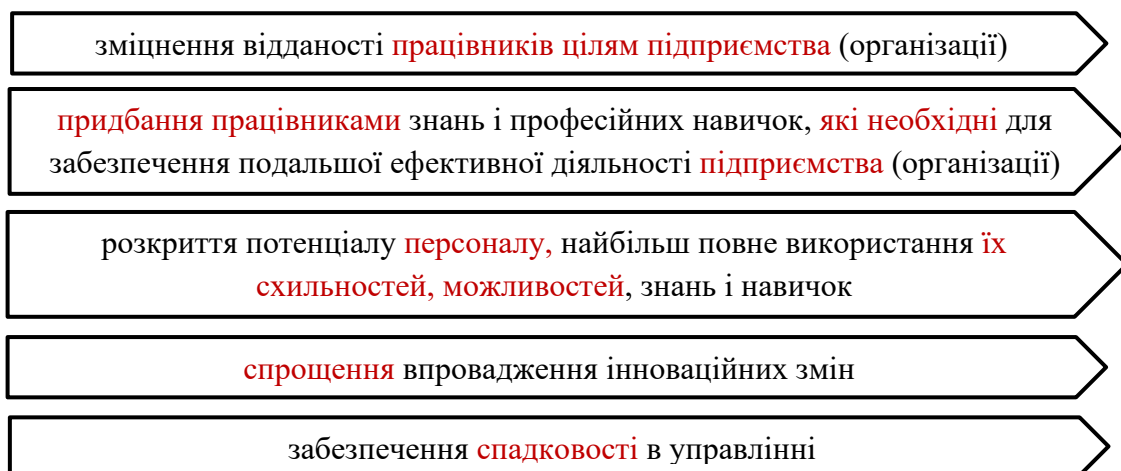


Рис. 1.1.4. Переваги від наявності системи розвитку персоналу на підприємстві (організації).

Таблиця 1.1.3

Роль персоналу у функціонуванні підприємства (організації) залежно від рівня їх розвитку

Функція управління персоналом	Рівень розвитку підприємства (організації)		
	Початковий рівень	На шляху до досконалості	Досконалий рівень
Розвиток персоналу та його притягнення до вдосконалення	Працівникам надається відповідальність і права для рішення проблем	Працівники з творчою та інноваційною та силами для досягнення цілей підприємства	Працівники володіють повноваженнями для того, щоб діяти вільно й самостійно поширювати досвід й знання
	Погляд керівництва вищого рангу на персонал		
	Персонал – ресурс	Персонал - надбання	Персонал - цінність
	Витрати на персонал необхідно мінімізувати. Чимало причин не займатися розвитком персоналу.	Працівників потрібно берегти й у його розвитку необхідно вкладати кошти. Реалізація проектів і програм удосконалення різноманітних аспектів діяльності персоналу.	Співробітники є соціальними партнерами по бізнесу, спроможними до самостійного визначення способу досягнення мети, завдань і разом відповідати за результати діяльності
	Діяльність підрозділу з управління персоналом		
	«Архів» кадрової документації	Забезпечення потреби в персоналі, систематичне навчання співробітників, розвиток систем їх мотивації, формування прихильності й лояльності до компанії	Свідоме планування дій без утворення умов, які підтримують максимальне розкриття потенціалу кожного співробітника.

Таблиця 1.1.4

Принципи функціонування системи розвитку персоналу

№№	Назва принципу	Суть принципу
1.	Науковий підхід	Заходи, які впливають на розвиток персоналу повинні плануватися й здійснюватися на науковій основі кваліфікованими й підготовленими фахівцями.
2.	Демократизм	Система розвитку персоналу зобов'язана бути відкрита для прийняття ініціативи від самих співробітників.
3.	Гнучкість	Спроможність системи розвитку персоналу швидко реагувати на зміну сучасних потреб й вміння реагувати на майбутні потреби, а також вибудовувати й корегувати заходи стосовно розвитку персоналу у відповідності до стратегії розвитку підприємства (організації).
4.	Плановірність	Розвиток персоналу як система мусить бути чітко спланованим і проводиться у відповідності до розробленого плану на протязі усього періоду, для якого даний план розроблено.
5.	Незалежність	Показувати об'єктивні потреби в розвитку окремих категорій персоналу, чинитися без адміністративного впливу керівників, не залежати від суб'єктивної волі керівного апарату.

6.	Відкритість	Доступність для всіх працівників, постійне інформування про наявні можливості; можливість персоналу впливати на власний розвиток. Отож, утворюється основа для залучення всіх співробітників до інформаційного обміну та активності, що підтримується можливістю навчання та підвищення кваліфікації.
7.	Перманентність	Безперервність, що дозволить більш ефективно й раціонально використати можливості співробітників, здійснювати аналіз в цілому якісної структури персоналу і його окремих категорій, прогнозувати потреби розвитку, а також фактичні й припустимі наслідки реалізації проектів і програм, які спрямовані на розвиток персоналу, аналіз необхідності внесення коректив у передбачені заходи.
8.	Адаптивність і відновлення	Застосування як тих методів, що раніше використовувались та довели свою ефективність, так і інноваційних підходів та методів розвитку персоналу, які враховують і відображають сучасну специфіку розвитку підприємства (організацій) у конкурентному середовищі.
9.	Практичність	Корисність діючої системи розвитку персоналу для забезпечення конкурентних переваг підприємства (організації) в сьогодишньому світі бізнесу.

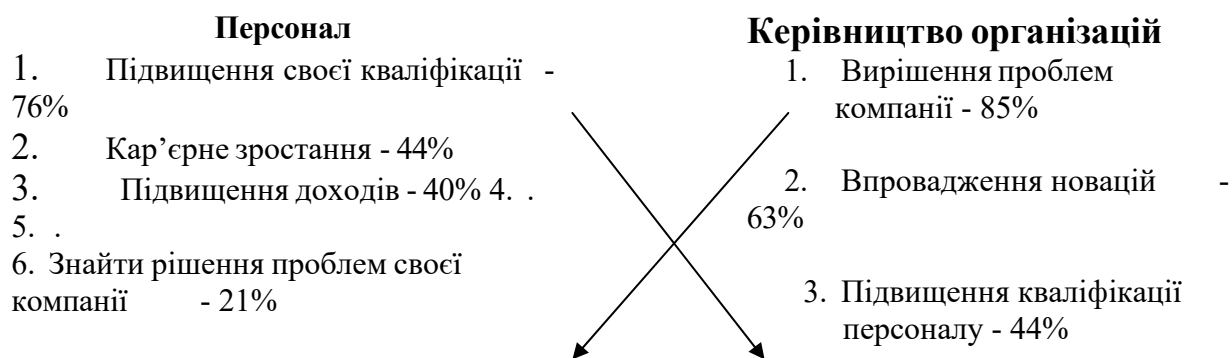


Рис.1.1.5. Розходження інтересів керівництва організацій і персоналу стосовно цілей розвитку



Рис. 1.1.6. Основні напрямки розвитку персоналу підприємств (організацій)

2.Складові конкурентоспроможності персоналу.

*Етапи процесу
розвитку*

Підетати процесу розвитку

Планування

1. Визначення потреби у розвитку
2. Визначення цілей розвитку
3. Складання плану розвитку персоналу
4. Створення і розподіл бюджету розвитку персоналу

Впровадження

1.Визначення методів розвитку
2.Організація розвитку
3. Проведення заходів з розвитку персоналу

М о н і т о р и н г

1) Тестування співробітників, які охоплені заходами з розвитку
2) Зіставлення результатів розвитку з обраними критеріями або очікуваними результатами

Рис. 1.2.1. Організація процесу розвитку персоналу в організації



Рис. 1.2.2. Складові процесу розвитку персоналу організації



Рис. 1.2.3. Ознаки, що визначають стан дорослості персоналу організації (підприємства)

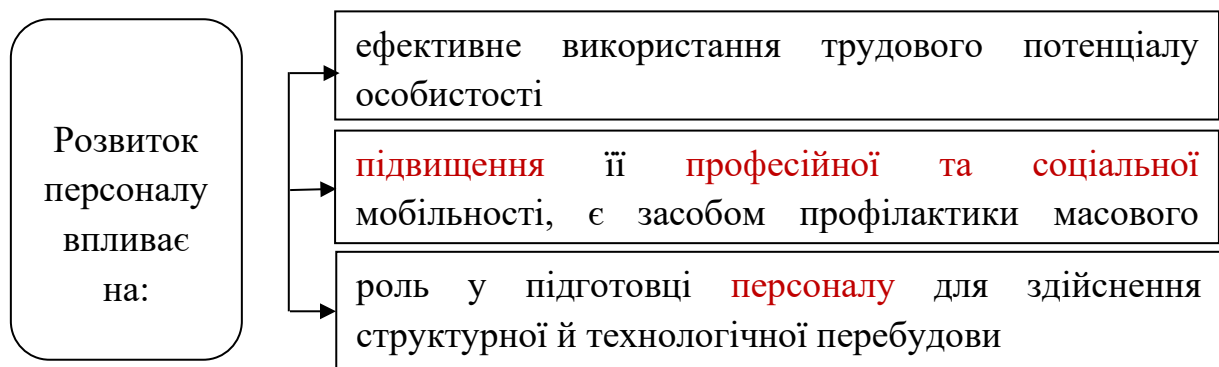


Рис. 1.2.4. Вплив розвитку персоналу

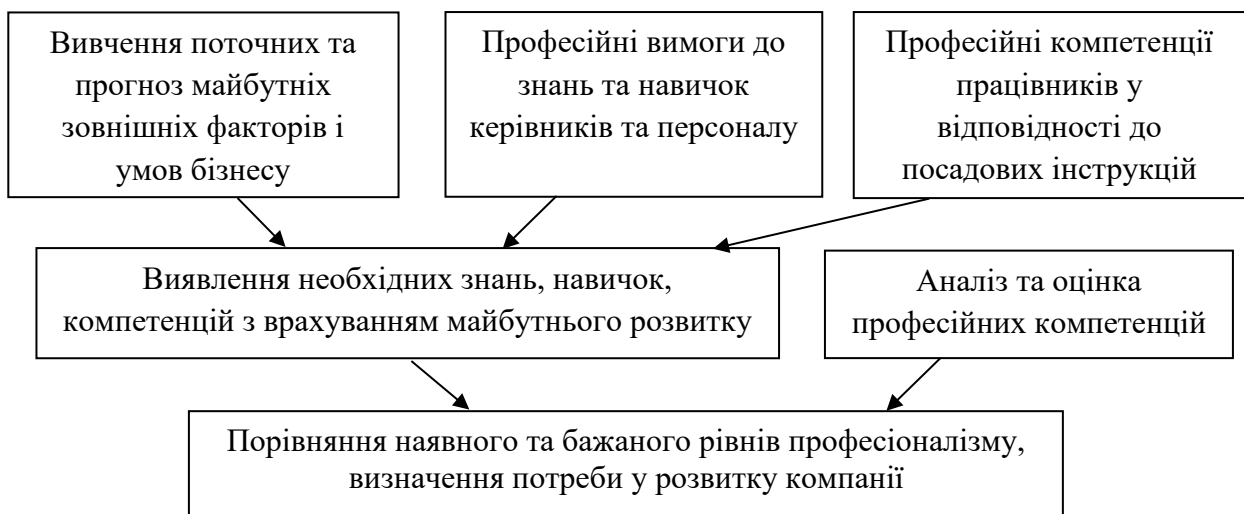


Рис.1.2.5. Визначення потреб в розвитку персоналу

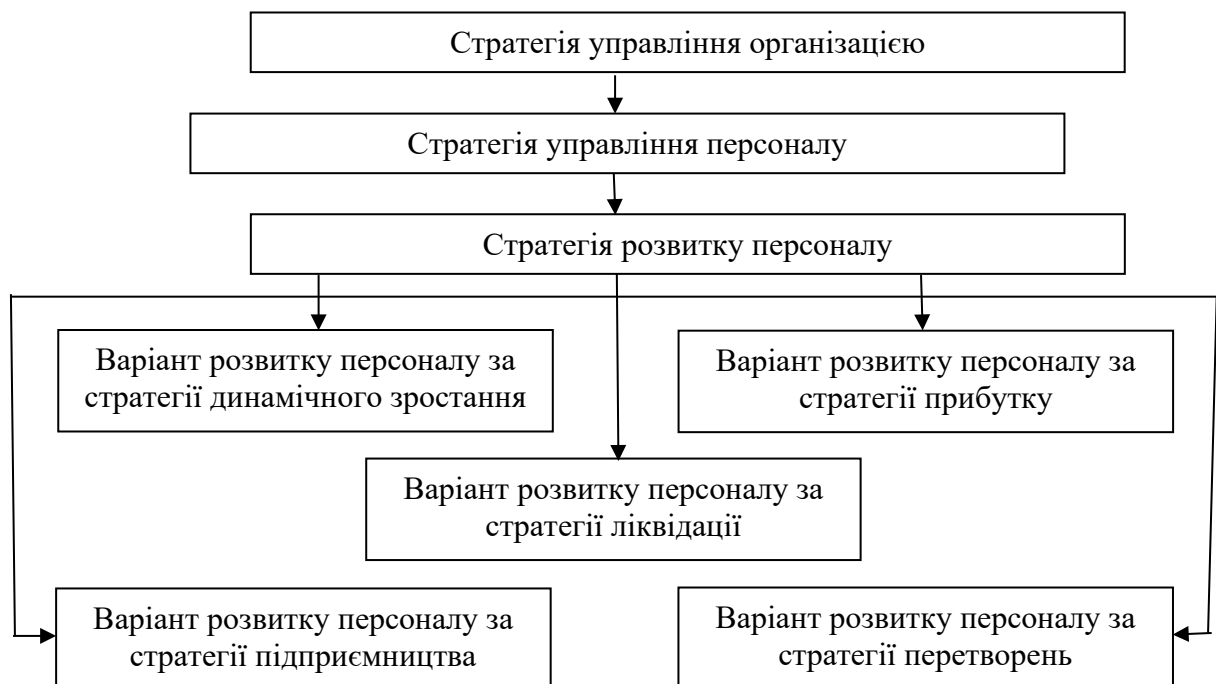


Рис. 1.2.6. Взаємозв'язок стратегій управління персоналом та стратегій розвитку персоналу зі стратегіями управління організацією

ТЕМА 2. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО НАВЧАЄТЬСЯ

1. Сутність корпоративного розвитку персоналу в організації.
2. Роль корпоративної культури організації, що навчається.
3. Організація системи розвитку персоналу на підприємстві.

1. Сутність корпоративного розвитку персоналу в організації.

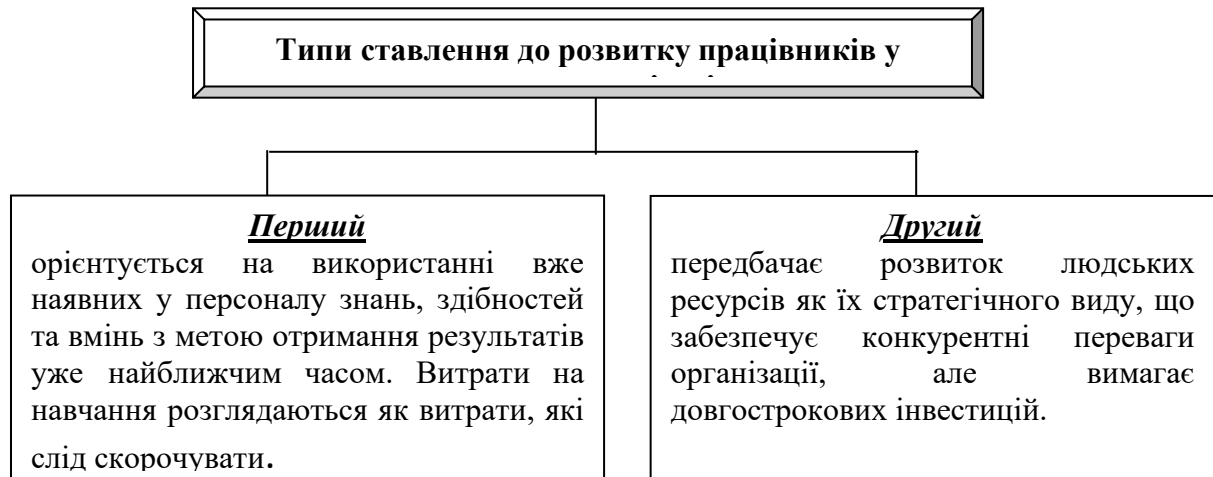


Рис. 2.1.1. Типи ставлення до розвитку працівників у сучасних організаціях



Рис. 2.2.2. Підходи до розвитку персоналу підприємства

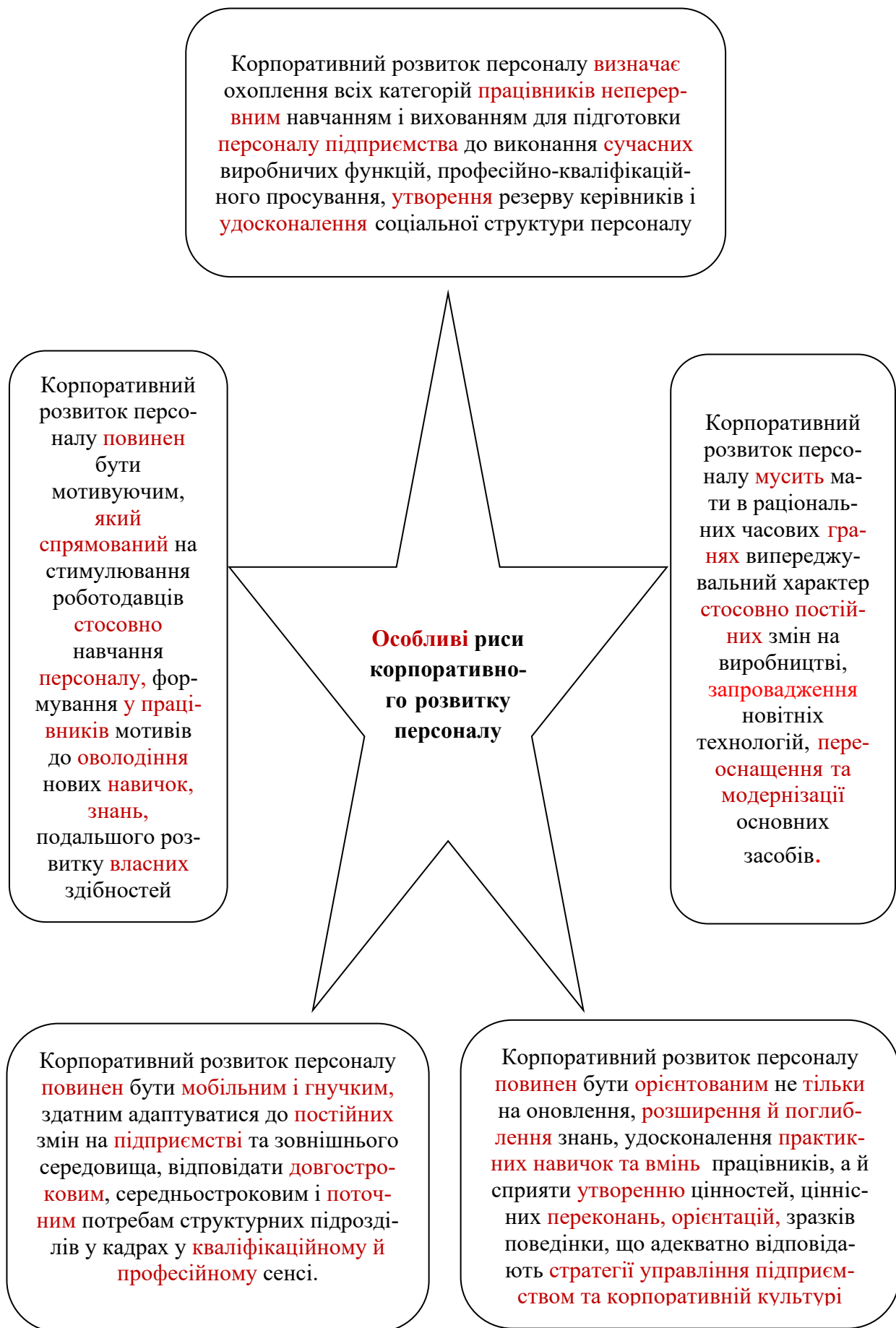


Рис. 2.2.3. Особливі риси корпоративного розвитку персоналу

Таблиця 2.1.1

**Порівняльні характеристики традиційної організації
(підприємства) та організації (підприємства), що навчається**

Характерні ознаки	Традиційна організація (підприємство)	Організація (підприємство), що навчається
Тип організаційної структури	Ієрархічна структура організації (підприємства) з обмеженими функціями керівників структурних підрозділів з розвитку персоналу та служби персоналу,	Адаптивна структура зі спеціалізованими структурними підрозділами служби персоналу, при активній участі керівників усіх структурних підрозділів направлена на забезпечення організації персоналом з потрібним рівнем кваліфікації та професійної підготовки, спроможними обіймати наявні посади, робочі місця та реалізовувати дедалі складніші завдання
Теорія професійного навчання	Теорія спеціалізованого навчання працівників, яка орієнтована на вимоги належного робочого місця індустріального суспільства	Теорія багатопрофільного навчання, теорія навчання, орієнтованого на формування особистості, яка здатна працювати в умовах безперервних змін, інформаційного суспільства і запровадження інновацій
Мотиви й стимули стосовно професійного навчання	Недостатні внутрішні мотиви та зовнішні стимули соціальних партнерів організації (підприємства) стосовно розвитку персоналу	Достатні внутрішні мотиви та зовнішні стимули соціальних партнерів організації (підприємства) з розвитку всіх категорій працівників
Планування навчання працівників	Навчання працівників в основному зорієнтоване на поточну перспективу або на сьогоднішній день, недостатньо враховує передбачувані зміни в структурі робочих місць, додатковій перспективній потребі в персоналі	Навчання працівників відповідає стратегії управління організації (підприємства), зорієнтоване на врахування довгострокової, середньострокової та поточної додаткової потреби організації (підприємства) в персоналі у кваліфікаційному та професійному аспектах
Ставлення до витрат на навчання персоналу	Навчання працівників підприємства розглядається як фактор витрат, які необхідно мінімізувати	Витрати на навчання персоналу є одним з найважливіших факторів розвитку працівників, складовою інвестицій у людський капітал

2. Роль корпоративної культури організації, що навчається.



Рис. 2.2.1. Складові корпоративної культури організації (підприємства), що навчається



Рис. 2.2.2. Культура розвитку персоналу в організації, що навчається



Рис. 2.2.3. Принципи механізму проектування та управління корпоративної культури в організації, що навчається

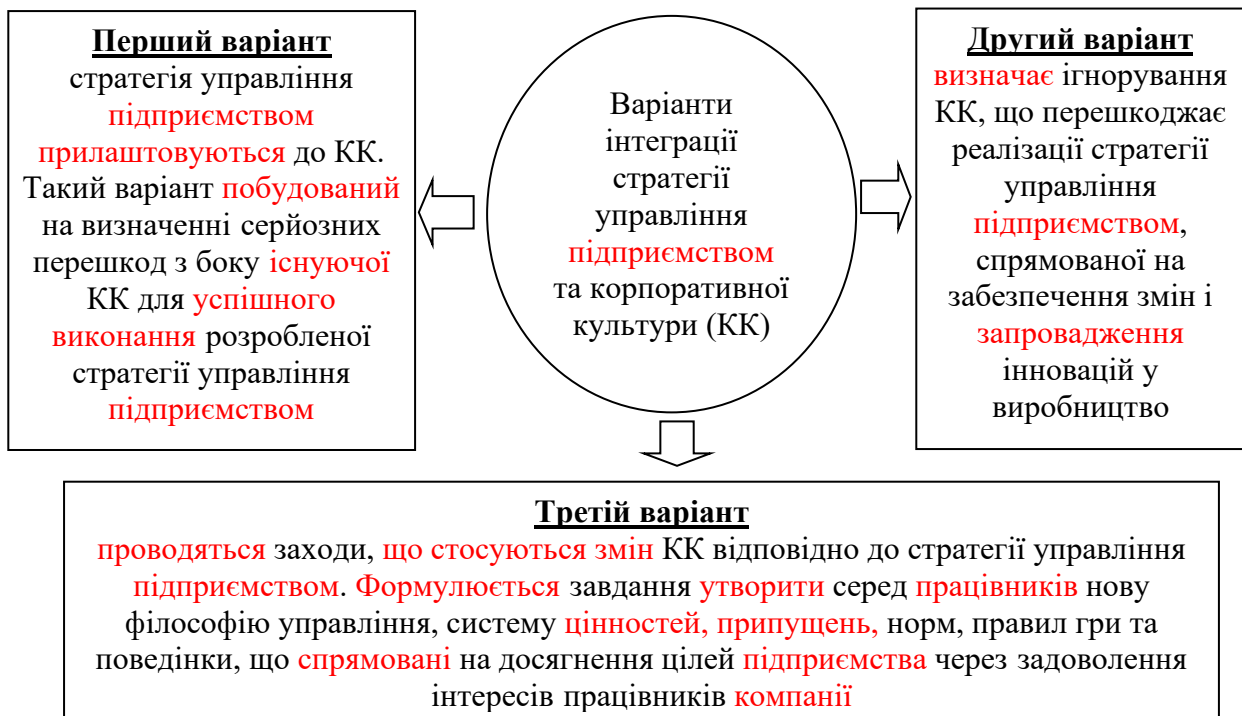


Рис. 2.2.4. Варіанти інтеграції стратегії управління організацією та корпоративної культури

3. Організація системи розвитку персоналу на підприємстві.



Рис. 2.3.1. Структура відділу розвитку персоналу та управління знаннями на підприємстві

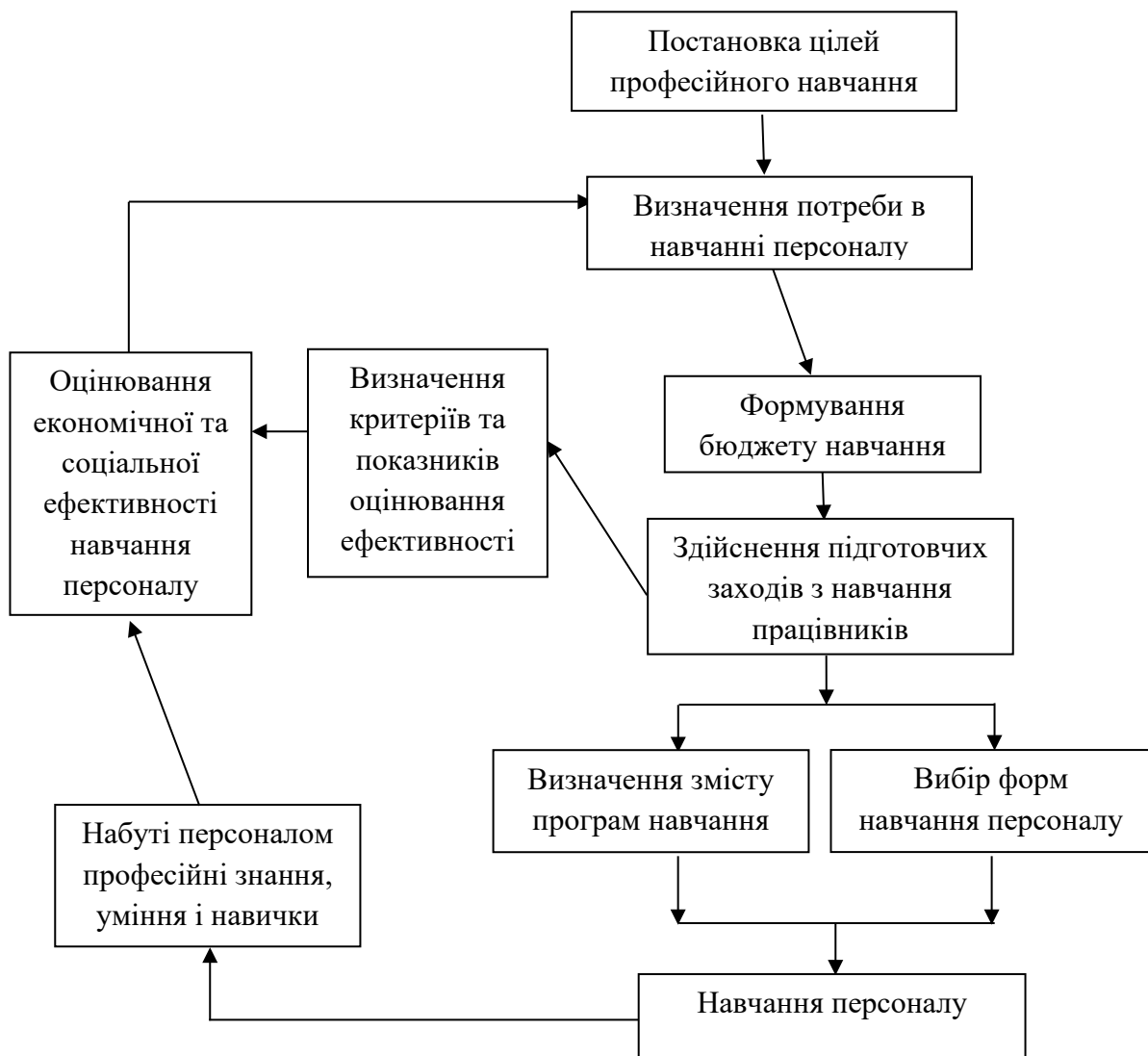


Рис. 2.3.2. Організація професійного навчання персоналу компанії

Форми навчання персоналу – це порядок, спосіб організації взаємодії учнів і слухачів у навчальних групах, окремих учнів або слухачів між собою, з викладачами в межах тих чи інших видів занять



Рис. 2.2.3. Характерні ознаки форм навчання персоналу підприємства

Таблиця 2.3.1
Форми професійного навчання персоналу підприємства (організації)

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем на підприємстві (організації) та за її межами
Інструктаж Учні́вство (копіювання) Наставництво Метод ускладнених завдань Ротація Баддинг Коучинг Стрегчинг	Урок Контактні заняття Лекція Розгляд практичних ситуацій (кейсів) Моделювання Ділові ігри Рольові ігри Цільові професійні тренінги Тренінг сенситивності Відкрите навчання Самостійне навчання Електронне навчання Дистанційне навчання Інші форми навчання



Рис. 2.3.4. Функції керівника-коуча

Таблиця 2.3.2

Етапи стретчингу

Етап	Назва етапу	Сутність етапу
I етап	Визначення об'єкта стретчингу	Повинен виступати можливістю особистого та професійного розвитку працівника та позитивно впливати на діяльність компанії
II етап	Вибір відповідальних за стретчинг	В більшості випадків це керівник того структурного підрозділу, в якому буде сформульоване завдання
III етап	Складання плану завдання	Визначення його цілей, критеріїв і показників успішності виконання
IV етап	Ввиконання завдання	Відбувається згідно з метою підприємства
V етап	Підбиття підсумків стретчингу	Оцінювання його впливу на ефективність управління компанією загалом і працівниками зокрема
VI етап	Обговорення результатів	Відбувається згідно з метою підприємства



Рис. 2.3.5. Структура традиційного уроку



Рис. 2.3.6. Недоліки традиційних уроків, які використовуються для навчання персоналу підприємства (організації)

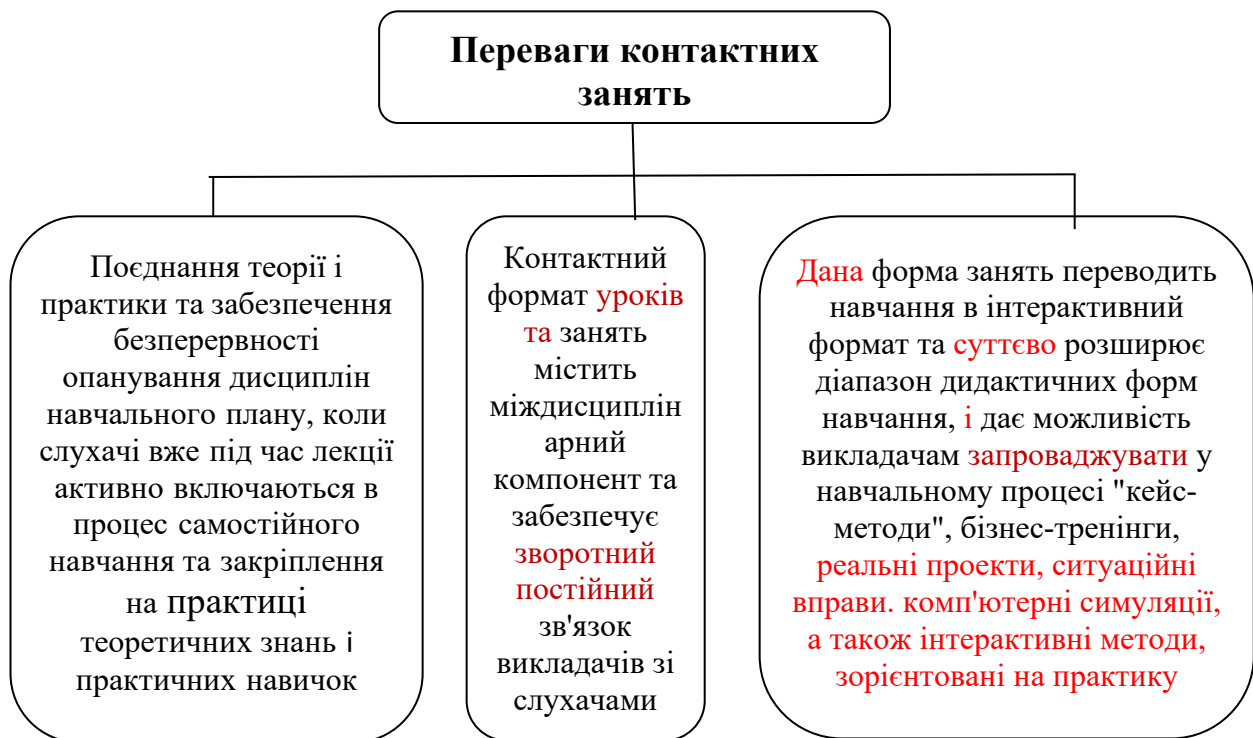


Рис. 2.3.7. Переваги контактних занять

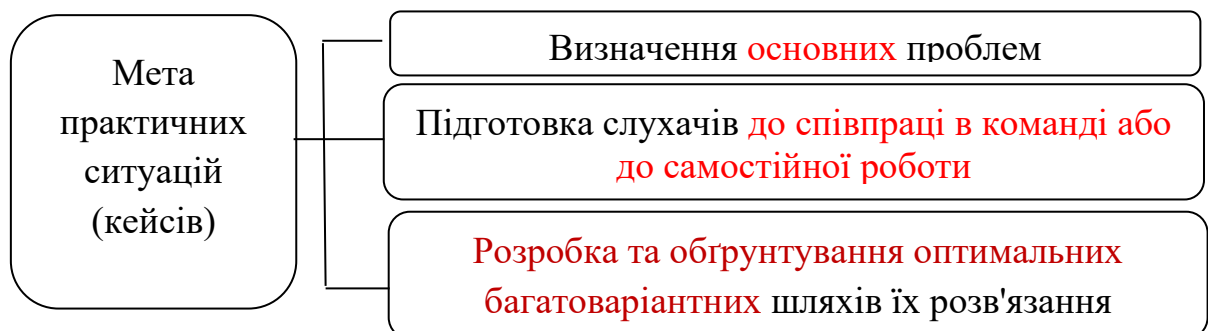


Рис. 2.3.8. Мета практичних ситуацій (кейсів)

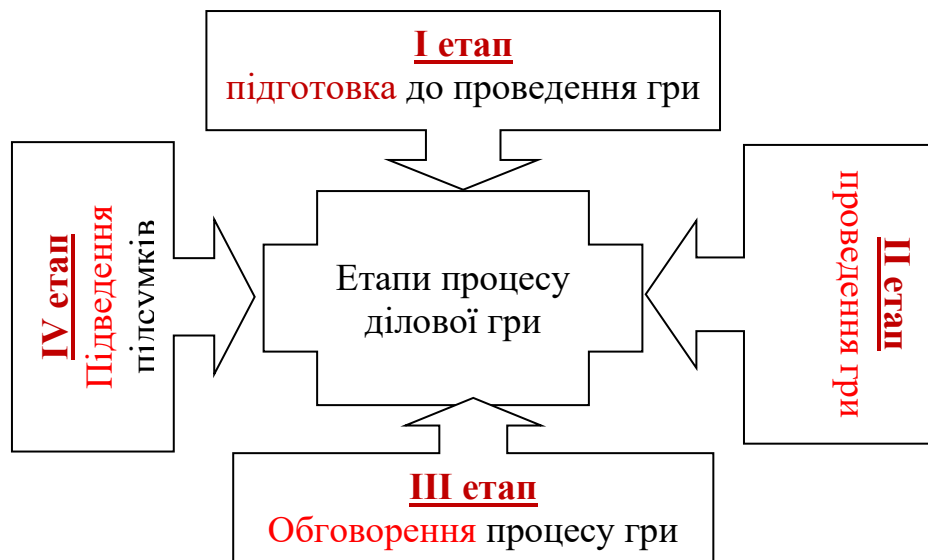


Рис. 2.3.9. Етапи процесу ділової гри.

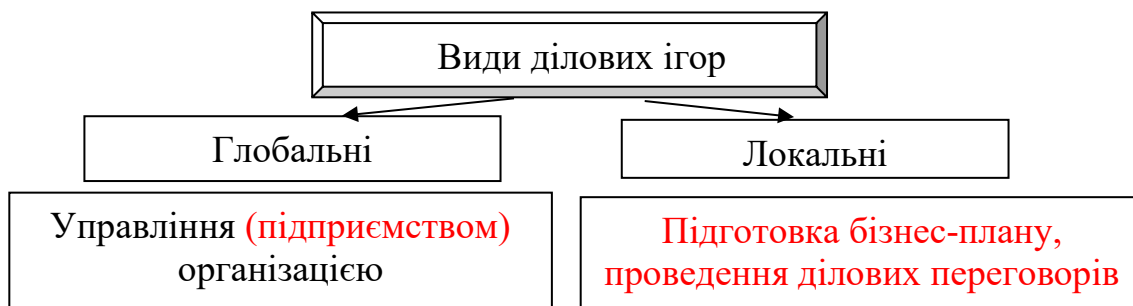


Рис. 2.3.10. Види ділових ігор

Таблиця 2.3.3

Методи теоретичного і методи виробничого навчання працівників підприємства (організації)

Методи теоретичного навчання	Методи виробничого навчання
Наочні методи Словесні методи Активні методи навчання Практичні методи Лабораторно-практичні роботи	Демонстрація прийомів трудових дій Вправи Письмовий інструктаж Самостійне спостереження слухачів Методи навчання високопродуктивних передових способів та прийомів роботи

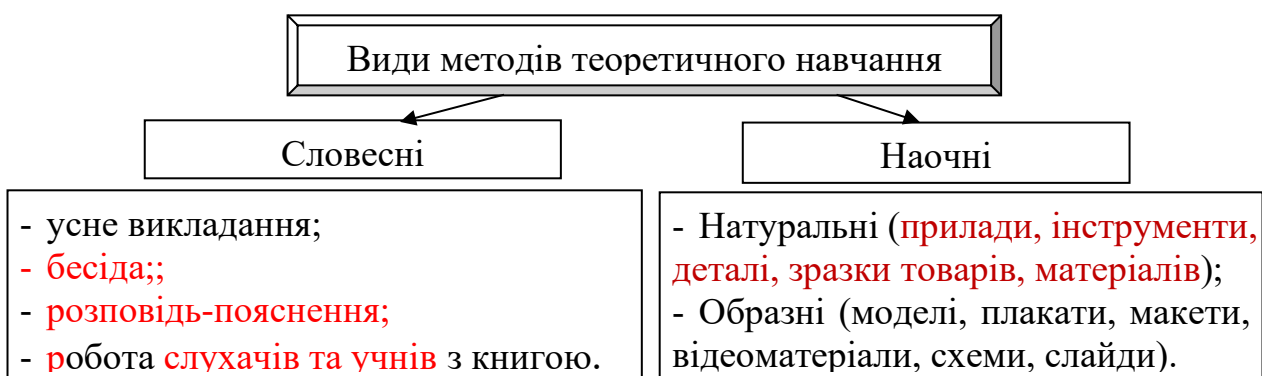


Рис. 2.3.11. Види методів теоретичного навчання.



Рис. 2.3.12. Види практичних і лабораторних занять

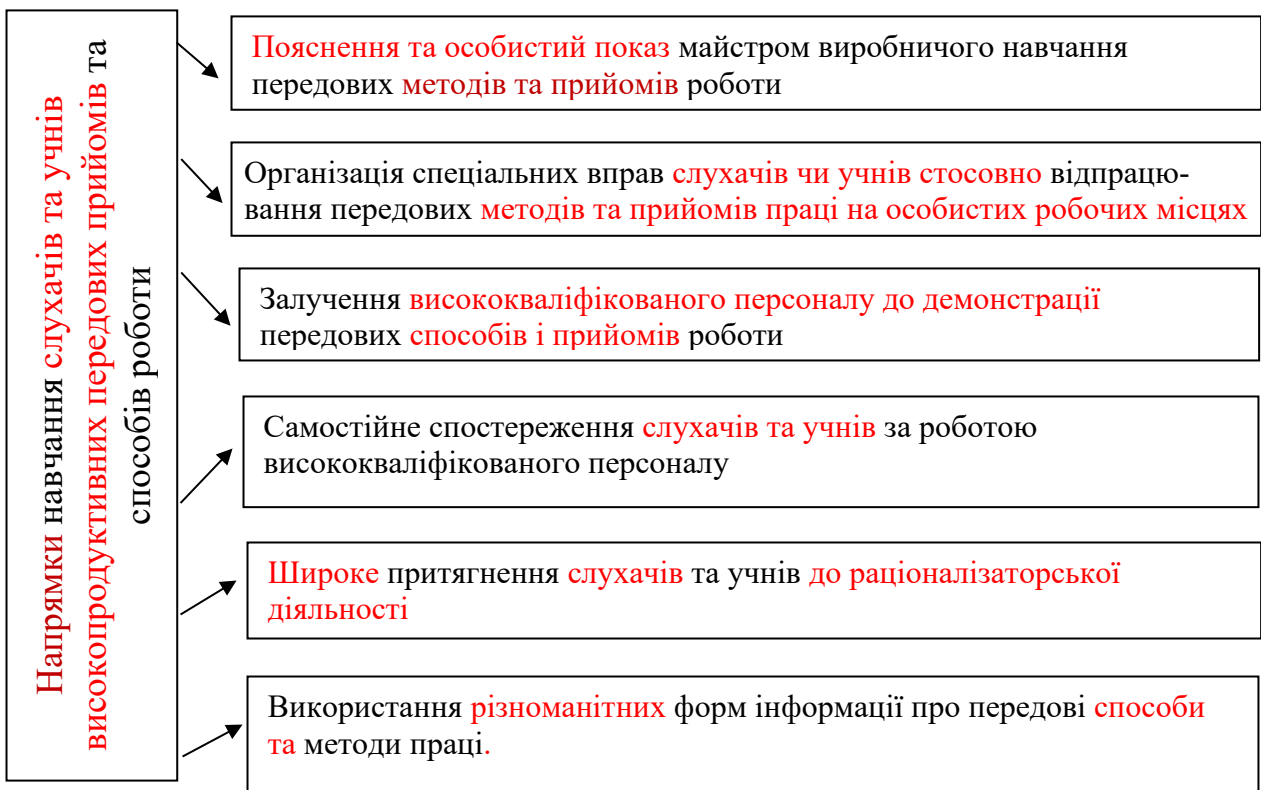


Рис. 2.3.13. Напрямки навчання слухачів та учнів високопродуктивних передових прийомів та способів роботи

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

1. Сутність та складові проекту розвитку персоналу.
 2. Організація системи розвитку персоналу, особливості навчання на підприємствах різної величини.
 3. Інформаційне забезпечення розвитку персоналу;
 4. Визначення потреби в навчанні персоналу.
-

1. Сутність та складові проекту розвитку персоналу

Поняття "проект" (project) **характеризується** як інвестиційна акція, інвестиція, що **визначає** вкладання певної кількості ресурсів, зокрема **матеріальних, грошових, людських**, для **одержання** запланованого результату і досягнення **конкретних** цілей в **окреслені** терміни.

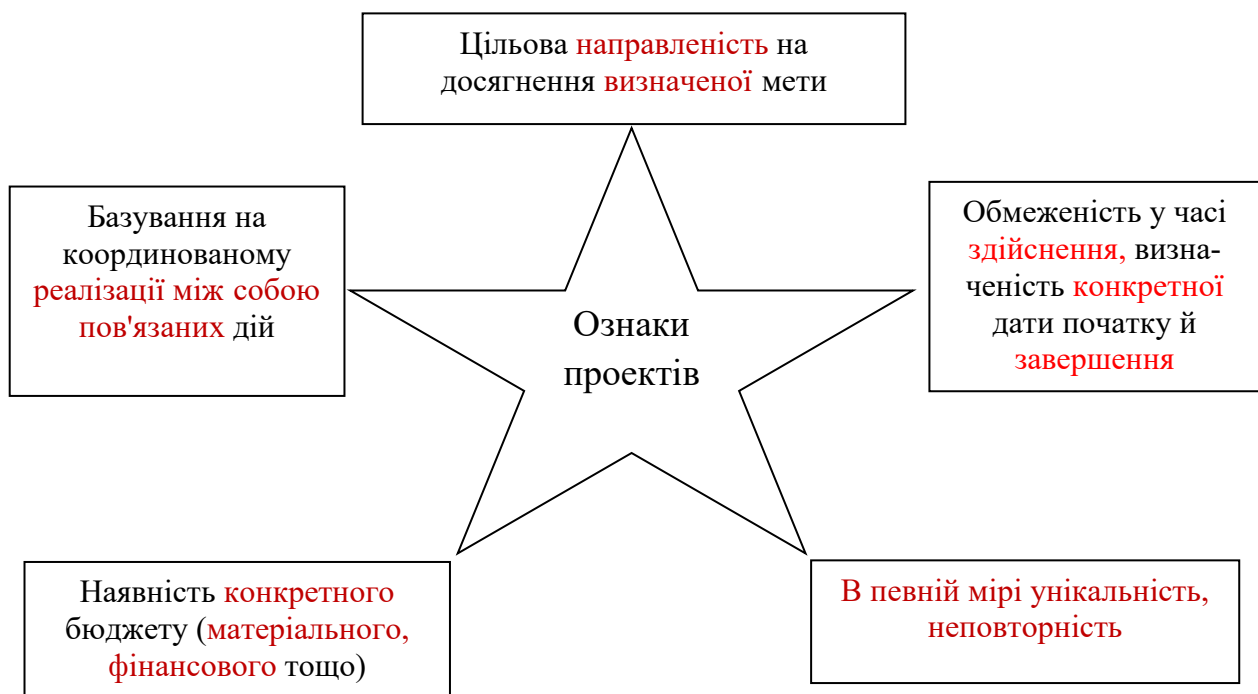


Рис. 3.1.1. Ознаки проектів

Проект розвитку персоналу – це систематизований комплекс заходів, що неповторним способом орієнтують матеріальні, фінансові та людські ресурси для виконання унікальної, особливої діяльності (виготовлення продукту чи надання навчальної чи іншої послуги), направленої на розвиток персоналу підприємства (організації) за обмеження в часі та витратах.

Проекти розвитку персоналу направлені на досягнення конкретної мети й отримання визначених результатів. Це потребує реалізації на підприємстві та за його межами взаємозв'язаних скоординованих дій, синхронізації здійснення різноманітних заходів з розвитку персоналу. Здебільшого проекти розвитку персоналу належать до типу проектів, мета, завдання та методи досягнення яких конкретно визначені.



Рис. 3.1.2. Співвідношення зовнішньої та внутрішньої організаційних структур



Рис. 3.1.3. Основні форми зовнішніх організаційних структур

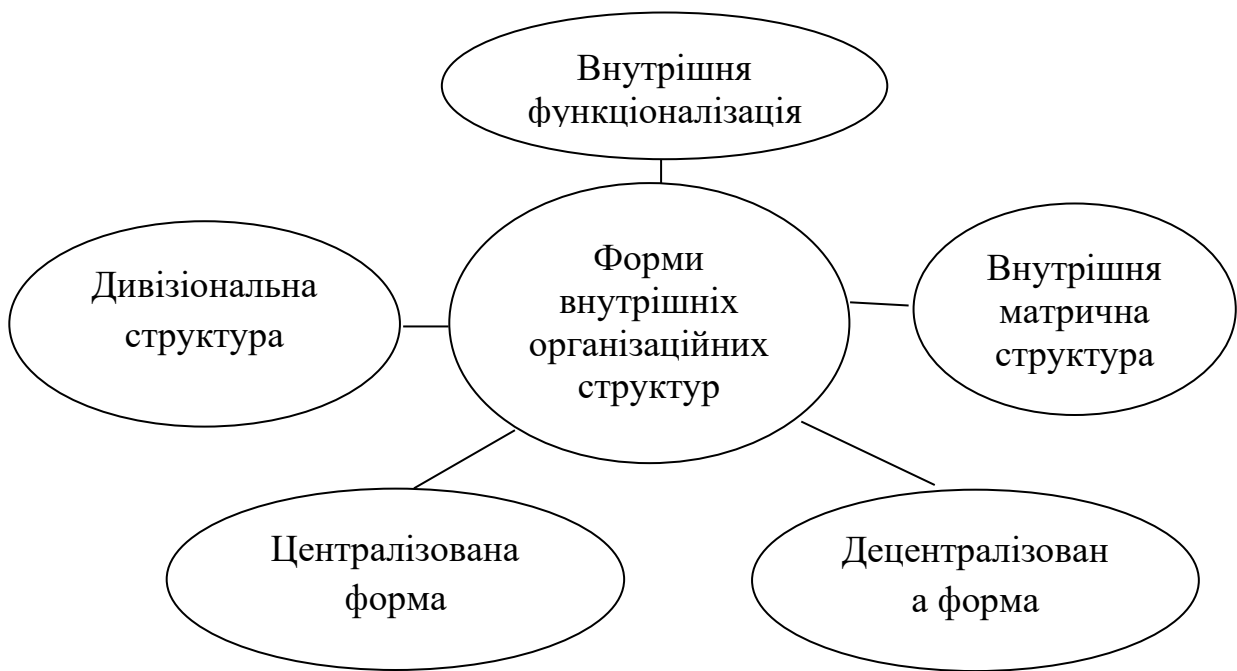


Рис. 3.1.4. Основні форми внутрішніх організаційних структур

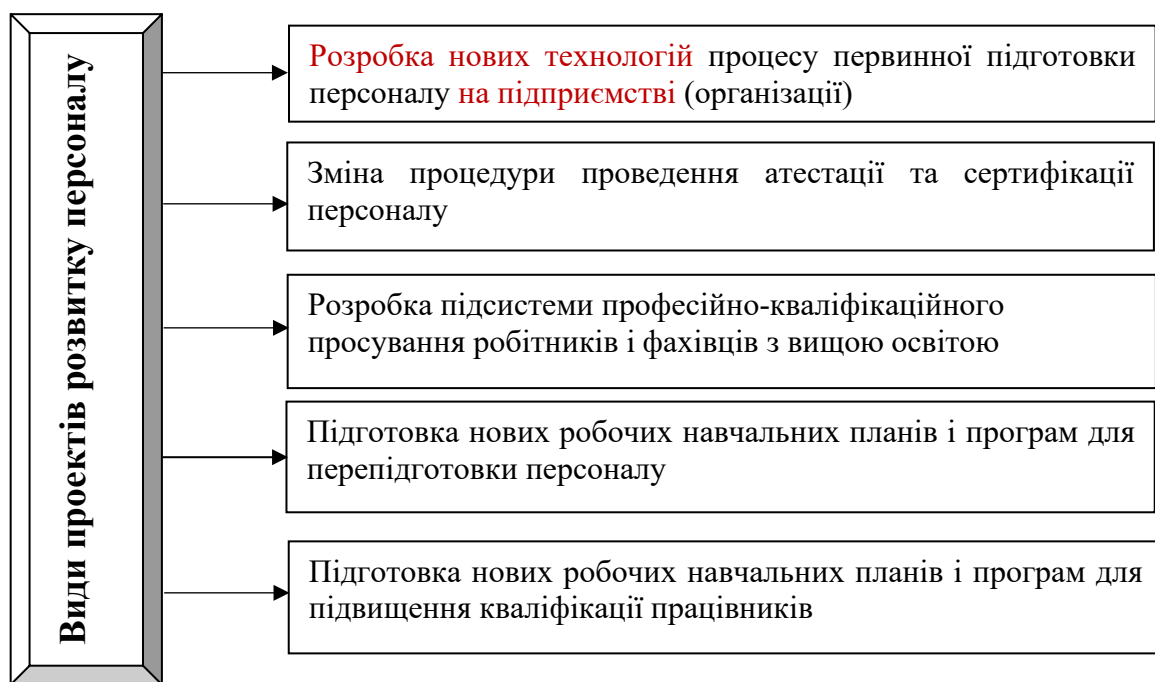
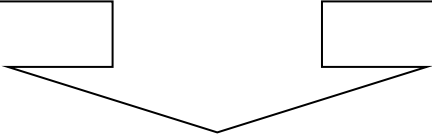


Рис. 3.1.5. Види проектів розвитку персоналу

Управління проектом **представляє** собою методологію організації, планування, керівництва, координації людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, що спрямована на ефективне досягнення його цілей завдяки застосуванню системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених в проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості.



Управління проектом розвитку персоналу передбачає максимальне використання знань, умінь і практичних навичок членів команди у процесі його виконання з метою задоволення потреб замовника, забезпечення конкурентних переваг до внутрішнього та зовнішнього середовища проекту, урахування ідентифікованих та неідентифікованих вимог.

Управління проектом розвитку персоналу передбачає максимальне використання знань, умінь і практичних навичок членів команди у процесі його виконання з метою задоволення потреб замовника, забезпечення конкурентних переваг до внутрішнього та зовнішнього середовища проекту, урахування ідентифікованих та неідентифікованих вимог.

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

Адаптивне управління підприємством (організацією) передбачає, що розвиток персоналу має бути безперервно спрямованим на забезпечення її підрозділів працівниками з належним рівнем освіти, професійної підготовки та кваліфікації, здатними обіймати конкретні посади та виконувати дедалі складніші завдання.



Рис. 3.2.1. Властивості адаптивної системи безперервного розвитку працівників

Таблиця 3.2.1.

Характеристики адаптації системи розвитку персоналу

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

Таблиця 3.2.2

Види проектів розвитку персоналу підприємства (організації)

Вид проекту	Спрямованість	Спосіб реалізації
Навчально-методичний	Зміна технології професійного навчання, підготовки резерву керівників	Рейтинг, моніторинг якості знань, компетентності, управління талантами
Технологічний	Планування професійно-кваліфікаційного просування персоналу, здійснення атестації та сертифікації працівників	Інформаційне забезпечення, типові схеми просування працівників, методи атестації та сертифікації персоналу
Кадровий	Підготовка й підвищення рівня кваліфікації працівників служби персоналу	Підготовка й підвищення кваліфікації працівників служби персоналу, викладачів, майстрів та інструкторів виробничого навчання
Науково-дослідний	Розвиток науково-дослідних робіт на підприємстві, поєднання навчання персоналу з тематикою НДР, формування бази знань	Укладання договорів з науково-дослідними інститутами, вищими навчальними закладами, науковими підрозділами організації, управління знаннями
Мотиваційний	Підвищення мотивації персоналу щодо свого розвитку	Матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу
Соціальний	Зміна соціальної структури персоналу, підвищення рівня його корпоративної культури	Планування соціального розвитку персоналу, проектування персоналу нових підприємств
Корпоративний	Упровадження корпоративного управління структурами розвитку персоналу	Створення корпоративних структур розвитку персоналу, корпоративних університетів

Таблиця 3.2.3

Класифікація типів проектів розвитку персоналу

Класифікаційні ознаки	Типи проектів
1. За рівнями	- Проект; - програма; - система.
2. За масштабами	- Малі; - середні; - мегапроекти.
3. За складністю	- Простий; - організаційно складний; - технічно складний; - ресурсно складний; - комплексно-складний.
4. За строками реалізації	- Короткострокові; - середньострокові; - довгострокові проекти.

5. За вимогами до якості та способами її забезпечення	- Бездефектний; - модульний; - стандартний.
6. За вимогами до обмеженості ресурсів	- Мультипроект; - монопроект.
7. За характером рівня учасників	- Міжнародні; - національні (державні, територіальні, місцеві).
8. за характером цільового завдання	- Антикризовий; - маркетинговий; - освітній; - реструктуризаційний; - інноваційний; - надзвичайний.
9. За об'єктом інноваційної діяльності	- Фінансовий; - інвестиційний.
10. За причиною виникнення	- Нові можливості; - надзвичайні ситуації; - реорганізація; - реструктуризація; - реінжиніринг.



Рис. 3.2.2. Основні види схем управління проектами розвитку персоналу

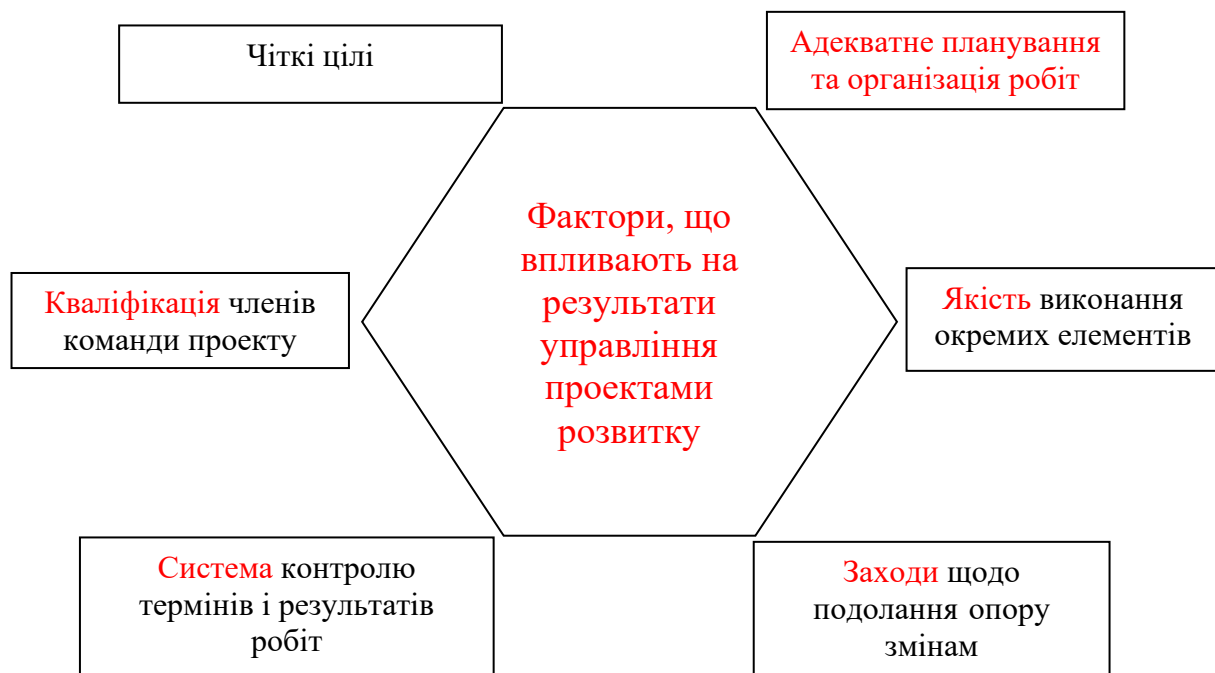


Рис. 3.2.3. Фактори, що впливають на результати управління проектами розвитку персоналу

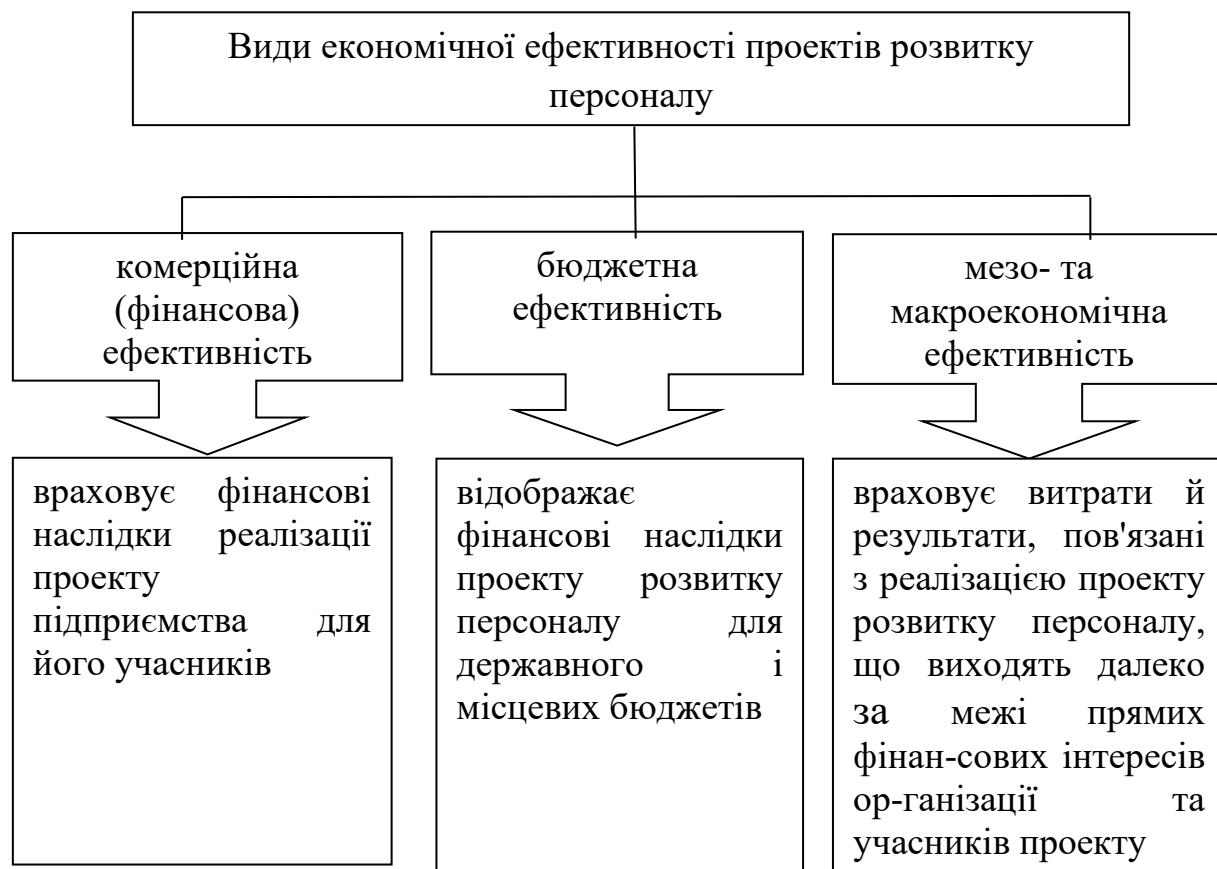


Рис. 3.2.4. Види економічної ефективності проектів розвитку персоналу

Питання 3. Інформаційне забезпечення розвитку персоналу



Рис. 3.3.1. Основні функції інформаційної системи розвитку персоналу

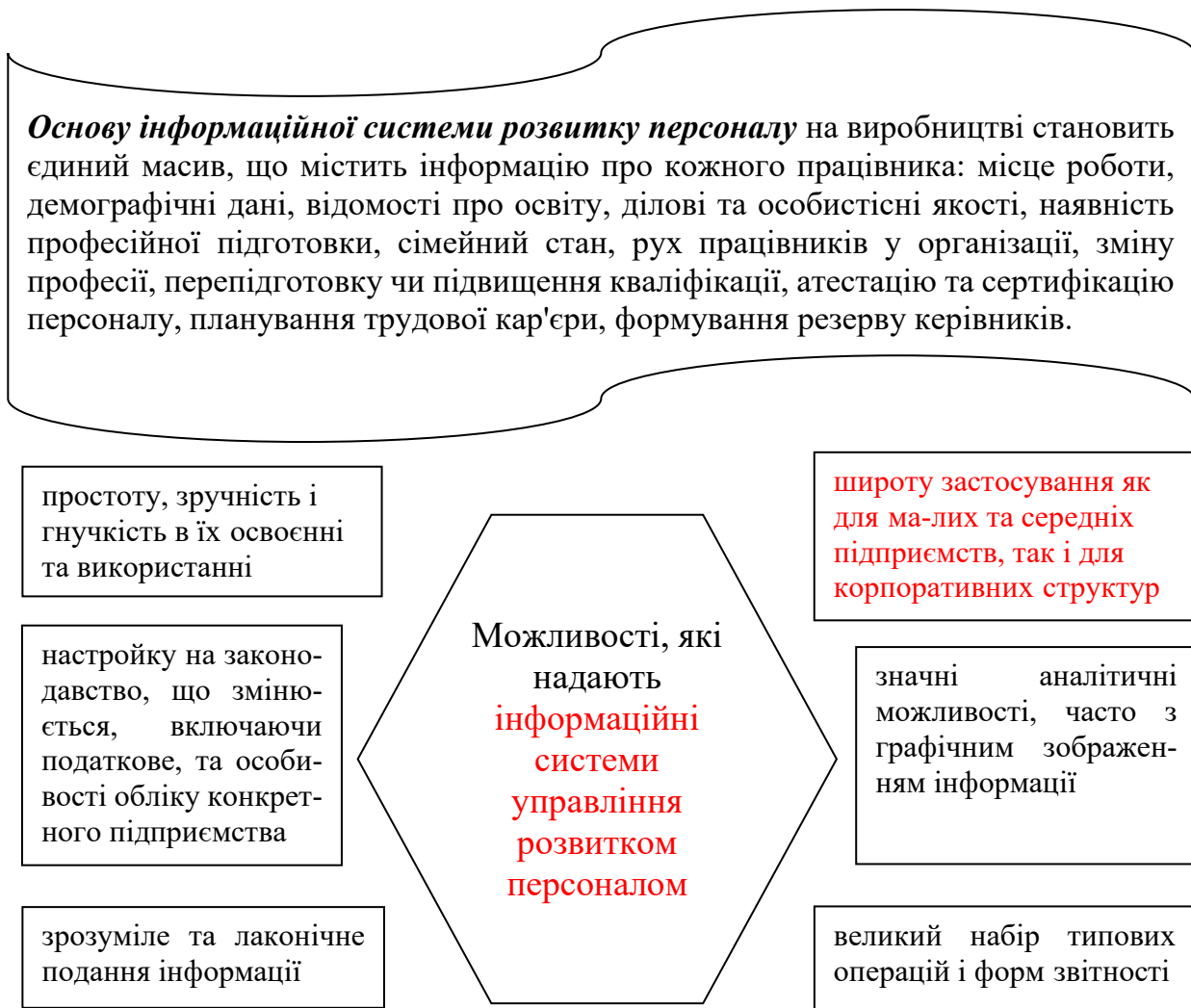


Рис. 3.3.2. Можливості, які надають інформаційні системи управління розвитком персоналом

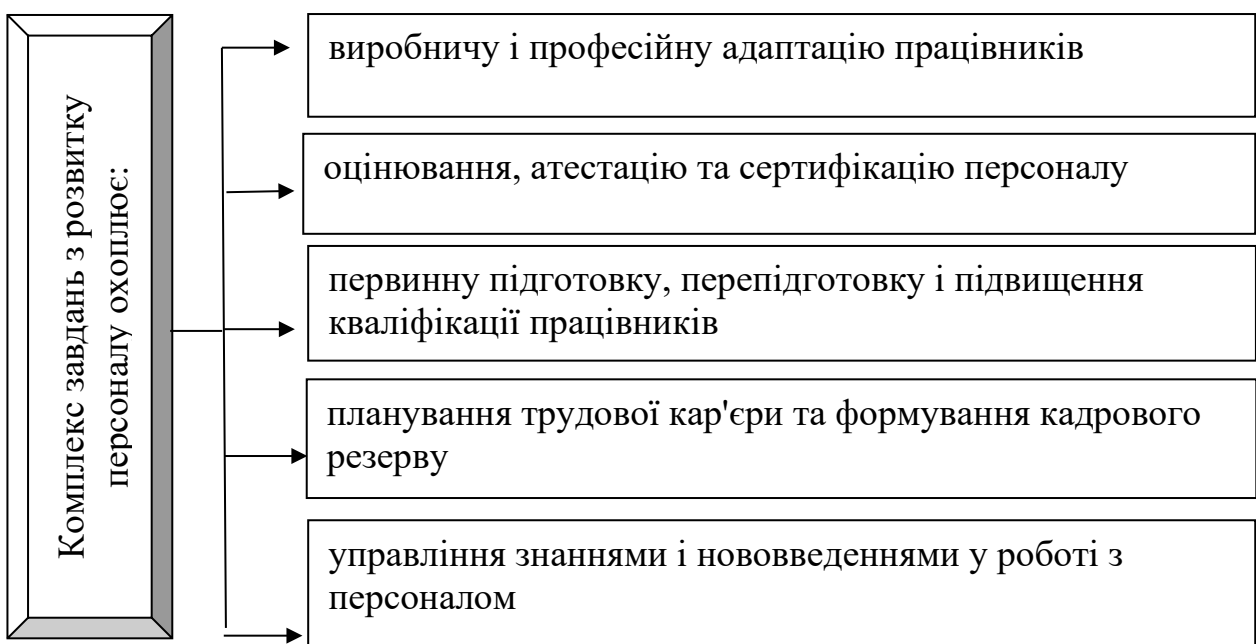


Рис. 3.3.3. Комплекс завдань з розвитку персоналу

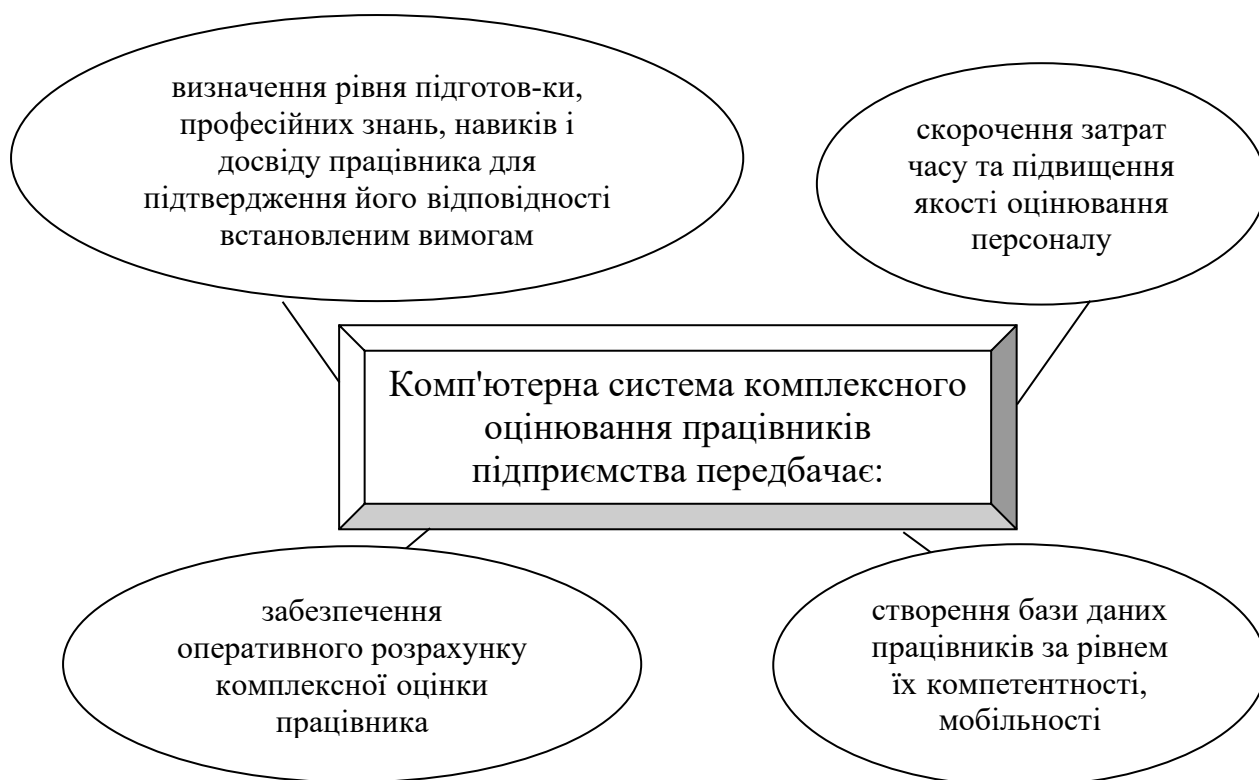


Рис. 3.3.4. Комп'ютерна система комплексного оцінювання працівників підприємства

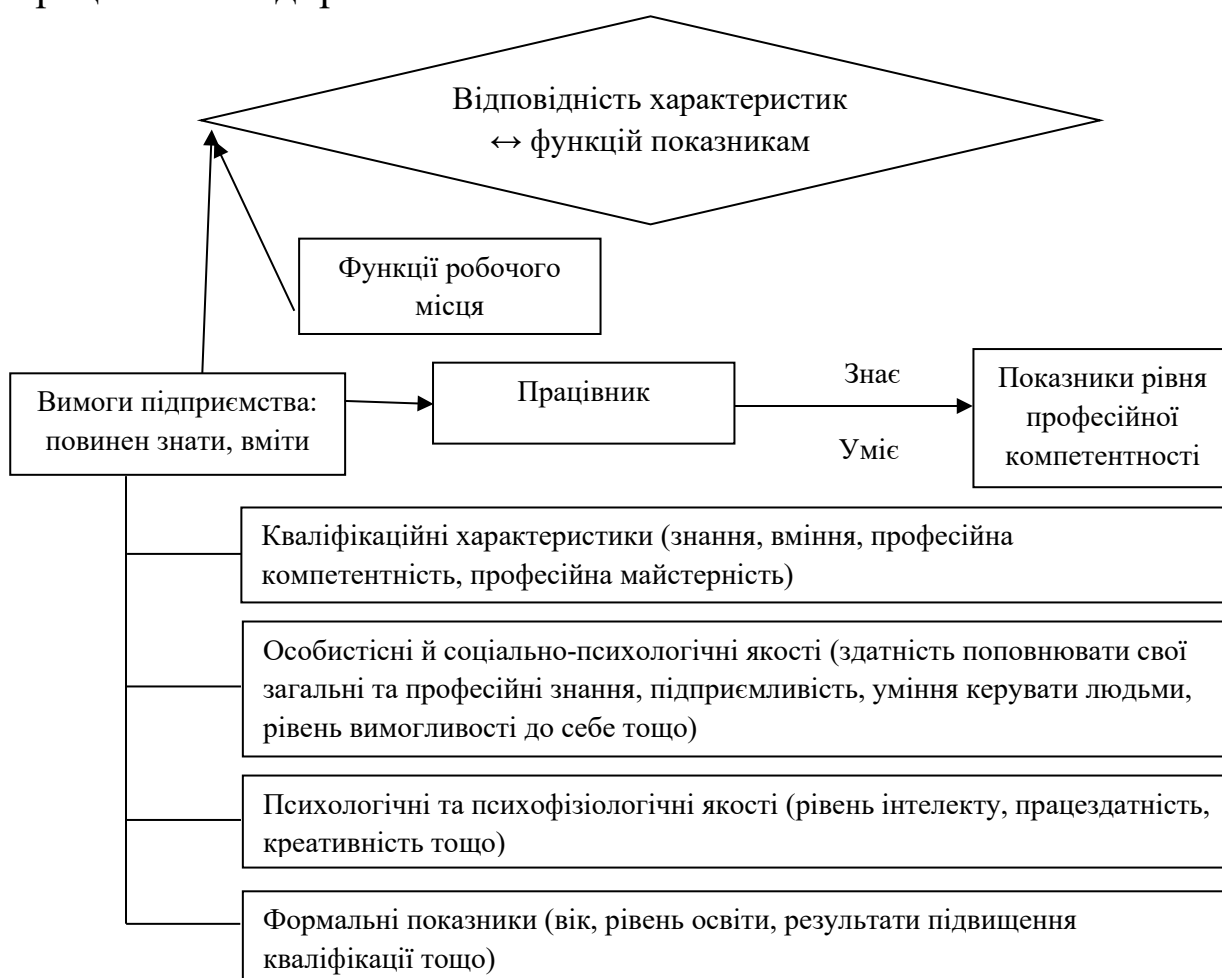


Рис. 3.3.5. Модель комплексного оцінювання працівників

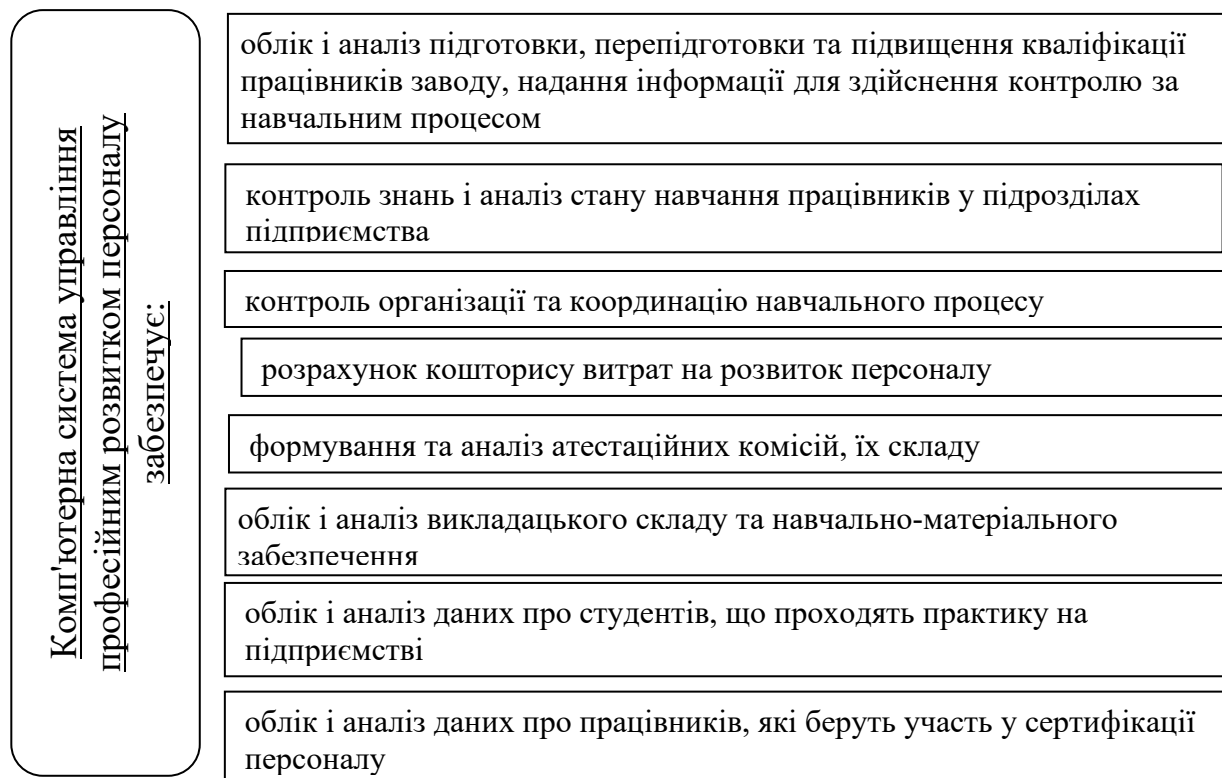


Рис. 3.3.6. Роль комп'ютерної системи управління професійним розвитком персоналу на підприємстві

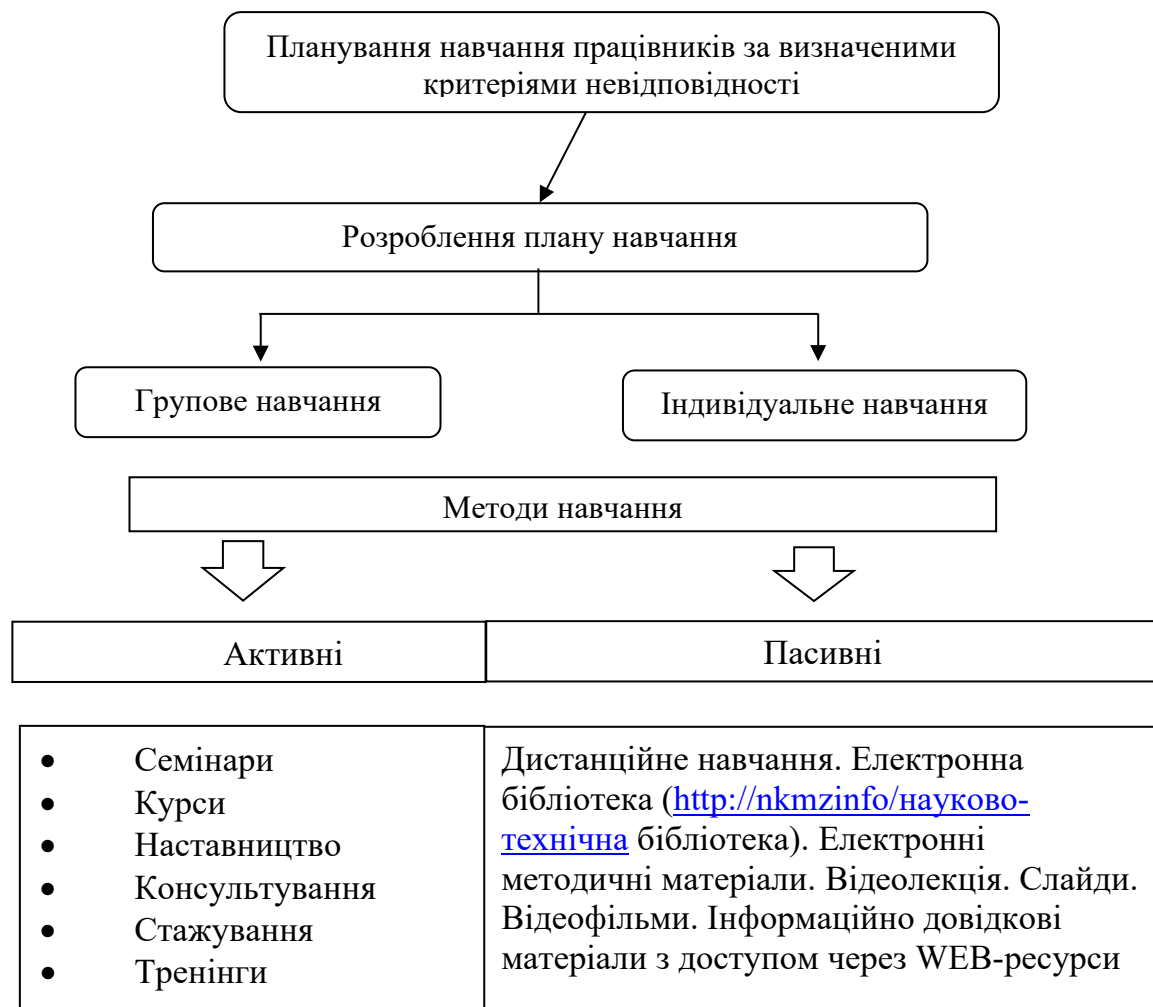


Рис. 3.3.7. Модель планування навчання працівників

Питання 4. Визначення потреби в навчанні персоналу

Методичне забезпечення професійного навчання персоналу – це раціональна система навчально-методичної документації, засобів навчання, контролю знань, умінь і навичок працівників підприємства, потрібна для повної та якісної теоретичної і практичної їх підготовки у межах періоду, встановленого навчальним планом.



Рис. 3.4.1. Складові методичного забезпечення навчання персоналу підприємства (організації)

Таблиця 3.4.1.

Використання підприємствами навчально-методичних матеріалів та інформації з навчання персоналу на виробництві, % до кількості підприємств, що здійснюють навчання

Навчально-методичні матеріали	Усього	За формами власності		
		Державна	Приватна	Колективна
Рекомендації щодо забезпечення належного рівня навчання кадрів на виробництві	51	53	51	52
Методичні рекомендації щодо розробки навчальних планів і програм для професійно-технічного навчання за робітничими професіями	47	63	44	47
Інші вітчизняні документи й матеріали	22	37	21	19
Зарубіжний досвід з навчання персоналу організацій	33	42	33	30

Таблиця 3.4.2.

Використання підприємствами джерел інформації з професійного навчання персоналу на виробництві, % до кількості підприємств, що здійснюють навчання

Джерела інформації	Усього	За формами власності		
		Державна	Приватна	Колективна
Головні управління праці та соціального захисту населення обласних державних адміністрацій	7	32	27	25
Обласні управління освіти та науки Міністерства освіти і науки України	6	53	14	7
Збірники нормативних та методичних матеріалів	4	74	76	71
Інтернет	4	63	52	56
Додатковий матеріал науково-практичних конференцій та круглих столів	0	53	44	30
Інші джерела інформації	3	74	23	35

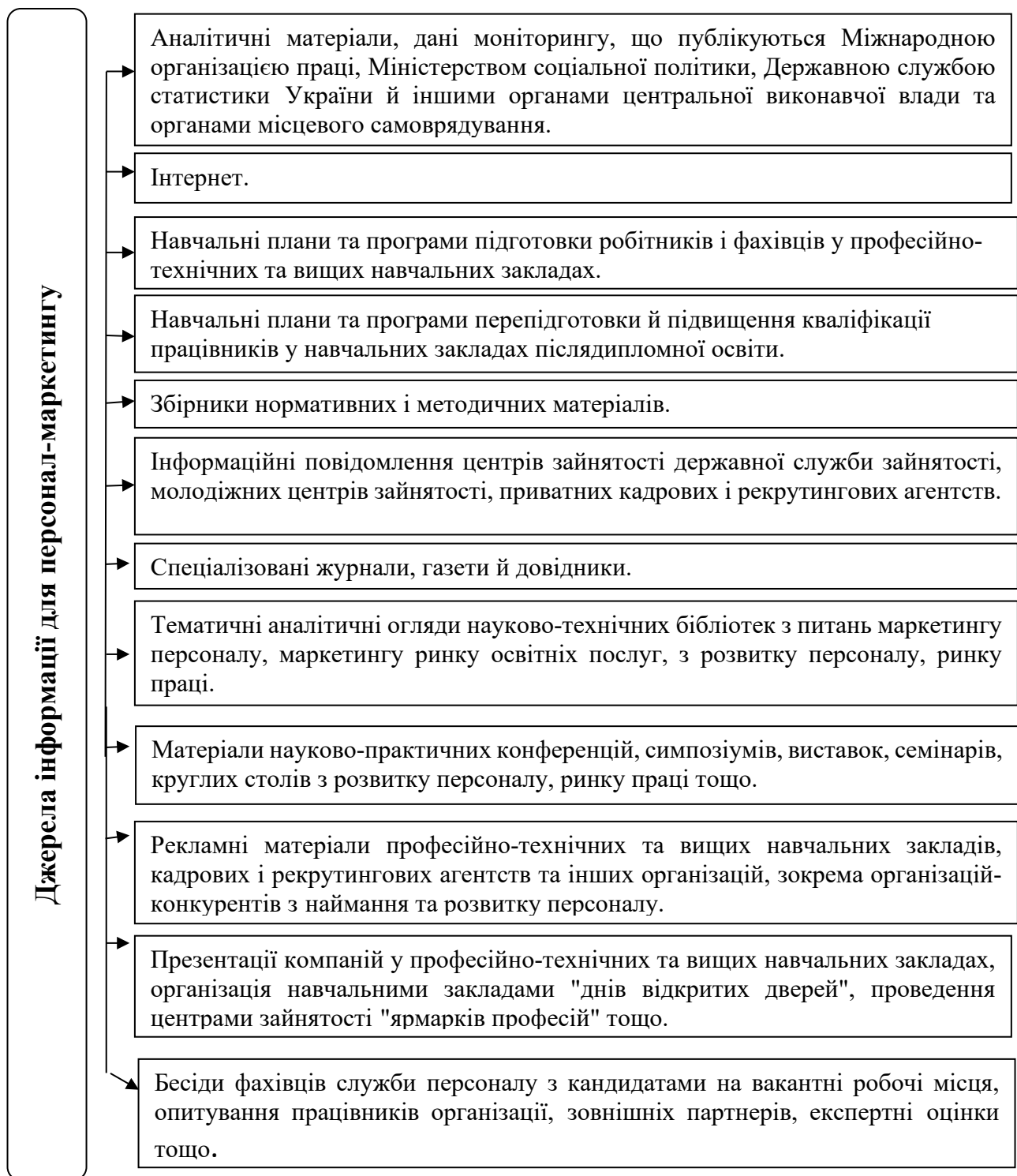


Рис. 3.4.2. Джерела інформації для персонал-маркетингу



Рис. 3.4.3. Завдання з розвитку персоналу, які вирішуються за допомогою класифікатора професій в автоматизованих системах управління.

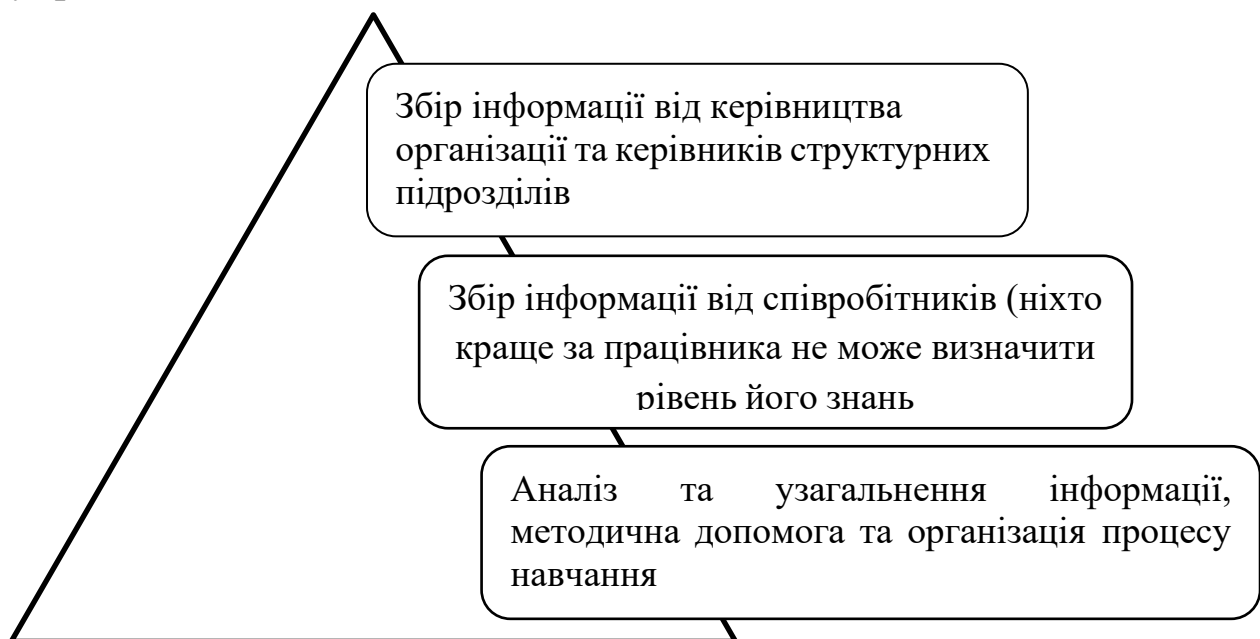


Рис. 3.4.4. Завдання служби персоналу у визначенні потреби в навчанні

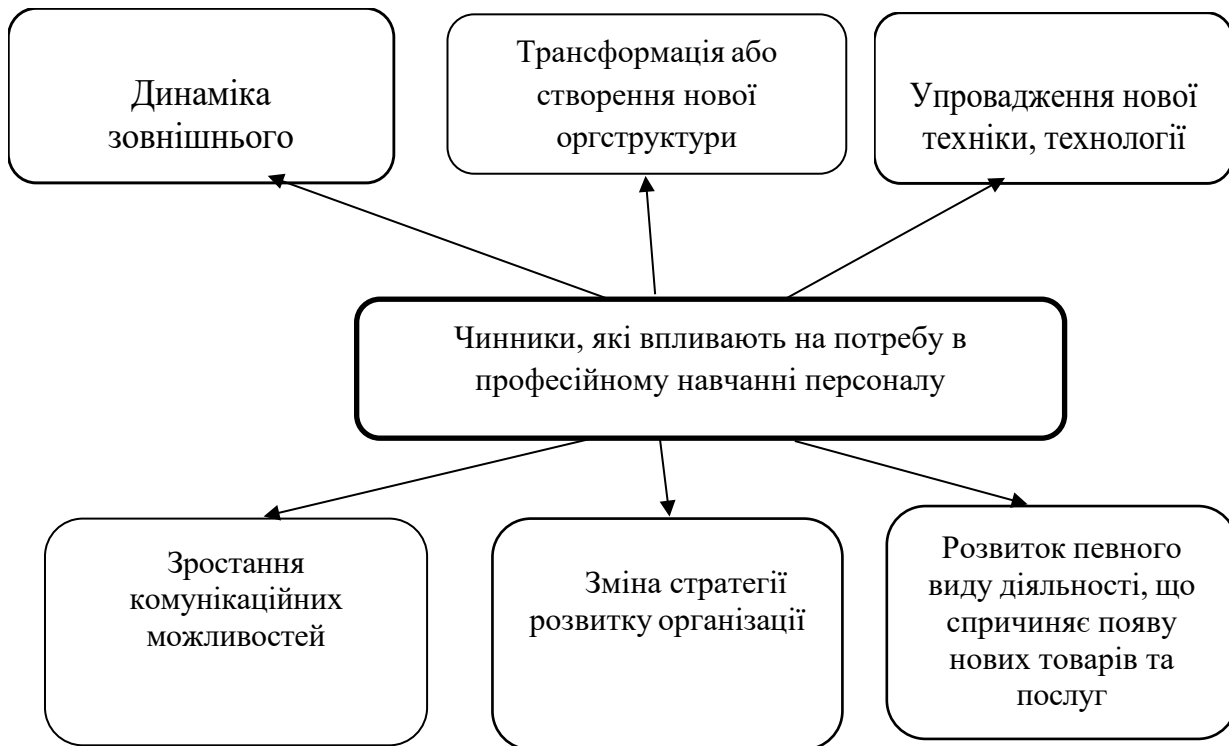


Рис. 3.4.5. Основні чинники впливу на потребу розвитку персоналу підприємства (організації)

Таблиця 3.4.3.
Перелік внутрішніх факторів, які впливають на потребу в розвитку персоналу в організації

№	Назва фактора
1	2
1	Цілі та завдання Компанії на наступний рік, затверджені одноосібним або колегіальним органом управління
2	Перелік ключових професій / посад для досягнення цілей і завдань на наступний рік, затверджений одноосібним або колегіальним органом управління
3	Кваліфікаційні характеристики ключових професій / посад
4	Компетенції ключових професій / посад
5	Прогноз плинності персоналу за основними посадами, професіями
6	Стан регіонального ринку праці за основними посадами, професіями
7	Кількість працівників передпенсійного віку за основними посадами, професіями
8	Кількість працівників пенсійного віку за основними посадами, професіями
9	Кількість працівників призовного віку за посадами, професіями
10	Заплановані зміни в технології, виробничих процесах, введення нового обладнання
11	Зміни у вимогах нормативних документів

12	Перенавчання працівників у зв'язку зі скороченням чисельності штатів
13	Результати перевірок органами державного регулювання
14	Результати розслідувань аварій, інцидентів, нещасних випадків на виробництві внаслідок помилок персоналу та аварійних ситуацій
15	Вимоги нормативних документів чи результати оцінки або атестації працівників
16	Інші значимі для Компанії фактори (економічні, технологічні, соціальні)
17	Вимоги законодавства та нормативних актів органів державної влади

1. Первинна форма

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

2. Календарна форма

№ з/п	Завдання	Заходи	Відповідальний	Терміни	Ресурси
<i>Січень</i>					
<i>Лютий</i>					

3. Функціональна форма

№ з/п	Завдання	Заходи	Відповідальний	Терміни	Ресурси
<i>Адаптація персоналу</i>					
<i>Навчання персоналу</i>					
<i>Організаційний розвиток персоналу</i>					

4. Форма плану за категоріями персоналу та за потребами розвитку

№ з/п	Потреби	Заходи	Відповідальний	Терміни	Ресурси
<i>Топ-менеджери</i>					
	<i>Професійний розвиток</i>				
	<i>Особистий розвиток</i>				
<i>Керівники структурних підрозділів</i>					
	<i>Професійний розвиток</i>				

	Особистий розвиток				
	Спеціалісти				
	Професійний розвиток				
	Особистий розвиток				

Рис. 3.4.6. Форми для складання плану розвитку персоналу

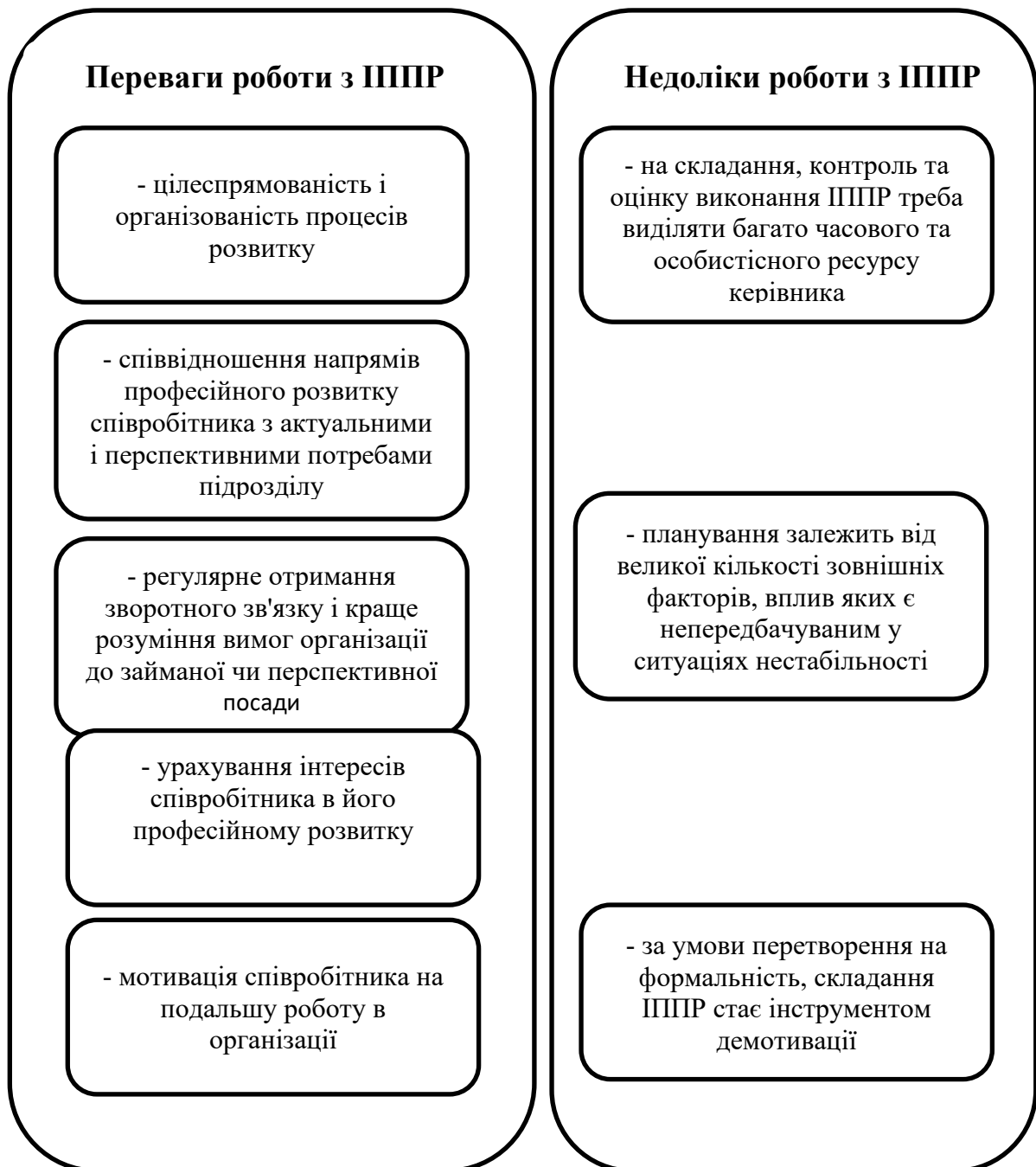


Рис. 3.4.7. Переваги та недоліки роботи з індивідуальними планами професійного розвитку співробітників для організації

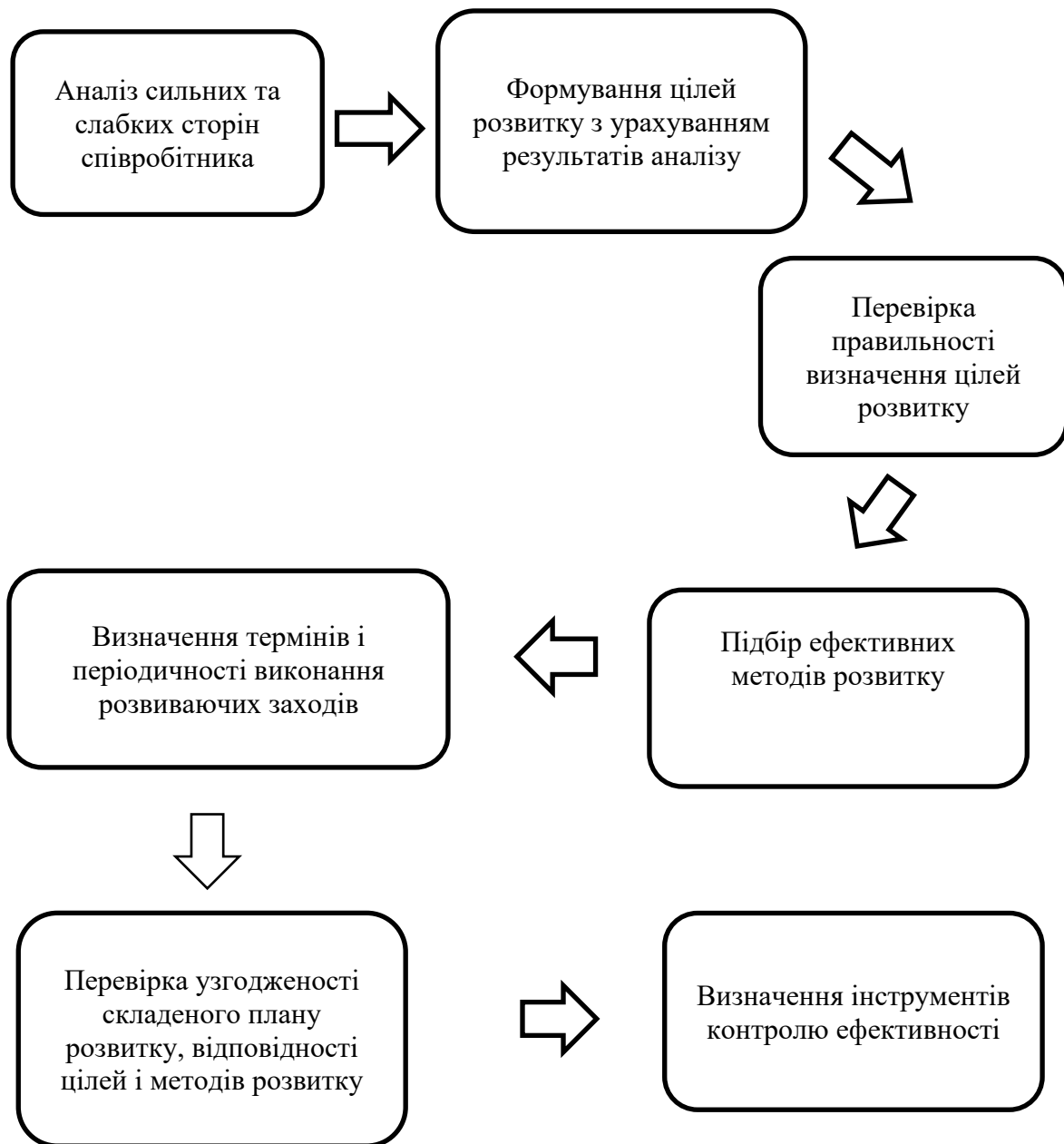


Рис. 3.4.8. Етапи складання індивідуального плану професійного розвитку співробітника

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

1.Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації.

Питома вага витрат підприємств на персонал у валових витратах в умовах становлення економіки знань має виражену тенденцію до зростання.

Цю тенденцію зумовлюють наступні фактори:

- упровадження нової техніки й технології, які висувають більш високі вимоги до рівня компетентності працівників, збільшують витрати на безперервне навчання персоналу;
- зміни законодавства у сфері трудового права, освіти і науки, загальнообов'язкового державного соціального страхування, законодавства про зайнятість населення збільшують тарифи на соціальне страхування;
- реформування оплати праці спрямоване на підвищення рівня номінальної та реальної заробітної плати.

Рис. 4.1.1. Фактори, що впливають на витрати підприємства на персонал.

Проблеми інвестування в розвиток людини знайшли своє відображення в концепції **людського капіталу**.



Рис. 4.1.2. Інвестиції в людський капітал

Показник частки витрат організації на розвиток персоналу в загальних її витратах на робочу силу розраховується за формулою

$$P_{rp} = \frac{V_{rp}}{V_{rc}} \cdot 100\%$$

де P_{rp} - частка витрат організації на розвиток персоналу в загальних її витратах на робочу силу, %;

V_{rp} - витрати організації на розвиток персоналу, грн;

V_{rc} - загальні витрати організації на робочу силу, грн.

Показник частки витрат організації на професійне навчання персоналу в загальних її витратах на робочу силу розраховується за формулою

$$V_{nn} = \frac{V_{nnp}}{V_{rc}} \cdot 100\%$$

де V_{nn} - частка витрат організації на навчання персоналу в загальних її витратах на робочу силу, %;

V_{nnp} - витрати організації на навчання персоналу, грн.

V_{rc} - загальні витрати організації на робочу силу, грн.

Відсоток витрат організації на розвиток персоналу до загального обсягу виробленої продукції (наданих послуг), %

$$VB_{rp} = \frac{C_p}{V_{rp}} \cdot 100\%$$

де VB_{rp} - відсоток витрат організації на розвиток персоналу до загального обсягу реалізації продукції (наданих послуг), %;

OP_{vp} - обсяг виробленої продукції (наданих послуг) організації, грн.;

V_{rp} - витрати організації на розвиток персоналу, грн;

Відсоток витрат організації на навчання персоналу до фонду оплати праці визначається за формулою

$$ВВ_{\text{нп}} = \frac{В_{\text{нп}}}{\Phi_{\text{оп}}} \cdot 100\%$$

де $ВВ_{\text{нп}}$ - відсоток витрат організації на навчання персоналу до фонду оплати праці, %;

$В_{\text{нп}}$ - витрати організації на навчання персоналу, грн.;

$\Phi_{\text{оп}}$ - фонд оплати праці, грн.

Витрати на розвиток персоналу в розрахунку на одного працівника організації:

$$В_{\text{рп.оп}} = \frac{В_{\text{рп}}}{\text{Ч}_{\text{зп}}}$$

де $В_{\text{рп.оп}}$ - витрати на розвиток персоналу в розрахунку на одного працівника, грн;

$В_{\text{рп}}$ - витрати організації на розвиток персоналу, грн;

$\text{Ч}_{\text{зп}}$ - загальна чисельність персоналу організації, осіб.

Витрати організації на навчання в розрахунку на одного навченого працівника:

$$В_{\text{нп.оп}} = \frac{В_{\text{нп}}}{\text{Ч}_{\text{нп}}}$$

де $В_{\text{нп.оп}}$ - витрати на навчання в розрахунку на одного навченого працівника, грн;

$В_{\text{нп}}$ - витрати організації на навчання персоналу, грн.

$\text{Ч}_{\text{нп}}$ - чисельність навчених працівників організації, осіб.

Кількість навчальних годин у розрахунку на одного працівника підприємства визначається за формулою

$$K_{\text{нг.оп}} = \frac{K_{\text{заг.нг}}}{\text{Ч}_{\text{нп}}}$$

де $K_{\text{нг.оп}}$ - кількість навчальних годин у розрахунку на одного працівника, год.;

$K_{\text{заг.нг}}$ - загальна кількість навчальних годин, витрачених на професійне навчання персоналу організації, год;

$\text{Ч}_{\text{нп}}$ - чисельність навчених працівників організації, осіб.

Кількість навчальних годин у розрахунку на одного навченого працівника організації:

$$K_{\text{нг.онп}} = \frac{B_{\text{нп}}}{\text{Ч}_{\text{зп}}}$$

де $K_{\text{нг.онп}}$ - кількість навчальних годин у розрахунку на одного навченого працівника, од.;

$B_{\text{нп}}$ - витрати організації на навчання персоналу, грн.;

$\text{Ч}_{\text{зп}}$ - загальна чисельність персоналу організації, осіб.

Витрати організації на навчання в розрахунку на одну навчальну годину:

$$B_{\text{нп.нг}} = \frac{B_{\text{нп}}}{K_{\text{заг.нг}}}$$

де $B_{\text{нп.нг}}$ - витрати організації на навчання в розрахунку на одну навчальну годину од.;

$B_{\text{нп}}$ - витрати організації на навчання персоналу, грн.;

$K_{\text{заг.нг}}$ - загальна кількість навчальних годин, витрачених на професійне навчання персоналу організації, год.

Витрати на розвиток персоналу в розрахунку на одну продуктивну годину в організації:

$$B_{\text{рп.п/год}} = \frac{B_{\text{рп}}}{K_{\text{заг.п/год}}}$$

де $B_{\text{рп.п/год}}$ - витрати на розвиток персоналу в розрахунку на одну продуктивну годину, грн;

$B_{\text{рп}}$ - витрати організації на розвиток персоналу, грн;

$K_{\text{заг.п/год}}$ - загальна кількість продуктивних годин в організації за період, що аналізується.

Частка годин, витрачених на професійне навчання працівників, до загальної кількості продуктивних годин організації

$$\Gamma_{\text{нп}} = \frac{K_{\text{заг.нг}}}{K_{\text{заг.п/год}}} \cdot 100\%$$

де $\Gamma_{\text{нп}}$ - частка годин, витрачених на професійне навчання працівників, до загальної кількості продуктивних годин організації, %;

$K_{\text{заг.нг}}$ - загальна кількість навчальних годин, витрачених на професійне навчання персоналу організації, год;

$K_{\text{заг.п/год}}$ - загальна кількість продуктивних годин в організації за період, що аналізується.

2.Класифікація витрат на розвиток персоналу

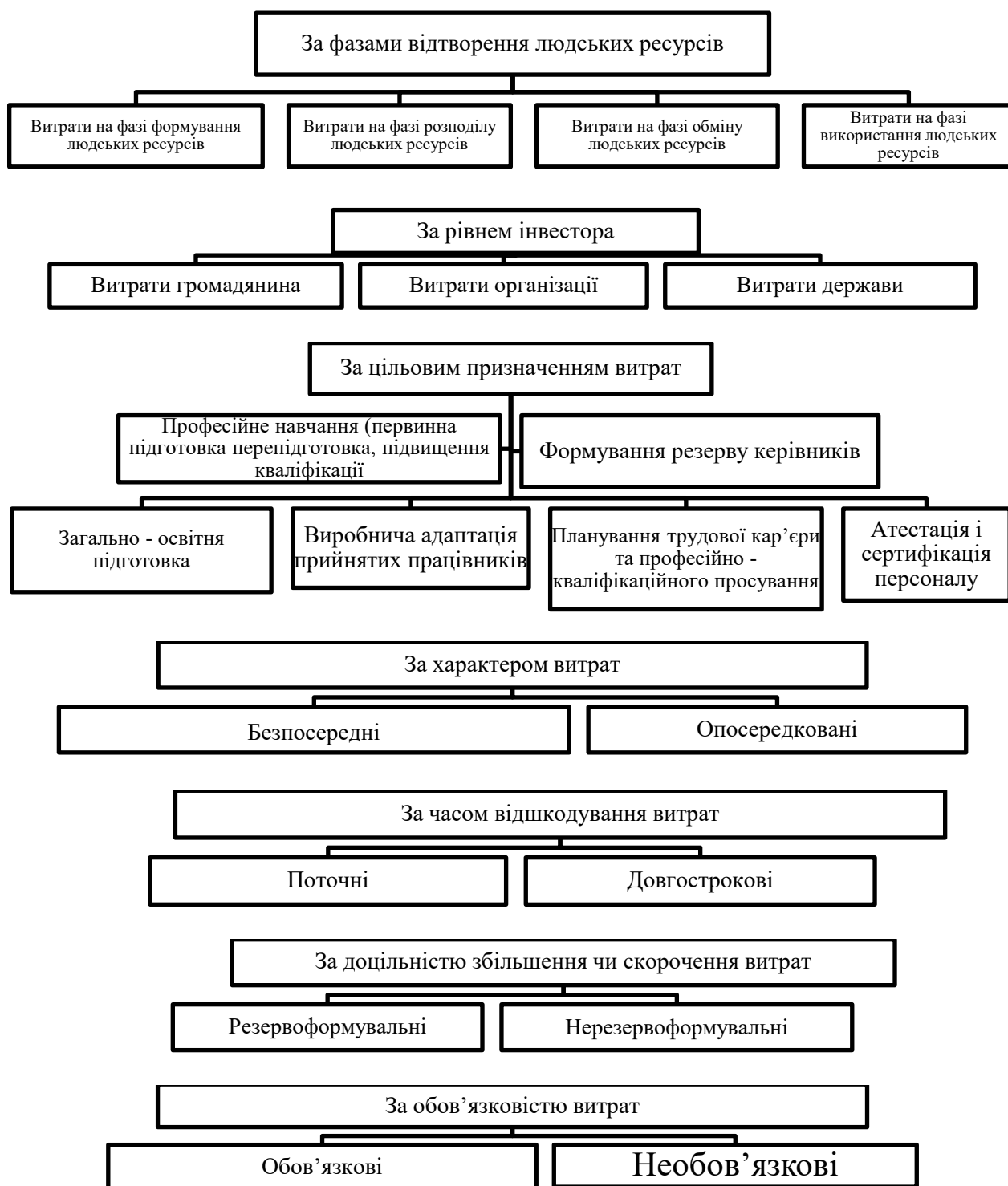


Рис. 4.2.1. Класифікація прямих матеріальних витрат на розвиток персоналу

3. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу

Економічна ефективність професійного навчання розраховується як відношення отриманого економічного ефекту до витрат.

Соціальна ефективність у вузькому розумінні цієї категорії характеризує відношення соціального ефекту до витрат.

Під критерієм ефективності навчання персоналу організації розуміють якість підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації, що відображає цільовий підхід, ступінь досягнення поставлених цілей.

Критерієм ефективності є досягнення такого стану навчання, за якого максимально можливою мірою підвищується рівень конкурентоспроможності працівників на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, відбувається стале нарощування обсягів виробництва чи надання послуг, підвищується рівень конкурентоспроможності підприємства, зростає його рентабельність.

Перший - оцінювання вражень та реакцій учасників від навчання

Третій - характеристика змін у поведінці учасників програми навчання

Чотирьохрівнева Модель Д. Кіпатріка оцінювання ефективності навчальних програм

Другий - визначення рівня засвоєння нових знань, прийомів, технологічних принципів

Четвертий - оцінювання впливу результатів навчання співробітника на діяльність компанії

Рис. 4.3.1. Модель Д. Кіпатріка оцінювання ефективності навчальних програм

Д. Філіпс запропонував методику оцінювання ефективності інвестицій у навчання персоналу на основі побудови причинно-наслідкових зв'язків між проведенням навчання та результатами діяльності. Ця методика містить такі етапи:

Перший етап передбачає складання плану оцінювання інвестицій у розвиток персоналу. Він містить:

- опис показників, динаміка яких характеризуватиме результати проведеного тренінгу;
- методологію збирання даних;
- джерела збирання даних;
- терміни проведення оцінювання;
- список осіб, відповідальних за збирання й опрацювання даних, необхідних для оцінювання.

На другому етапі збирання даних відбувається відповідно до визначеної на першому етапі методології: до і після проведення тренінгу.

Третій етап передбачає виявлення ефекту від проведеного навчання. Для виключення впливу зовнішніх факторів, не пов'язаних з навчанням працівників, використовуються такі підходи:

- трендовий аналіз попередніх періодів з метою визначення тенденцій зміни показників до проведення тренінгу і зіставлення з отриманими у підсумку фактичними даними;
- експертна оцінка впливу отриманих компетенцій на динаміку показників.

Четвертий етап містить розрахунок сумарних витрат на навчання працівників.

На п'ятому етапі здійснюється розрахунок показника "повернення на інвестиції" (ROI) за стандартною формулою:

$$\text{ROI} = (\text{Приріст доходів} - \text{Витрати на навчання}) : \text{Витрати на навчання}.$$

Рис. 4.3.2. Модель Д. Філіпса оцінювання ефективності інвестицій у навчання персоналу



Рис. 4.3.3. Непрямі методи оцінювання ефективності навчання персоналу

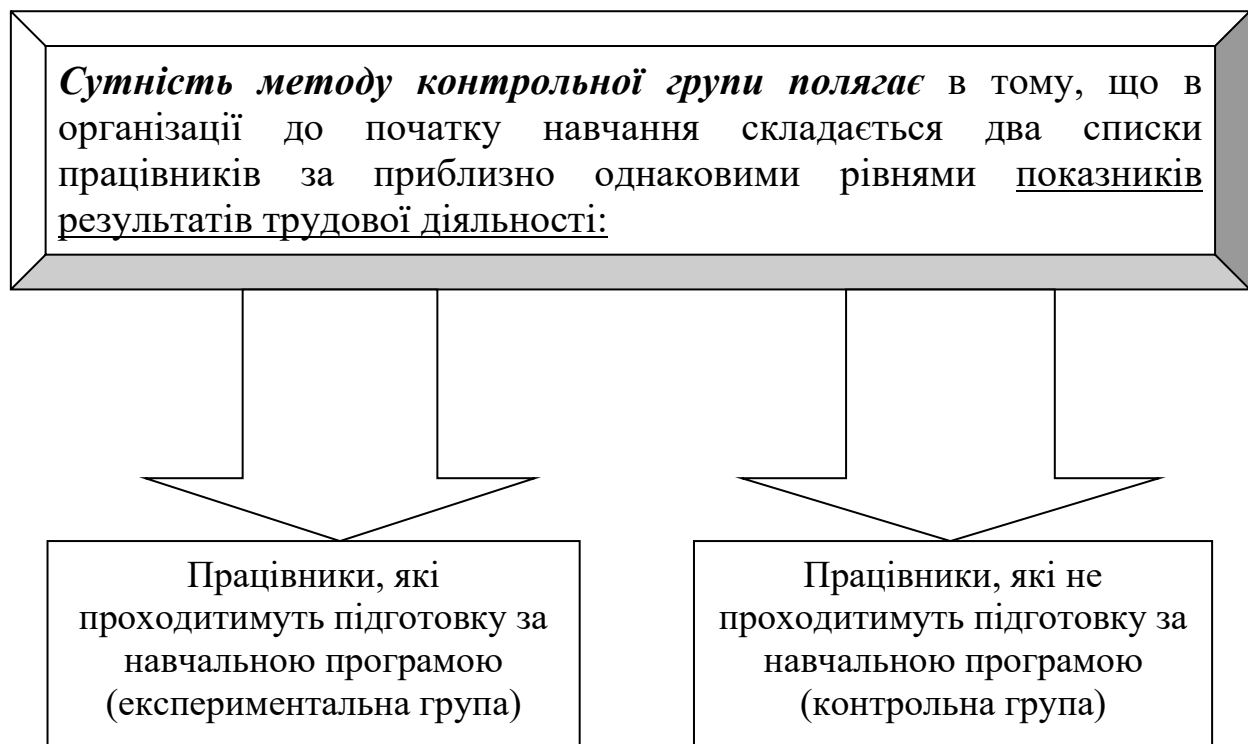


Рис. 4.3.4. Сутність методу контрольної групи

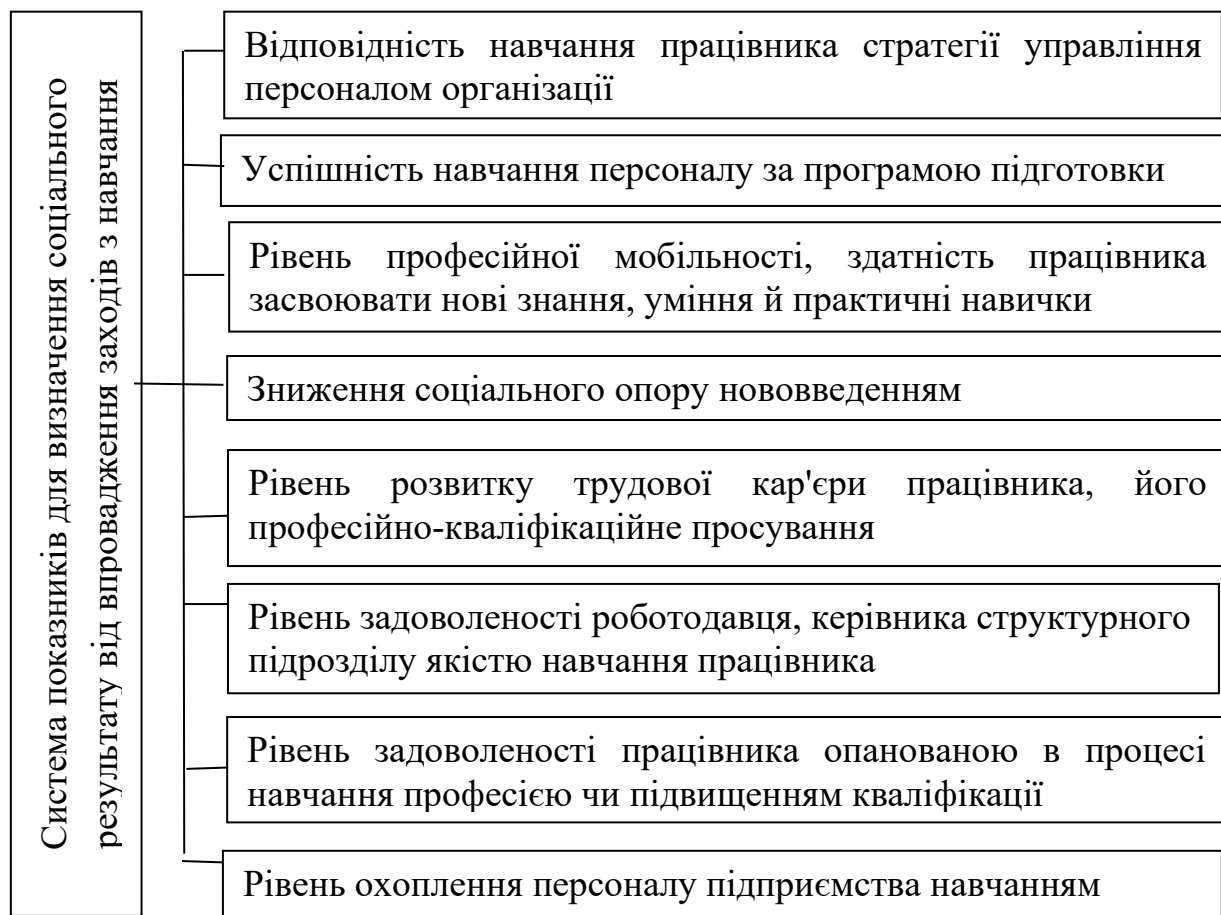


Рис. 4.3.5. Система показників для визначення соціального результату від впровадження заходів з навчання персоналу

Коефіцієнт відповідності складу навчених працівників потреби підприємства у працівниках за конкретними професіями і рівнями кваліфікації:

$$K_{впу} = \frac{Ч_{ус}}{П_{пп}} \cdot 100\%$$

де $K_{впу}$ - коефіцієнт відповідності професійного та кваліфікаційного складу навчених працівників потреби підприємства у персоналі за i -ю професією j -го рівня кваліфікації, %;

$Ч_{ус}$ - чисельність учнів та слухачів i -ї професії j -го рівня кваліфікації, які пройшли навчання, осіб;

$П_{пп}$ - потреба підприємства у працівниках i -ї професії j -го рівня кваліфікації, осіб.

Річний соціальний ефект від забезпечення відповідності навчання персоналу стратегії управління підприємством:

$$E_{cn1} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{K_{впу2} - K_{впу1}}{100} \right) \cdot Ч_{пп2}$$

де E_{cn1} - річний соціальний ефект від забезпечення відповідності навчання персоналу стратегії управління підприємством, осіб;

$K_{впу1}$ та $K_{впу2}$ - коефіцієнти відповідності професійного та кваліфікаційного складу навчених працівників потребі підприємства у персоналі за i -ю професією j -го рівня кваліфікації за минулий та аналізований періоди, %;

$Ч_{пп2}$ - чисельність учнів та слухачів i -ї професії j -го рівня кваліфікації, які пройшли навчання в аналізованому періоді, осіб.

k – кількість професій, за якими здійснюється розрахунки, од.

Успішність навчання персоналу на підприємстві виражається певною сумою загальних і спеціальних академічних та вузькопрофільних знань, умінь і практичних навичок працівників. Вона визначається методом спостереження за успішністю учнів чи слухачів у професійно-технічних або вищих навчальних закладах:

$$P_{yni} = \frac{Ч_{yni}}{Ч_{ani}} \cdot 100\%$$

де P_{yni} - відсоток учнів чи слухачів, які за результатами кваліфікаційної атестації одержали оцінки "5", "4" і "3", у загальній чисельності учнів або слухачів i -ї професії, %;

$Ч_{yni}$ - чисельність учнів чи слухачів i -ї професії, які за результатами кваліфікаційної атестації одержали оцінки "5", "4" та "3" осіб;

$Ч_{ani}$ - чисельність учнів та слухачів i -ї професії в організації, які пройшли навчання, осіб.

Річний соціальний ефект від підвищення рівня успішності персоналу на підприємстві:

$$E_{cn2} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{P_{yni2} - P_{yni1}}{100} \right) \cdot Ч_{ani2}$$

де E_{cn2} - річний соціальний ефект від підвищення рівня успішності навчання персоналу підприємства, осіб;

Конкурентоспроможність працівника певною мірою характеризується його професійною мобільністю, здатністю засвоювати нові знання, уміння і практичні навички, задовольняти потреби роботодавця.

P_{yni1} та P_{yni2} - відсоток учнів чи слухачів i -ї професії, які за результатами кваліфікаційної атестації одержали оцінки "5", "4" та "3" в минулому та аналізованому періодах, %;

$\mathcal{C}_{ani2}$ - чисельність учнів чи слухачів, які пройшли навчання за i -ю професією в аналізованому періоді, осіб.

Рівень конкурентоспроможності працівників підприємства:

$$K_{mni} = \frac{\mathcal{C}_{kni}}{\Pi_{zni}} \cdot 100\%$$

де K_{mni} - рівень конкурентоспроможності працівників i -ї професії, %;

$\mathcal{C}_{kni}$ - чисельність працівників i -ї професії, які вирізняються необхідною для підприємства професійною мобільністю, здатністю засвоювати нові знання, уміння та практичні навички, успішно пройшли виробничу адаптацію, атестацію чи сертифікацію, осіб;

$\mathcal{C}_{zni}$ - загальна чисельність працівників i -ї професії на підприємстві, осіб.

Річний соціальний ефект від підвищення рівня професійної мобільності працівників на підприємстві:

$$E_{cn3} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{K_{mni2} - K_{mni1}}{100} \right) \cdot \mathcal{C}_{zni2}$$

де E_{cn3} - річний соціальний ефект від підвищення рівня професійної мобільності працівників на підприємстві, осіб;

K_{mni1} та K_{mni2} - рівні професійної мобільності працівників на підприємстві за минулий та аналізований періоди з i -ї професії, %;

$\mathcal{C}_{zni2}$ - загальна чисельність працівників i -ї професії на підприємстві у аналізованому періоді, осіб.

Коефіцієнт опору нововведенням у розрізці професій:

$$K_{oni} = \frac{\chi_{oni}}{\chi_{zni}} \cdot 100\%$$

де K_{oni} - коефіцієнт опору нововведенням серед працівників підприємства І-ї професії, %;

χ_{oni} - чисельність працівників і-ї професії, які чинять опір нововведенням в організації, осіб.

Річний соціальний ефект від зниження опору нововведенням з боку персоналу в організації:

$$E_{cn4} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{K_{oni1} - K_{oni2}}{100} \right) \cdot \chi_{oni2}$$

де E_{cn4} - річний соціальний ефект від зниження опору нововведенням серед працівників і-ї професії підприємства відповідно до і після проходження навчання, %;

K_{oni1} та K_{oni2} - коефіцієнти опору нововведенням серед працівників підприємства за минулий та аналізований періоди з і-ї професії, %.

Система показників для визначення рівня розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування на підприємстві

Коефіцієнт підвищення розряду (категорії, класу, рангу), призначення на більш високу посаду серед тих, хто пройшов підвищення кваліфікації чи перепідготовку

Система показників для визначення рівня розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування на підприємстві

Коефіцієнт підготовленості осіб, зарахованих у резерв керівників, для зайняття керівних посад на підприємстві

Рис. 4.3.6. Система показників для визначення рівня розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування на підприємстві

Коефіцієнт підвищення розряду (категорії, класу, рангу) або призначення на більш високу посаду серед тих, хто пройшов підвищення кваліфікації чи перепідготовку на підприємстві:

$$K_{\text{нкні}} = \frac{Ч_{\text{окні}}}{Ч_{\text{окі}}} \cdot 100\%$$

де $K_{\text{нкні}}$ - коефіцієнт підвищення розряду (категорії, класу, рангу) або призначення на більш високу посаду серед тих, хто пройшов підвищення кваліфікації чи перепідготовку за *i*-ю професією, %;

$Ч_{\text{окні}}$ - чисельність працівників, які підвищили розряд (категорію, клас, ранг) або одержали призначення на більш високу посаду після проходження підвищення кваліфікації чи перепідготовки за *i*-ю професією, осіб;

$Ч_{\text{окі}}$ - загальна чисельність працівників, які пройшли підвищення кваліфікації чи перепідготовку за *i*-ю професією, осіб.

Річний соціальний ефект від збільшення чисельності тих, хто підвищив розряд (категорію, клас, ранг) або одержав призначення на більш високу посаду після проходження підвищення кваліфікації чи перепідготовки:

$$E_{\text{сн5}} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{K_{\text{нкні2}} - K_{\text{нкні1}}}{100} \right) \cdot Ч_{\text{окпі2}}$$

де $E_{\text{сн5}}$ - річний соціальний ефект від збільшення чисельності тих, хто підвищив розряд (категорію, клас, ранг) або одержав призначення на більш високу посаду, осіб %;

$K_{\text{нкні1}}$ та $K_{\text{нкні2}}$ - коефіцієнти підвищення розряду (категорії, класу, рангу) або призначення на більш високу посаду серед тих, хто пройшов підвищення кваліфікації чи перепідготовку відповідно за минулий та аналізований періоди, %;

$Ч_{\text{окпі2}}$ - загальна чисельність працівників підприємства, які пройшли підвищення кваліфікації чи перепідготовку за *i*-ю професією за аналізований період, осіб.

Коефіцієнт підготовленості осіб, зарахованих до резерву керівників, для зайняття керівних посад на підприємстві:

$$K_{\text{рп}} = \frac{Ч_{\text{рп}}}{Ч_{\text{зрп}}}$$

де K_{rp} - коефіцієнт підготовленості осіб, зарахованих до резерву керівників, для зайняття керівних посад на підприємстві, %;

$Ч_{rp}$ - чисельність резервістів, підготовлених для призначення на керівну посаду на підприємстві, осіб;

$Ч_{зrp}$ - загальна чисельність працівників підприємства, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб.

Річний соціальний ефект від підвищення рівня підготовленості осіб, зарахованих до резерву керівників, для зайняття керівних посад на підприємстві:

$$E_{cn6} = \frac{(K_{rp2} - K_{rp1})}{100} \cdot Ч_{зrp2}$$

де E_{cn6} - річний соціальний ефект від підвищення рівня підготовленості осіб, зарахованих до резерву керівників, для зайняття керівних посад на підприємстві, осіб;

K_{rp1} та K_{rp2} - коефіцієнти підготовленості осіб, зарахованих до резерву керівників, для зайняття керівних посад на підприємстві відповідно за минулий та аналізований періоди, %;

$Ч_{зrp2}$ - загальна чисельність працівників, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву підприємства за аналізований період, осіб.

Рівень задоволеності роботодавця, керівників структурних підрозділів підприємства якістю навчання працівника:

$$P_{зpi} = \frac{Ч_{ппi}}{Ч_{окi}} \cdot 100\%$$

де $P_{зpi}$ - рівень задоволеності роботодавця, керівників структурних підрозділів підприємства якістю навчання працівників і-ї професії, %;

$Ч_{ппi}$ - чисельність навчених працівників підприємства за і-ю професією, якістю підготовки яких задоволені роботодавець, керівники структурних підрозділів, осіб.

Річний соціальний ефект від задоволеності роботодавця, керівників структурних підрозділів якістю навчання працівників підприємства:

$$E_{cn7} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{P_{зpi2} - P_{зpi1}}{100} \right) \cdot Ч_{ппi2}$$

де E_{cn7} - річний соціальний ефект від задоволеності роботодавця, керівників структурних підрозділів якістю навчання працівників підприємства i -ї професії, осіб;

$P_{зрі1}$ та $P_{зрі2}$ - рівні задоволеності роботодавця, керівників структурних підрозділів якістю навчання працівників підприємства за i -ю професією відповідно за минулий та аналізований періоди, осіб.

Рівень задоволеності працівників підприємства опанованою під час навчання професією:

$$\Phi_{рпі} = \frac{Ч_{зппі}}{Ч_{окі}} \cdot 100\%$$

де $\Phi_{рпі}$ - рівень задоволеності працівників підприємства опанованою у ході навчання i -ю професією, %;

$Ч_{зппі}$ - чисельність працівників підприємства i -ї професії, задоволених набутою професією у процесі навчання, осіб.

Річний соціальний ефект від задоволеності працівників підприємства опанованою у ході навчання професією:

$$E_{cn8} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{\Phi_{рпі2} - \Phi_{рпі1}}{100} \right) \cdot Ч_{зппі2}$$

де E_{cn8} - річний соціальний ефект від задоволеності працівників підприємства опанованою під час навчання професією, осіб;

$\Phi_{рпі1}$ та $\Phi_{рпі2}$ - рівні задоволеності працівників підприємства опанованою під час навчання i -ю професією відповідно в минулому та аналізованому періодах, %.

Рівень охоплення персоналу підприємства навчанням:

$$O_{оппі} = \frac{Ч_{окі}}{Ч_{зпі}} \cdot 100\%$$

де $O_{оппі}$ - рівень охоплення персоналу підприємства навчанням за i -ю професією, %.

Річний соціальний ефект від підвищення рівня охоплення персоналу підприємства навчанням:

$$E_{cn9} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{O_{оппі2} - O_{оппі1}}{100} \right) \cdot Ч_{зпі2}$$

де E_{cn9} - річний соціальний ефект від підвищення рівня охоплення персоналу підприємства навчанням, осіб;

O_{oppi1} та O_{oppi2} - рівні охоплення персоналу підприємства навчанням за i -ю професією відповідно за минулий та аналізований періоди, %;

$Ч_{зпi2}$ - загальна чисельність працівників підприємства за i -ю професією в аналізованому періоді, осіб.

Інтегральний показник річного соціального ефекту від упровадження заходів з навчання персоналу на підприємстві:

$$E_{cn.in} = E_{cn1} + E_{cn2} + E_{cn3} + E_{cn4} + E_{cn5} + E_{cn6} + E_{cn7} + E_{cn8} + E_{cn9}$$



Рис. 4.3.7. Показники економічної ефективності навчання кадрів у професійно-технічних і вищих навчальних закладах

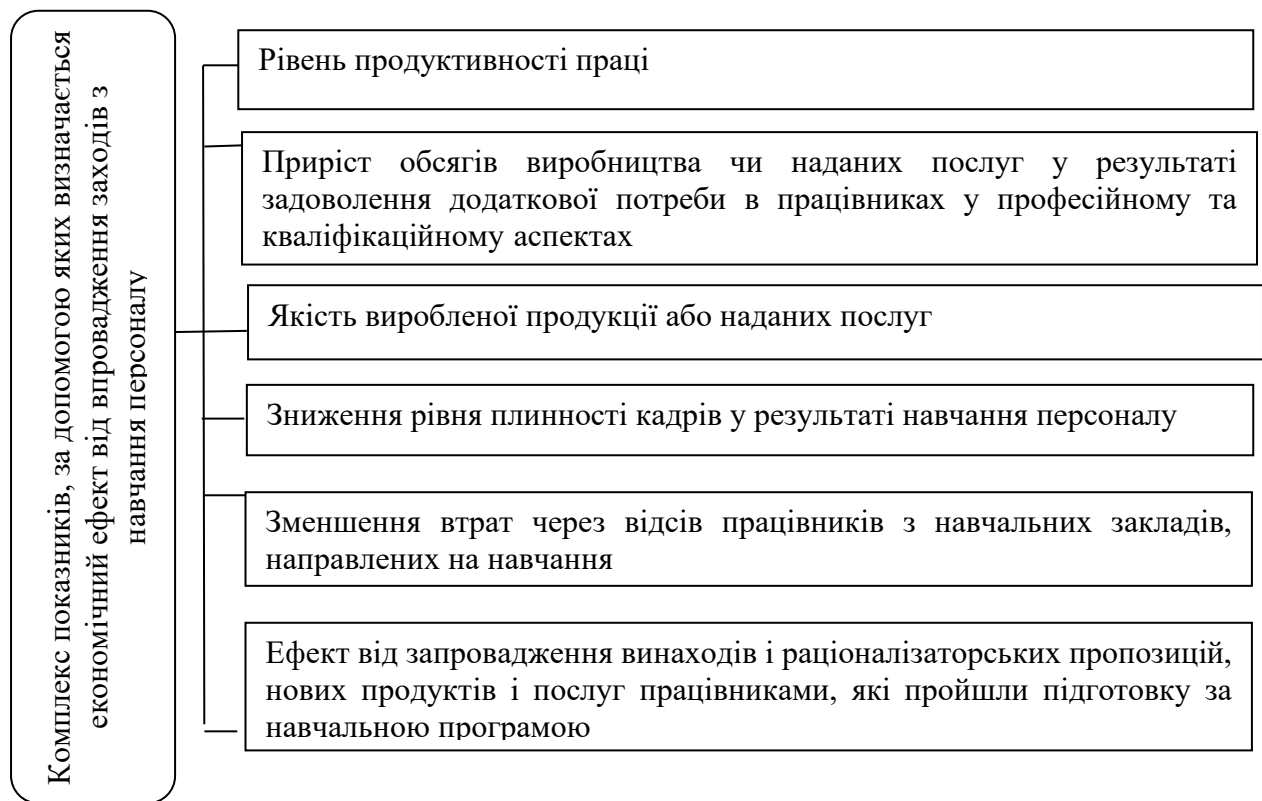


Рис. 4.3.8. Комплекс показників, за допомогою яких визначається економічний ефект від впровадження заходів з навчання персоналу

Економічну ефективність заходів навчання персоналу на рівні організації:

$$E_{\text{енп}} = E_{\text{енп.ін}} - (C_{\text{пв}} + K_{\text{н}} \cdot C_{\text{од}})$$

де $E_{\text{енп}}$ - економічна ефективність заходів з навчання персоналу в організації, грн;

$E_{\text{енп.ін}}$ - інтегральний показник річного економічного ефекту від упровадження заходів з навчання персоналу в організації, грн;

$C_{\text{пв}}$ - поточні (експлуатаційні) витрати для забезпечення нормальної роботи з навчання організації (до поточних витрат на здійснення заходів з навчання належать: витрати на виплату заробітної плати працівникам, які займаються навчанням персоналу; нарахування на їхню заробітну плату; господарські та канцелярські витрати; навчальні витрати; планові нагромадження та ін., грн);

$K_{\text{н}}$ - нормативний коефіцієнт порівняльної ефективності (величина, обернена нормативному терміну окупності). Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності для

заходів з тривалого навчання персоналу рекомендується брати в розмірі 0,33;

$C_{од}$ - одноразові витрати, пов'язані з розробкою та здійсненням заходів з навчання персоналу, грн.

Загальну економічну ефективність заходів з навчання персоналу в організації:

$$K_{енп} = \frac{E_{енп.ін}}{ПC_{пп}}$$

де $K_{енп}$ - коефіцієнт загальної економічної ефективності заходів з навчання персоналу організації;

$ПC_{пп}$ - приведені витрати (сума поточних і одноразових витрат на навчання персоналу, що приведені до річної розмірності відповідно до нормативного коефіцієнта ефективності), грн.

Термін окупності витрат організації, пов'язаних з розробкою та здійсненням заходів із навчання персоналу, визначають як величину, обернену коефіцієнту загальної (абсолютної) ефективності:

$$TK_{нп} = \frac{1}{K_{енп}}$$

де $TK_{нп}$ - термін окупності витрат організації, пов'язаних з розробкою та здійсненням заходів з навчання персоналу, років.

Збільшення обсягів прибутку підприємства за рахунок навчання в результаті підвищення продуктивності праці працівників:

$$E_{енп1} = \sum_{i=1}^n \frac{(П_{ппi2} - П_{ппi1}) \cdot Ч_{ппi} \cdot P_{впи}}{100}$$

де $E_{енп1}$ - річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку підприємства у результаті навчання персоналу, грн;

$П_{пп1}$ та $П_{пп2}$ - продуктивність праці працівників i -ї професії, які відповідно не пройшли й пройшли навчання за програмою підготовки, грн;

$Ч_{ппi}$ - чисельність працівників i -ї професії, які пройшли навчання за направленням підприємства, осіб;

$P_{впи}$ - рентабельність виробленої продукції і наданих послуг працівників i -ї професії, %.

Рівень задоволення потреби підприємства в персоналі у професійному та кваліфікаційному аспектах:

$$P_{дпi} = \sum_{i=0}^n \frac{Ч_{фчпi}}{Ч_{нчпi}} \cdot 100\%$$

де $P_{дпi}$ - коефіцієнт, що характеризує рівень задоволення додаткової потреби підприємства в працівниках i -ї професії, %;

$Ч_{фчпi}$ - фактична чисельність працівників i -ї професії на підприємстві, осіб;

$Ч_{нчпi}$ - необхідна чисельність працівників i -ї професії на підприємстві, осіб.

Продуктивність праці працівників i -ї професії на підприємстві розраховується за формулою

$$П_{ппi} = \frac{ОР_{пi}}{Ч_{спi}}$$

де $П_{ппi}$ - продуктивність праці працівників i -ї професії, грн;

$ОР_{пi}$ - обсяги виробленої продукції чи послуг працівників i -ї професії на підприємстві, грн;

$Ч_{спi}$ - середньорічна чисельність працівників i -ї професії на підприємстві, осіб.

Річний економічний ефект від приросту обсягів виробництва чи наданих послуг унаслідок збільшення рівня задоволення потреби підприємства в персоналі у професійному та кваліфікаційному розрізах:

$$E_{епп2} = \sum_{i=1}^n \frac{(P_{пzi2} - P_{пzi1})}{100} \cdot Ч_{ппi2} \cdot П_{ппi2} \cdot \frac{P_{рпi2}}{100}$$

де $E_{епп2}$ - річний економічний ефект від збільшення рівня задоволеності потреби підприємства в персоналі у професійному та кваліфікаційному розрізах, грн;

$P_{пzi1}$ та $P_{пzi2}$ - коефіцієнти, що характеризують рівень задоволення потреби підприємства в працівниках i -ї професії відповідно в минулому та аналізованому періодах;

$П_{ппi2}$ - продуктивність праці працівників i -ї професії на підприємстві в аналізованому періоді, грн;

$P_{рпi2}$ - рентабельність виробленої продукції і наданих послуг працівниками i -ї професії на підприємстві в аналізованому періоді, %.

Річний економічний ефект від підвищення на підприємстві якості продукції (наданих послуг) у результаті проходження працівниками підприємства навчання:

$$E_{\text{епп3}} = \sum_{i=1}^n \frac{(Y_{\text{ппі1}} - Y_{\text{ппі2}})}{100} \cdot O P_{\text{пі2}} \cdot \frac{P_{\text{рпі2}}}{100}$$

де $E_{\text{епп3}}$ - річний економічний ефект від підвищення на підприємстві якості продукції (наданих послуг) у результаті проходження працівниками підприємства навчання, грн;

$Y_{\text{ппі1}}$ та $Y_{\text{ппі2}}$ - середній відсоток забракованої продукції (неякісних послуг) на підприємстві щодо загальної кількості виробленої продукції (наданих послуг) у працівників i -ї професії, які відповідно не пройшли та пройшли навчання, %;

$O P_{\text{пі2}}$ - обсяги виробленої продукції чи наданих послуг працівників i -ї професії в аналізованому періоді, грн.

Річний економічний ефект від зниження плинності кадрів на підприємстві внаслідок навчання персоналу:

$$E_{\text{епп4}} = \sum_{i=1}^n \frac{(\Pi_{\text{пкі1}} - \Pi_{\text{пкі2}})}{100} \cdot B_{\text{ппі2}} \cdot \text{Ч}_{\text{ппі2}}$$

де $E_{\text{епп4}}$ - річний економічний ефект від зниження плинності кадрів на підприємстві внаслідок навчання персоналу, грн;

$\Pi_{\text{пкі1}}$ та $\Pi_{\text{пкі2}}$ - середні відсотки плинності кадрів серед працівників i -ї професії на підприємстві, які відповідно не пройшли і пройшли навчання, %;

$B_{\text{ппі2}}$ - втрати підприємства у результаті плинності кадрів у розрахунку на одного працівника i -ї професії в аналізованому періоді, грн.

Річний економічний ефект від запровадження на підприємстві раціоналізаторських (винахідницьких) пропозицій, нових продуктів чи послуг у результаті здійснення заходів з навчання персоналу:

$$E_{\text{епп5}} = \sum_{i=1}^n (K_{\text{рпі2}} - K_{\text{рпі1}}) \cdot E_{\text{срі2}} \cdot \text{Ч}_{\text{ппі2}}$$

де $E_{\text{епп5}}$ - річний економічний ефект від упровадження на підприємстві раціоналізаторських (винахідницьких) пропозицій, нових продуктів чи послуг у результаті здійснення заходів з навчання персоналу, грн;

$K_{\text{рпі1}}$ та $K_{\text{рпі2}}$ - середня кількість раціоналізаторських (винахідницьких) пропозицій, нових продуктів чи послуг у розрахунку на одного працівника, що впроваджені на підприємстві протягом року працівниками i -ї професії, які відповідно не пройшли та пройшли навчання, од.;

E_{cpi2} - економія підприємства від зменшення собівартості продукції (наданих послуг) у розрахунку на одну раціоналізаторську (винахідницьку) пропозицію, одержання ефекту в розрахунку на одиницю нового продукту чи послуги в аналізованому періоді, грн.

Річний економічний ефект від зменшення втрат коштів підприємства внаслідок відрахування працівників, направлених на навчання, до закінчення терміну навчання без поважних причин:

$$E_{epp6} = \sum_{i=1}^n \frac{(B_{vzi1} - B_{vzi2})}{100} \cdot V_{kpi2} \cdot \tau_{ppi2}$$

де E_{epp6} - річний економічний ефект від зменшення втрат коштів підприємства у результаті відрахування працівників, направлених на навчання, до закінчення терміну навчання без поважних причин, грн;

B_{vzi1} та B_{vzi2} - відсотки відрахування з навчальних закладів працівників підприємства з i -ї професії, направлених на навчання, до закінчення навчання без поважних причин відповідно у минулому та аналізованому періодах, %;

V_{kpi2} - витрати коштів підприємства на навчання у розрахунку на одного учня (слухача) з i -ї професії в аналізованому періоді, грн.

Інтегральний показник річного економічного ефекту від упровадження заходів із навчання персоналу підприємства розраховують підсумовуванням річних економічних ефектів за кожним показником:

$$E_{epp.in} = E_{epp1} + E_{epp2} + E_{epp3} + E_{epp4} + E_{epp5} + E_{epp6}$$

Тема 5. Прогнозування й 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.

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

Розрахунок поточної, середньострокової та перспективної потреби організації в персоналі є основою для прогнозування і планування його розвитку. Визначення чисельності та структури персоналу в умовах ринкової економіки є прерогативою самого підприємства. Разом з тим зниження стабільності виробництва внаслідок періодичних економічних криз, потреба його перебудови та ув'язки обсягів продукції з попитом на неї значно ускладнюють розрахунки потреби в робітниках і фахівцях з вищою освітою, особливо на перспективний період.

Органи державного управління в процесі визначення потреби в робітниках і фахівцях з вищою освітою на мікро- і макрорівні мають використовувати два підходи. Вони мають доповнювати один одного, розглядатись як альтернативні варіанти.

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

Другий підхід до визначення потреби в робітниках і фахівцях за професіями і спеціальностями на поточну та середньострокову перспективу передбачає здійснення розрахунку цієї потреби підсумовуванням працівниками систем Міністерства соціальної політики, Мінекономрозвитку України відповідних потреб у працівниках, визначених територіальними управліннями (відділами) праці та соціального захисту населення, управліннями Державної служби зайнятості починаючи з рівня адміністративного району в містах, сільських районів і міст, загалом по всіх регіонах держави на основі тісної співпраці з управліннями економіки, освіти, виконавчої влади, роботодавцями, представниками найманих працівників і навчальними закладами.

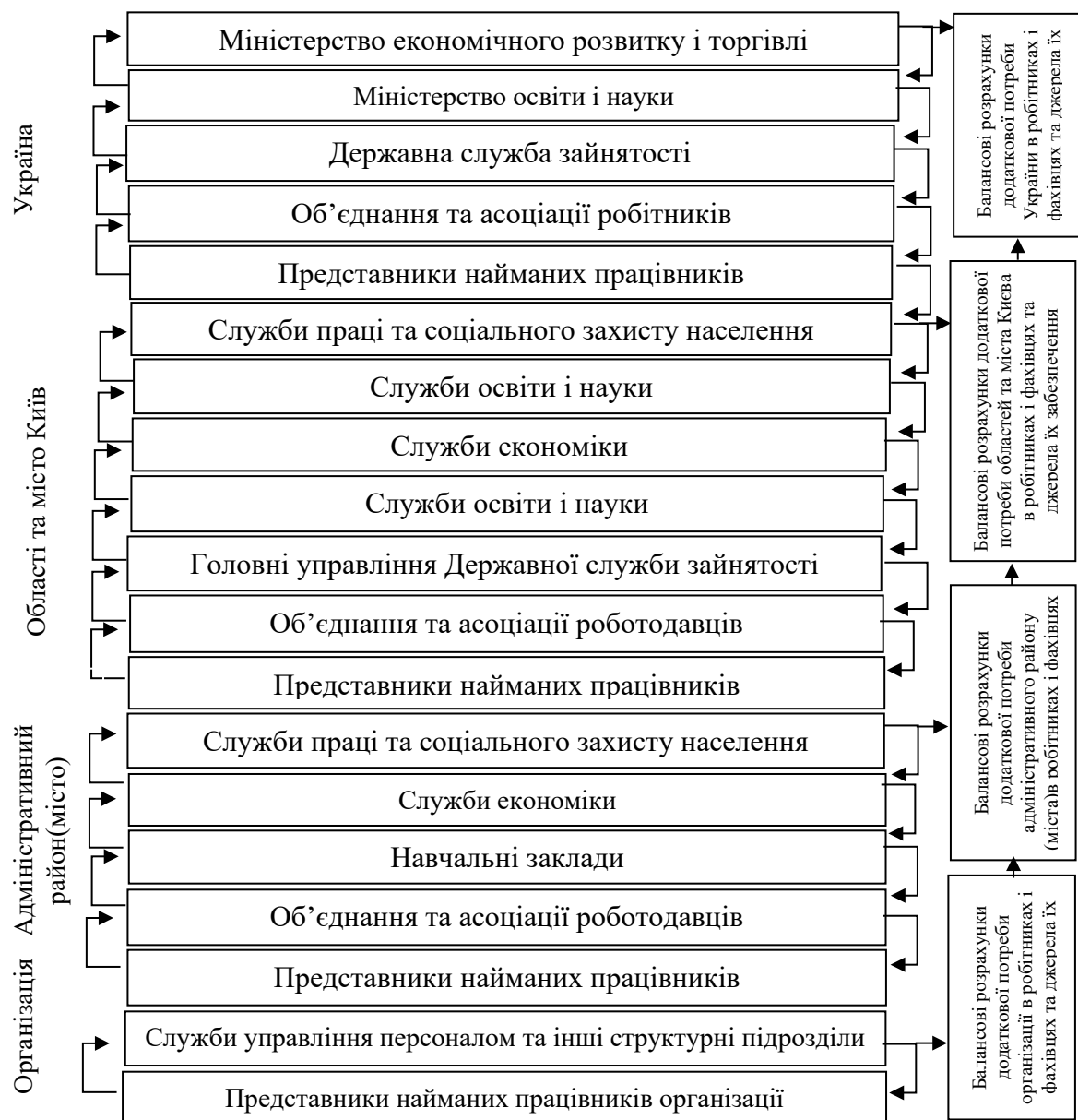


Рис. 5.1.1. Визначення додаткової потреби в робітниках і фахівцях з вищою освітою

Під час визначення потреби у фахівцях з вищою освітою відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів, робітничих кадрах слід враховувати:

- рівень забезпеченості видів економічної діяльності фахівцями з вищою освітою та робітничими кадрами;
- фактори впливу на формування загальної та додаткової потреби у фахівцях і робітниках;
 - очікувані зміни в динаміці у середньостроковому та довгостроковому періодах пропозиції та попиту на фахівців, робітничі кадри на регіональних, національному і світовому ринках праці;
- поточну та середньострокову додаткову потребу у фахівцях з вищою освітою, робітничих кадрах в аспекті спеціальностей і професій на рівнях підприємства, адміністративного району (міста).

Бюджетно-балансовий метод	Його сутність полягає у плануванні загальної чисельності працівників, спираючись на фінансові можливості працівників у плановому періоді
Метод економетричного та евристичного моделювання	Економіко-математичне моделювання потреби у працівниках окремих категорій може бути: аналітико-інформаційним у формі кореляційно-регресійних моделей чи оптимізаційним, завдяки якому визначається оптимальна чисельність персоналу за обраним критерієм.
Статистичні методи	- розрахунок числових характеристик; - методи експертного оцінювання.
Метод, побудований на осно-ві використання даних про тривалість трудового процесу	Він дає змогу розрахувати чисельність робітників на основі даних про час, потрібний для виконання виробничої програми, корисний фонд часу одного робітника, коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.
Метод розрахунку за нормами обслуговування	Цей метод дає змогу розрахувати чисельність працівників залежно від кількості машин, агрегатів та інших об'єктів, що обслуговуються персоналом. Його застосування передбачає врахування коефіцієнта завантаження обладнання і коефіцієнта перерахунку явочної чисельності робітників у облікову.
Метод розрахунку за робочими місцями та нормативами чисельності працівників	Чисельність робітників за робочими місцями розраховується з урахуванням завантаженості робочих місць та коефіцієнта перерахунку явочної чисельності працівників у облікову. Водночас нормативи чисельності робітників визначаються діленням загального обсягу роботи на норму обслуговування.

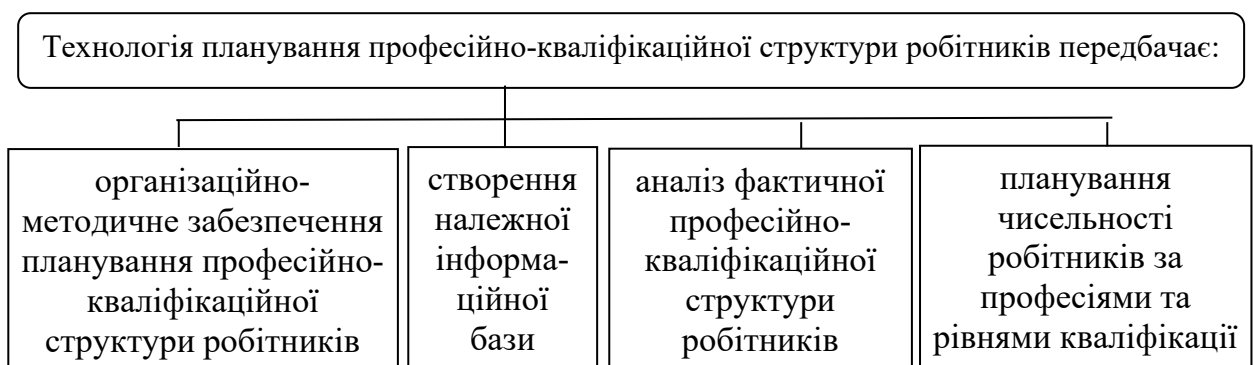


Рис. 5.2.1. Технологія планування професійно-кваліфікаційної структури робітників

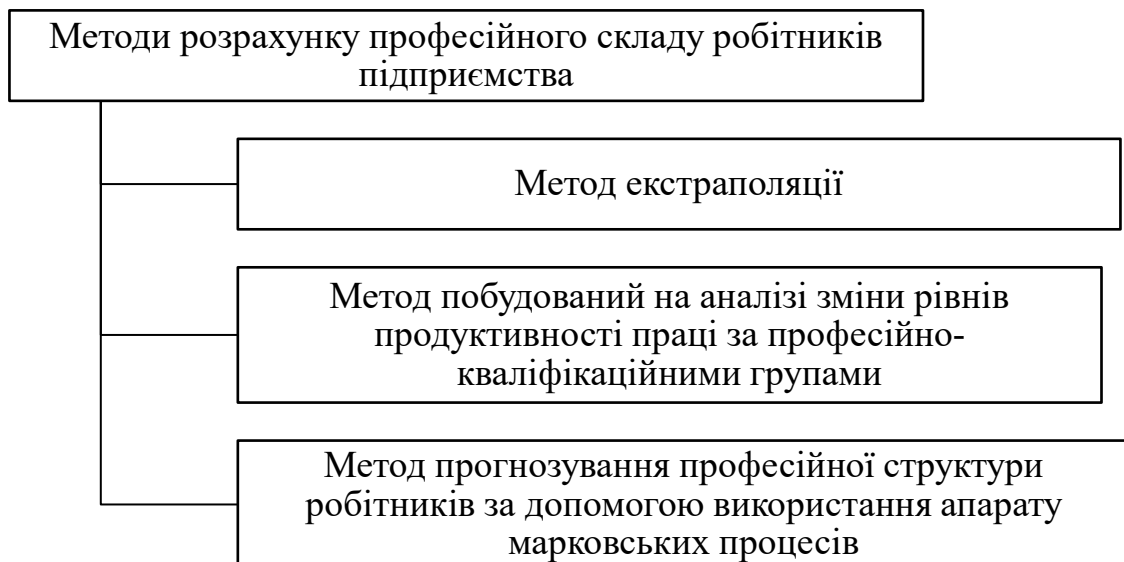


Рис. 5.2.3. Методи розрахунку професійного складу робітників на підприємстві

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



Рис. 5.3.1. Загальна та додаткова потреби у фахівцях з вищою освітою

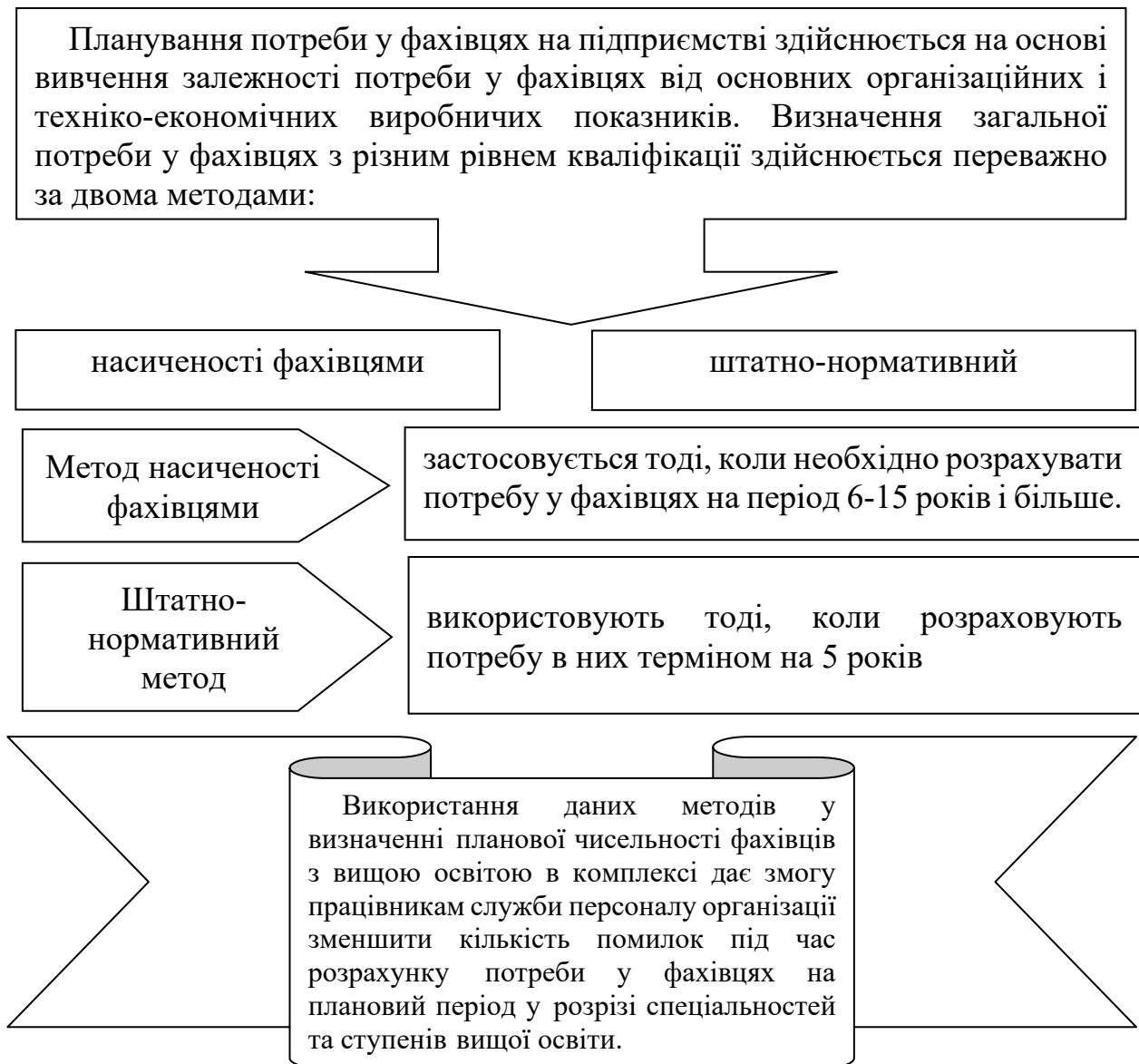


Рис. 5.3.2. Методи планування потреби у фахівцях на підприємстві

Насиченість фахівцями - це розрахунковий показник, що є відношенням необхідної чисельності фахівців з вищою освітою, які мають працювати на відповідних посадах, що передбачають працівників з вищою освітою, до загальної необхідної чисельності персоналу організації

Коефіцієнт насиченості організації фахівцями розраховують за такою формулою:

$$K_{\text{нф}} = \frac{\text{Ч}_{\text{фн}}}{\text{Ч}_{\text{єпн}}}$$

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

$\text{Ч}_{\text{фн}}$ – загальна потреба організації у фахівцях, осіб;

$\text{Ч}_{\text{єпн}}$ – загальна необхідна чисельність персоналу організації, осіб.

Питома вага фахівців у загальній чисельності персоналу розраховується за формулою

$$П_{\text{фф}} = \frac{\text{Ч}_{\text{фф}}}{\text{Ч}_{\text{єпп}}} \cdot 100\%$$

де $П_{\text{фф}}$ – питома вага фахівців у загальній чисельності персоналу організації, %;

$\text{Ч}_{\text{фф}}$ – чисельність усіх фахівців з вищою освітою (незалежно від того, які посади, в тому числі робочі місця, вони обіймають), осіб.

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

$$\text{Ч}_{\text{фпп}} = \text{Ч}_{\text{єпп}} \cdot K_{\text{нф}}$$

де $\text{Ч}_{\text{фпп}}$ – потреба організації у фахівцях у плановому періоді, осіб;

$\text{Ч}_{\text{єпп}}$ – загальна чисельність персоналу в плановому періоді, осіб;

$K_{\text{нф}}$ – коефіцієнт насиченості організації фахівцями в плановому періоді.

Тема 6. Системи освіти і професійної підготовки персоналу

1. Управління системою загальної середньої освіти.
2. Організація професійно-технічної освіти, участь підприємств у здійсненні цієї освіти.
3. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою.

1.Управління системою загальної середньої освіти.

Таблиця 6.1.1

Класифікація навчальних закладів

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види навчальних закладів
1.	Форма власності	- державні; - недержавні.
2.	Загальноосвітні навчальні програми	- дошкільна освіта; - загальна середня освіта.
3.	Професійні навчальні програми	- професійно-технічна освіта; - вища освіта; - післядипломна освіта; - аспірантура; - ад'юнктура; - докторантура; - самоосвіта.

Загальна середня освіта - цілеспрямований процес оволодіння систематизованими знаннями про природу, людину, суспільство, культуру та виробництво засобами пізнавальної й практичної діяльності, результатом якого є інтелектуальний, соціальний і фізичний розвиток особистості, що є основою подальшої освіти та трудової діяльності. Вона є обов'язковою складовою безперервної освіти.

Загальноосвітній навчальний заклад – це навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права громадян на загальну середню освіту. Загальноосвітній навчальний заклад, заснований на приватній формі власності, здійснює свою діяльність за наявності ліцензії, виданої в установленому законодавством порядку.



Рис. 6.1.1. Класифікація навчальних закладів України

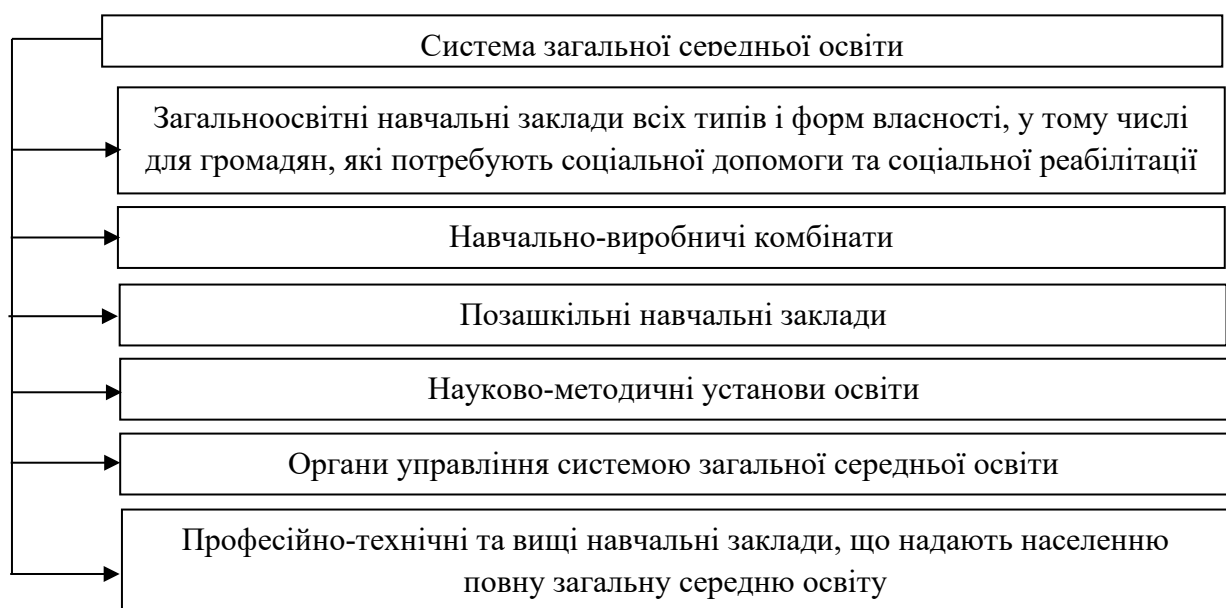


Рис. 1.2. Система загальної середньої освіти
Рис. 6.1.2. Складові системи загальної середньої освіти

Таблиця 6.1.2.

Структура загальноосвітніх навчальних закладів

№ п/п	Назва структури	Характеристика
1.	Школа I-III ступенів	I ступінь - початкова школа; II ступінь - основна школа; III ступінь - старша школа зазвичай з профілюючим спрямуванням навчання.
2.	Спеціалізована школа (школа-інтернат)	Навчальний заклад I-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів і курсів.
3.	Гімназія (гімназія-інтернат)	Навчальний заклад II-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів відповідно до профілю.
4.	Колегіум (колегіум-інтернат)	Навчальний заклад II-III ступенів філологічно-філософського та (або) культурно-естетичного профілю.
5.	Ліцей (ліцей-інтернат)	Загальноосвітній навчальний заклад III ступеня з профільним навчанням та допрофесійною підготовкою (може надавати освітні послуги II ступеня починаючи з 8 класу).
6.	Школа-інтернат I-II ступенів	Навчальний заклад з частковим або повним утриманням за рахунок держави дітей, які потребують соціальної допомоги.
7.	Спеціальна школа (школа-інтернат) I-III ступенів	Навчальний заклад для дітей, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку.
8.	Санаторна школа (школа-інтернат) I-III ступенів	Навчальний заклад з відповідним профілем для дітей, які потребують тривалого лікування.
9.	Школа соціальної реабілітації	Навчальний заклад для дітей, які потребують особливих умов виховання (створюється окремо для хлопців і дівчат).
10.	Вечірня (змінна) школа II-III ступенів	Навчальний заклад для громадян, які не мають можливості навчатись у школах з денною формою навчання.
11.	Навчально-реабілітаційний центр	Навчальний заклад для дітей з особливими освітніми потребами, зумовленими складними вадами розвитку.

Таблиця 6.1.3

Структура інших навчальних закладів системи загальної середньої освіти

№ п/п	Назва структури	Характеристика
1.	Позашкільний навчально-виробничий комбінат	Навчальний заклад для забезпечення потреб учнів загальноосвітніх навчальних закладів у профорієнтаційній, допрофесійній і професійній підготовці.
2.	Професійно-технічний навчальний заклад	Навчальний заклад для забезпечення потреб громадян у професійно-технічній і повній загальній середній освіті.
3.	Вищий навчальний заклад	Навчальний заклад для задоволення потреб громадян за освітньо-кваліфікаційними рівнями молодшого бакалавра й бакалавра з одночасним завершенням здобуття повної загальної середньої освіти.

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

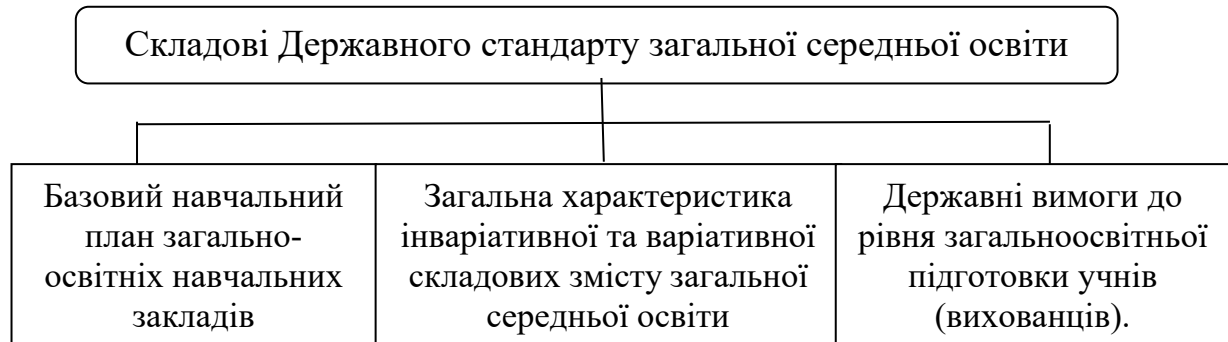


Рис. 6.1.3. Структура Державного стандарту загальної середньої освіти.

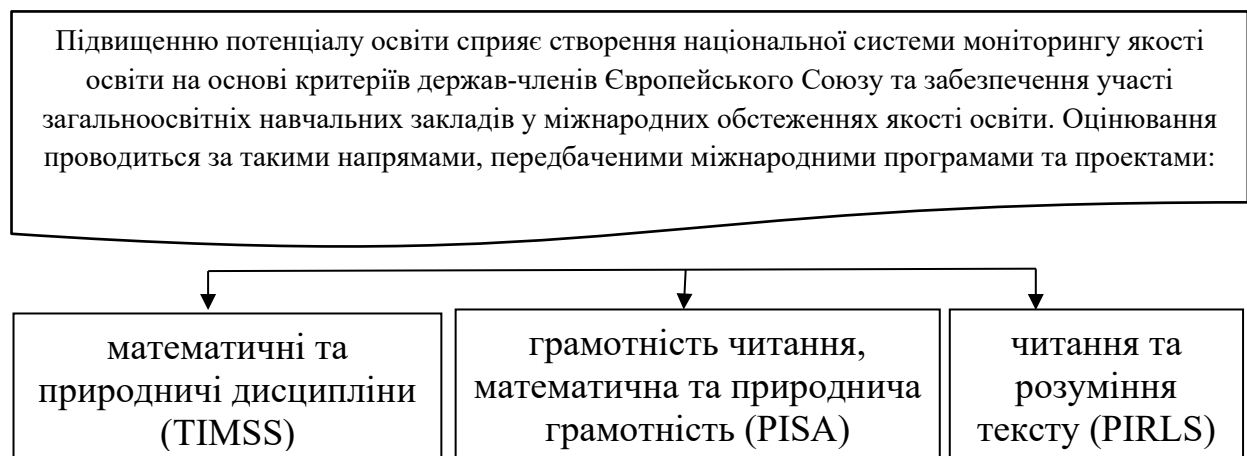


Рис. 6.1.4. Напрями оцінювання міжнародних обстеженнях якості освіти.

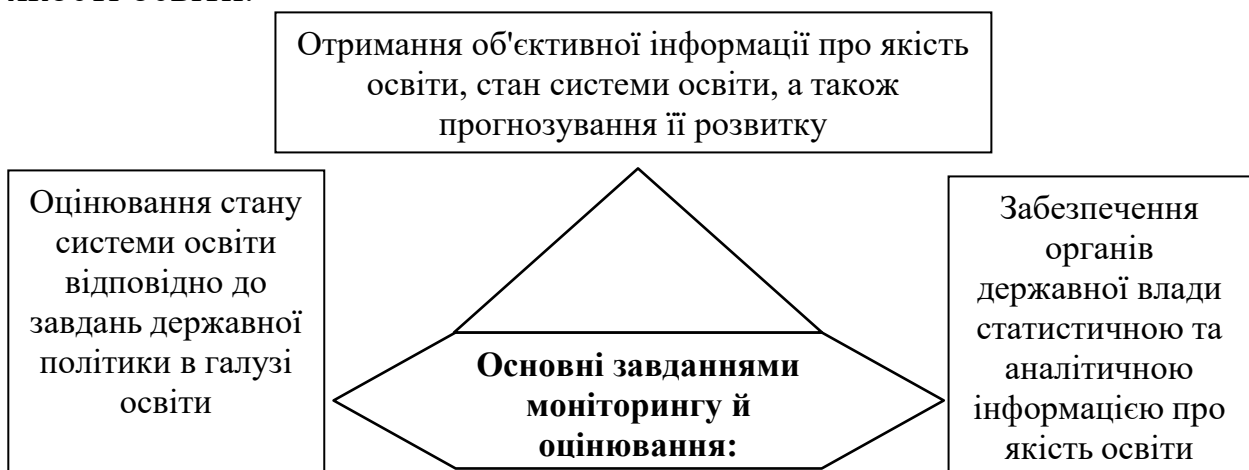


Рис. 6.1.5. Основні завданнями моніторингу й оцінювання.

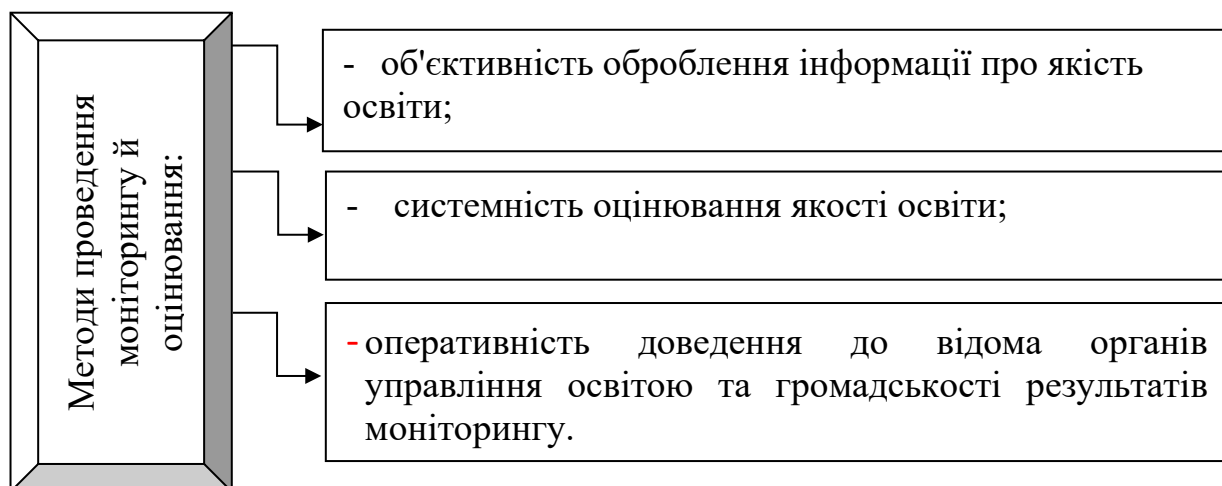


Рис. 6.1.6. Методи проведення моніторингу й оцінювання.

Підвищенню якості освіти сприяє й запровадження нової системи оцінювання набутих у школі знань - зовнішнє незалежне оцінювання (ЗНО) якості освіти. З цією метою створено центри оцінювання якості освіти. ЗНО не є державною підсумковою атестацією. Його основне завдання - оцінювання знань, набутих під час навчання у школі. За результатами ЗНО вищі повинні відібрати студентів, які зможуть опанувати певний фах, маючи достатній рівень знань та аналітичне мислення за тим напрямом, з якого здійснюється підготовка майбутніх професіоналів.

Національна рамка кваліфікацій - системний і структурований за компетенціями опис кваліфікаційних рівнів. Її призначено для використання органами виконавчої влади, установами і організаціями, що реалізують державну політику у сфері освіти, зайнятості та соціально-трудових відносин, навчальними закладами, роботодавцями, іншими юридичними і фізичними особами з метою розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій.

Національна рамка кваліфікацій впроваджується з метою:

- введення європейських стандартів та принципів забезпечення якості освіти з урахуванням вимог ринку праці до компетентностей фахівців;
- сприяння національному і міжнародному визнанню кваліфікацій, здобутих в Україні;
- налагодження ефективної взаємодії сфери освітніх послуг та ринку праці.

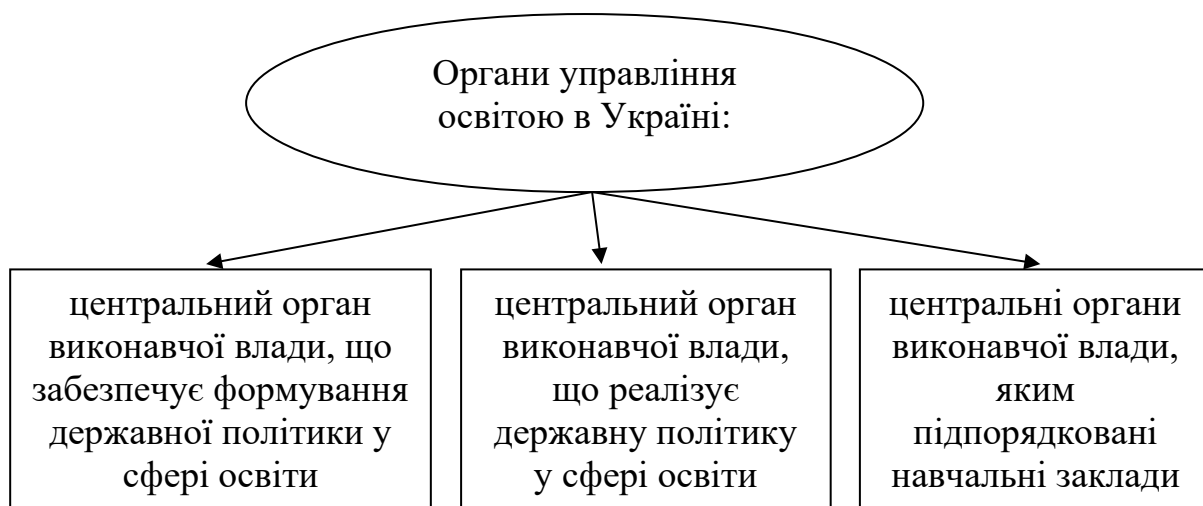


Рис. 6.1.7. Органи управління освітою в Україні.



Рис. 6.1.8. Основні завданнями органів управління системою загальної середньої освіти.

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

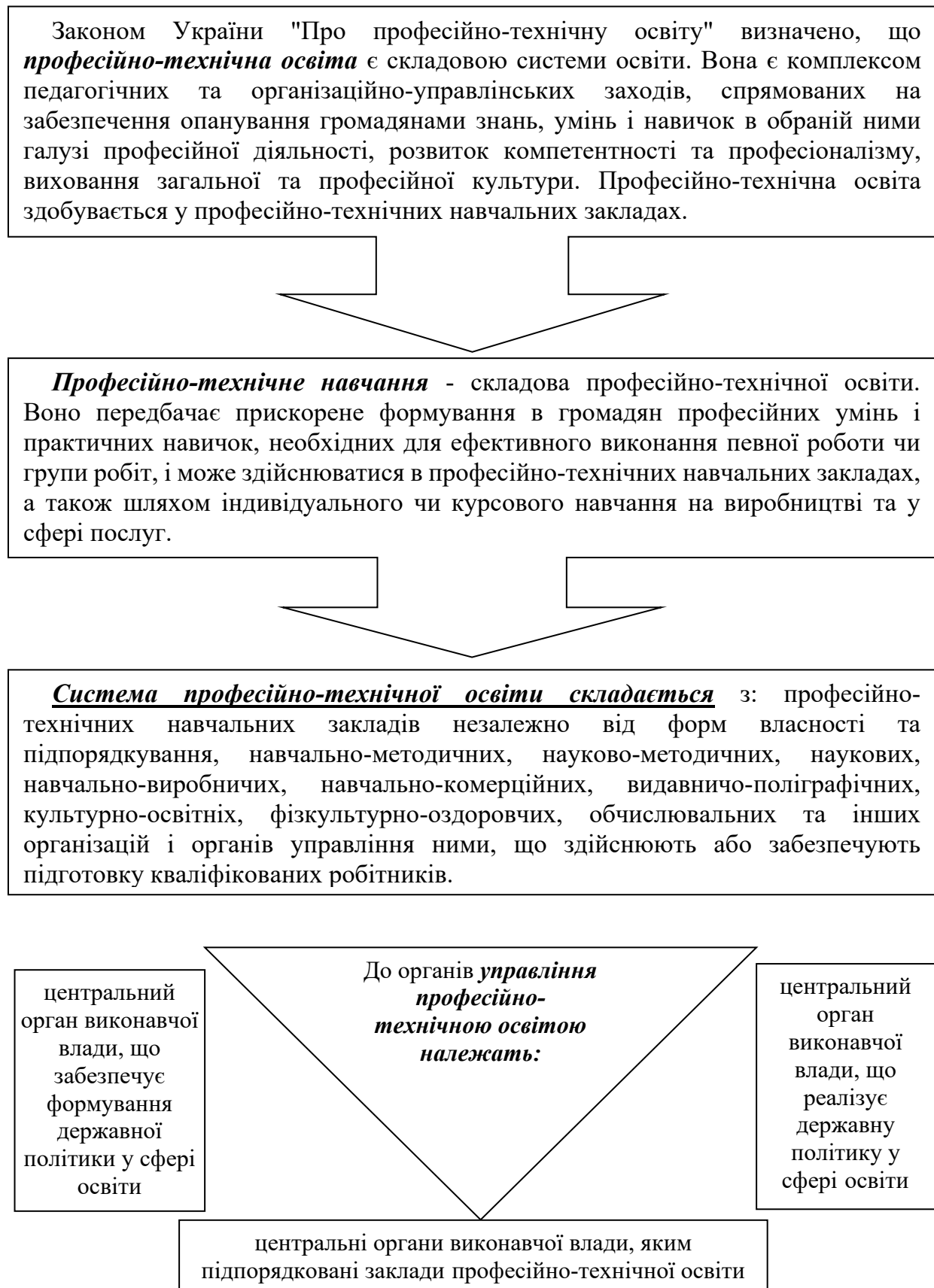


Рис. 6.2.1. Структура органів управління професійно-технічною освітою



Рис. 6.2.2. Склад засновників навчальних закладів

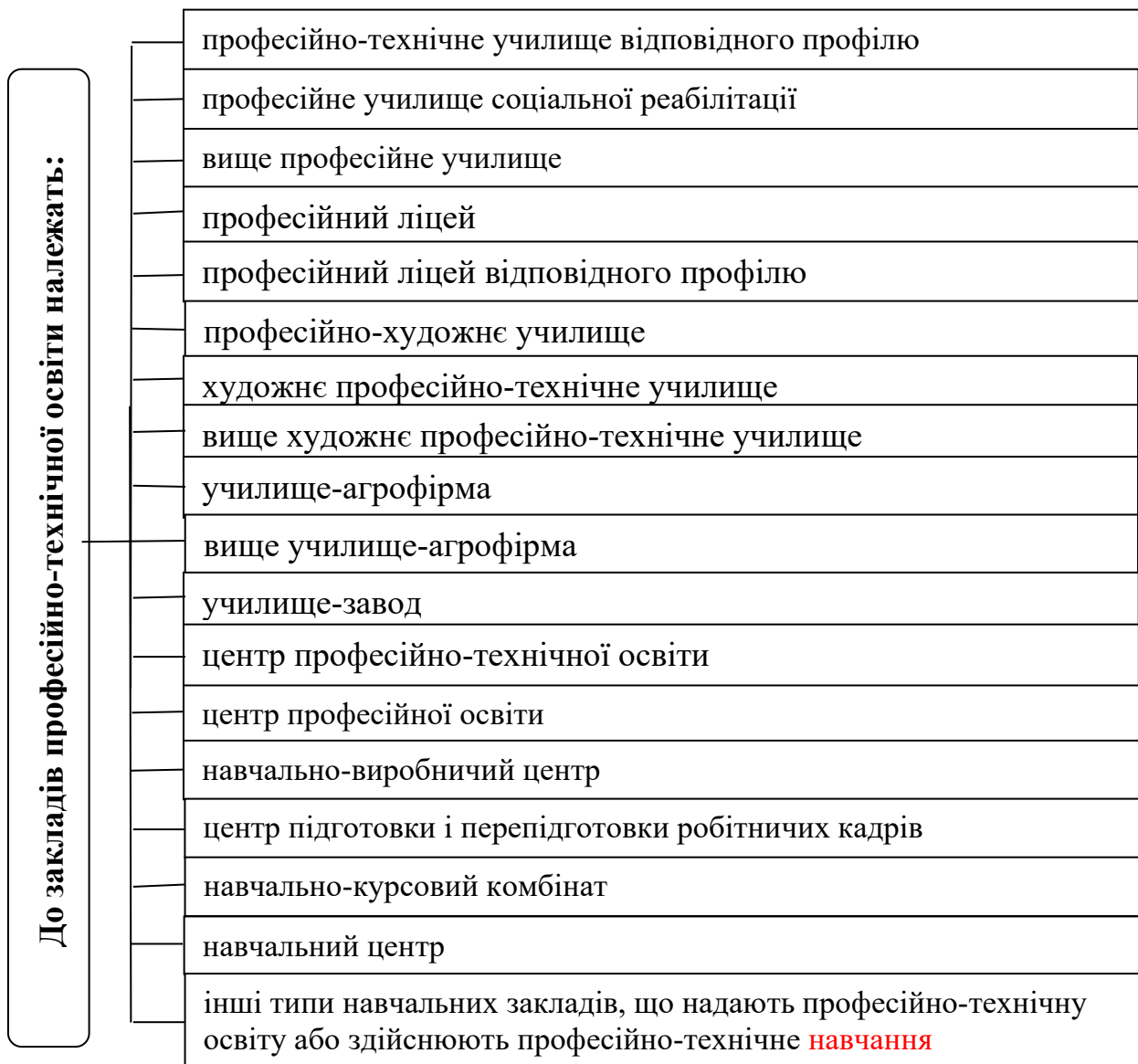


Рис. 6.2.3. Заклади професійно-технічної освіти.

Професійний стандарт - це затверджені в установленому порядку вимоги до кваліфікації працівників, їх компетентності, що визначаються роботодавцями і слугують основою для формування професійних кваліфікацій. Професійні стандарти співвідносяться з рівнями національної та галузевих рамок кваліфікацій і групуються за галузевими ознаками. На основі професійних стандартів мають розроблятися державні стандарти професійно-технічної освіти.



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



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.

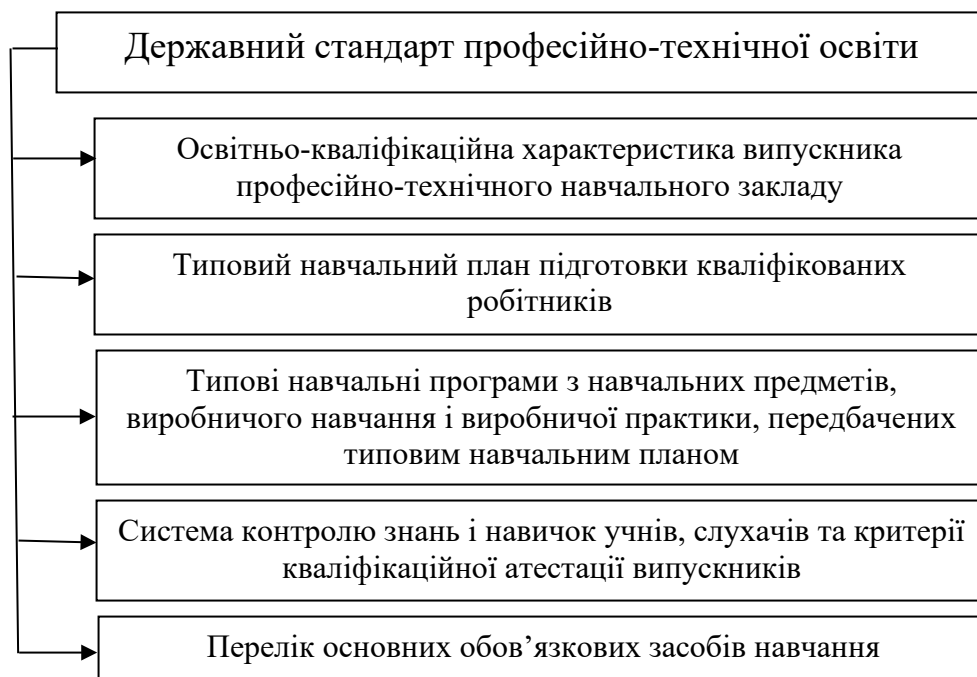


Рис. 6.2.4. Структура Державного стандарту професійно-технічної освіти

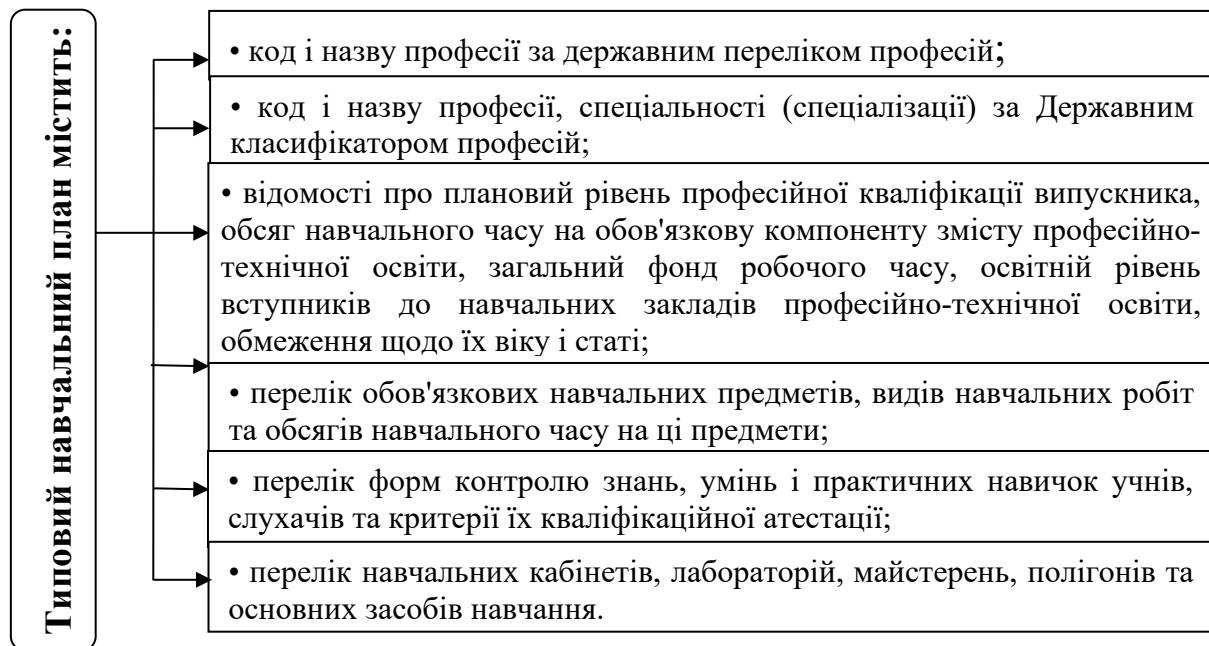
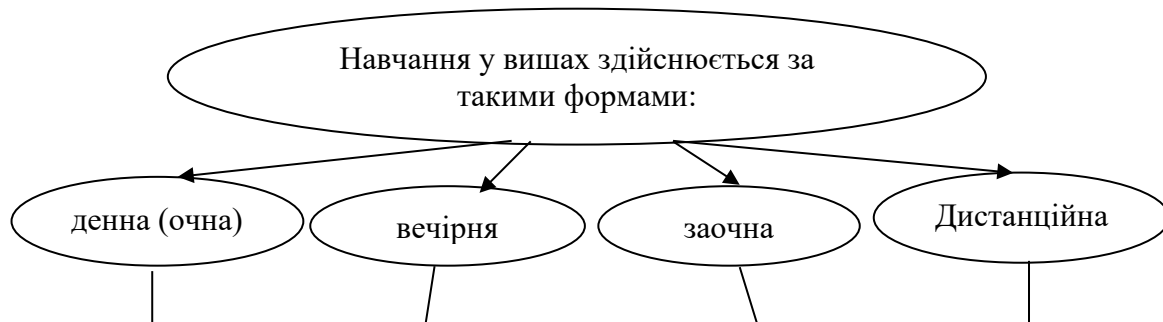


Рис. 6.2.5. Структура типового навчального плану

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

Вища освіта - сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у вищому навчальному закладі (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти.



Денна форма навчання є основною для здобуття певного рівня освіти або кваліфікації з відривом від роботи, дедалі більша частина студентів навчається саме за цією формою.

Вечірня і заочна форми навчання застосовуються для здобуття певного рівня кваліфікації без відриву від виробництва. Останнім часом спостерігається зменшення питомої ваги зазначених форм навчання у загальній кількості підготовлених фахівців. Вечірня і заочна форми навчання є ефективними переважно тоді, коли вищу освіту здобувають працівники, котрі мають практичний досвід роботи за обраною спеціальністю.

Дистанційна форма навчання поєднує елементи денного, вечірнього та заочного навчання завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям і мультимедійним системам. Вона абутує дедалі більшого поширення, дозволяє інтенсифікувати самостійну роботу студентів.

Рис. 6.3.1. Форми здійснення навчання у вишах

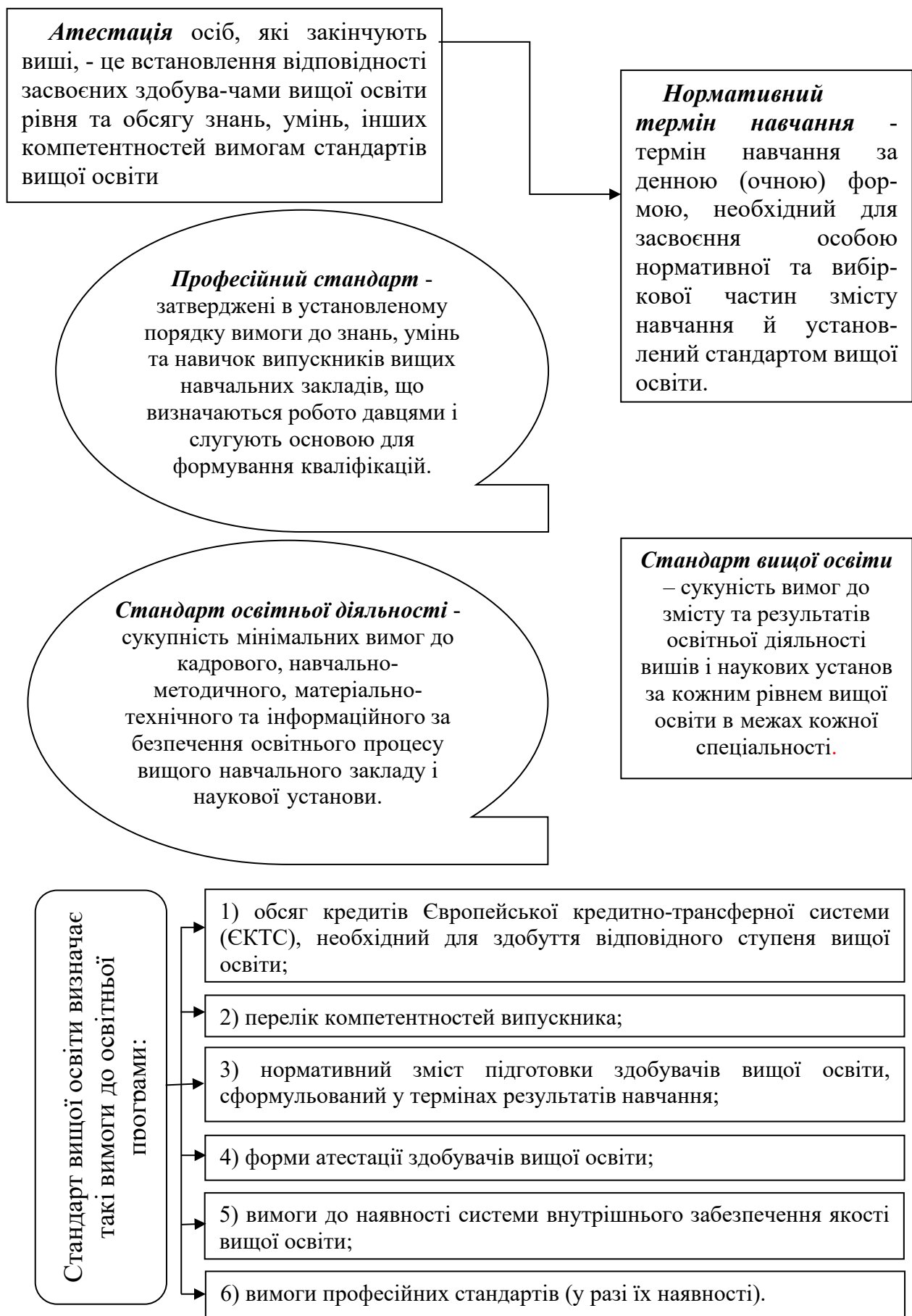


Рис. 6.3.2. Вимоги до освітньої програми відповідно до Стандарту вищої освіти

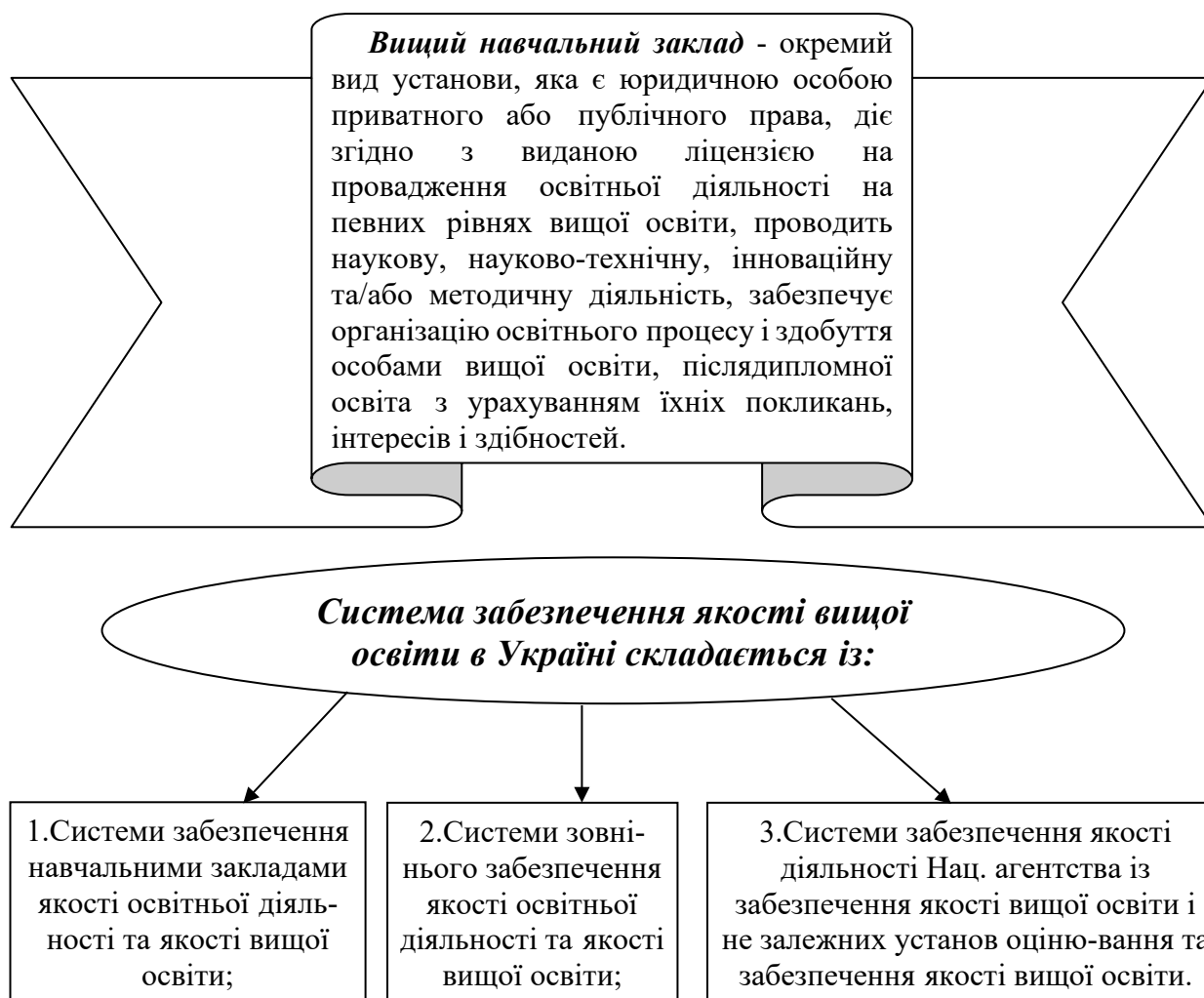


Рис. 6.3.3. Складові системи забезпечення якості вищої освіти в Україні

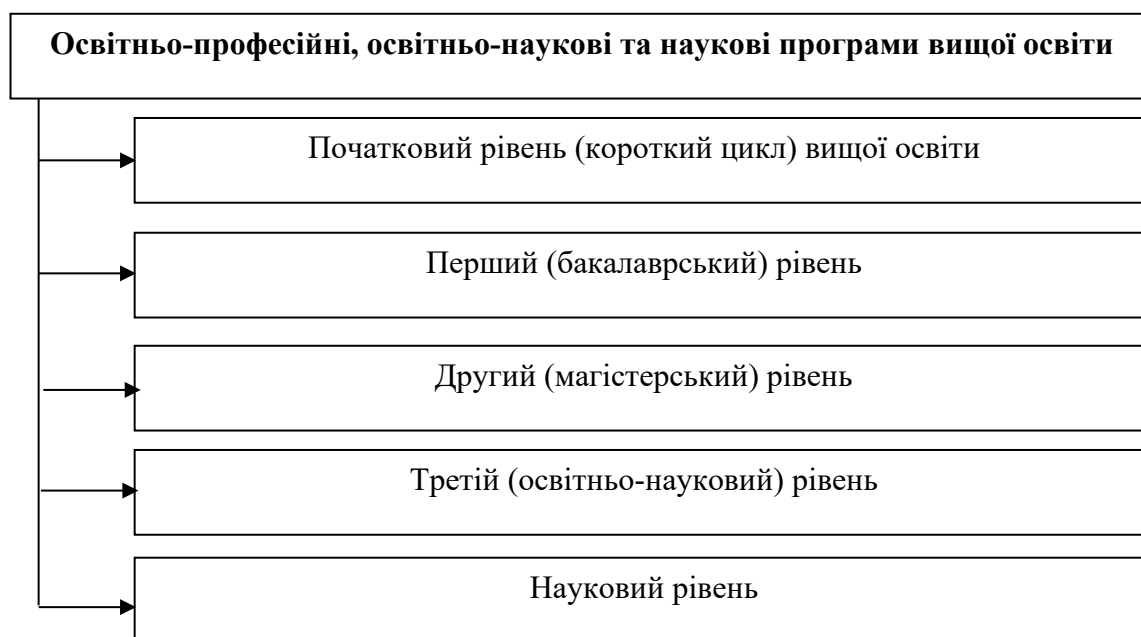


Рис. 6.3.4. Освітньо-професійні, освітньо-наукові та наукові програми вищої освіти

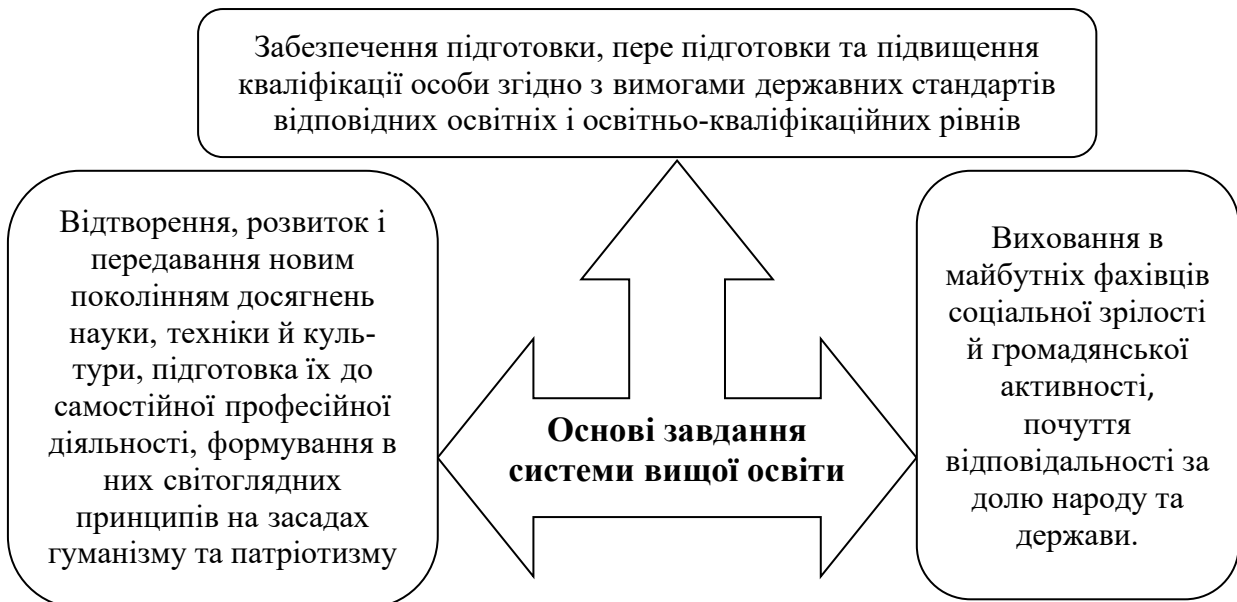


Рис. 6.3.5. Основи завдання системи вищої освіти



Рис. 6.3.6. Класифікація вищих навчальних закладів залежно від акредитації

Університет - багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний, технологічний, педагогічний, фізичного виховання і спорту, гуманітарний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) вищий навчальний заклад, який провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (у тому числі доктора філософії), проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та здійснює культурно-просвітницьку діяльність.

Академія, інститут - галузевий (профільний, технологічний, технічний, педагогічний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) вищий навчальний заклад, що провадить інноваційну освітню діяльність, пов'язану з наданням вищої освіти на першому і другому рівнях за однією чи кількома галузями знань, може здійснювати підготовку на третьому і вищому науковому рівнях вищої освіти за певними спеціальностями, проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та здійснює культурно-просвітницьку діяльність.

Коледж - галузевий заклад вищої освіти або структурний підрозділ університету, академії чи інституту, що провадить освітню діяльність, пов'язану зі здобуттям ступенів молодшого бакалавра та/або бакалавра, проводить прикладні наукові дослідження. Коледж також має право здійснювати підготовку фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста.

Рис. 6.3.7. Характеристика вищих навчальних закладів залежно від акредитації

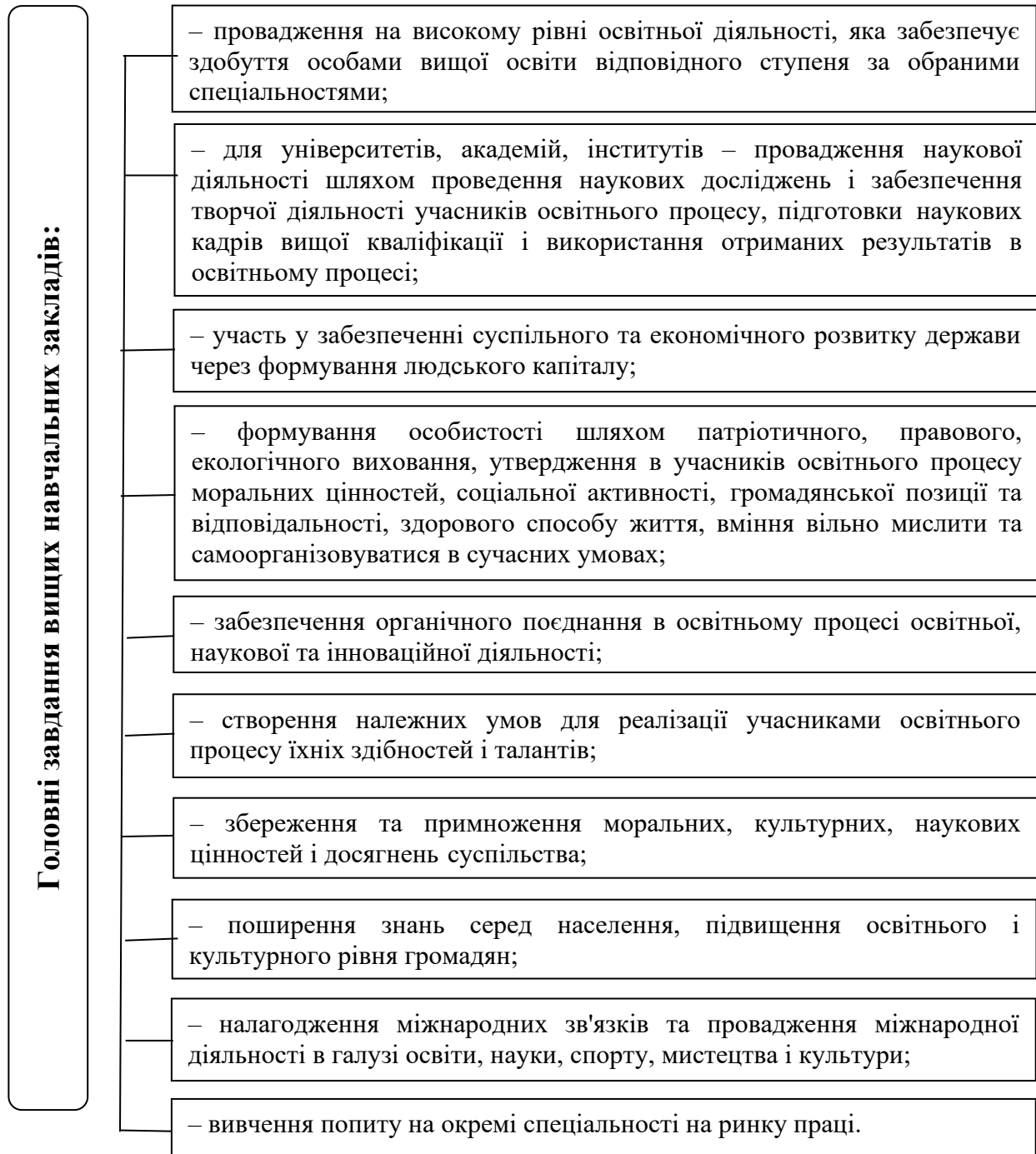


Рис. 6.3.8. Головні завдання вищих навчальних закладів

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

1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.
2. Кадрові агентства при навчальних закладах.

1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.

Ринок освітніх послуг - це система соціально-економічних відносин між навчальними закладами й споживачами з метою продажу та купівлі освітніх послуг.

Ф. Котлер і К. Фокс під **маркетингом освітніх послуг** розуміють аналіз, планування, втілення в життя і контроль старанно сформульованих програм, розроблених для реалізації добровільних обмінів цінностями з цільовими ринками, з метою досягнення цілей організації. Маркетинг включає розробку пропозицій організації з метою задоволення потреб цільового ринку, а також використання ефективної цінової політики, політики комунікацій та дистрибуції для інформування, мотивації і обслуговування ринків.

Маркетинг освітніх послуг являє собою управлінський процес, спрямований на розроблення та надання освітніх послуг на цільових ринках. Він використовує та комбінує набір інструментарію, який називається **маркетинг-мікс**: програми, ціни, місце (системи доставки), просування (включає рекламу, PR, особисте спілкування та ін.), процеси, обладнання та людські ресурси.

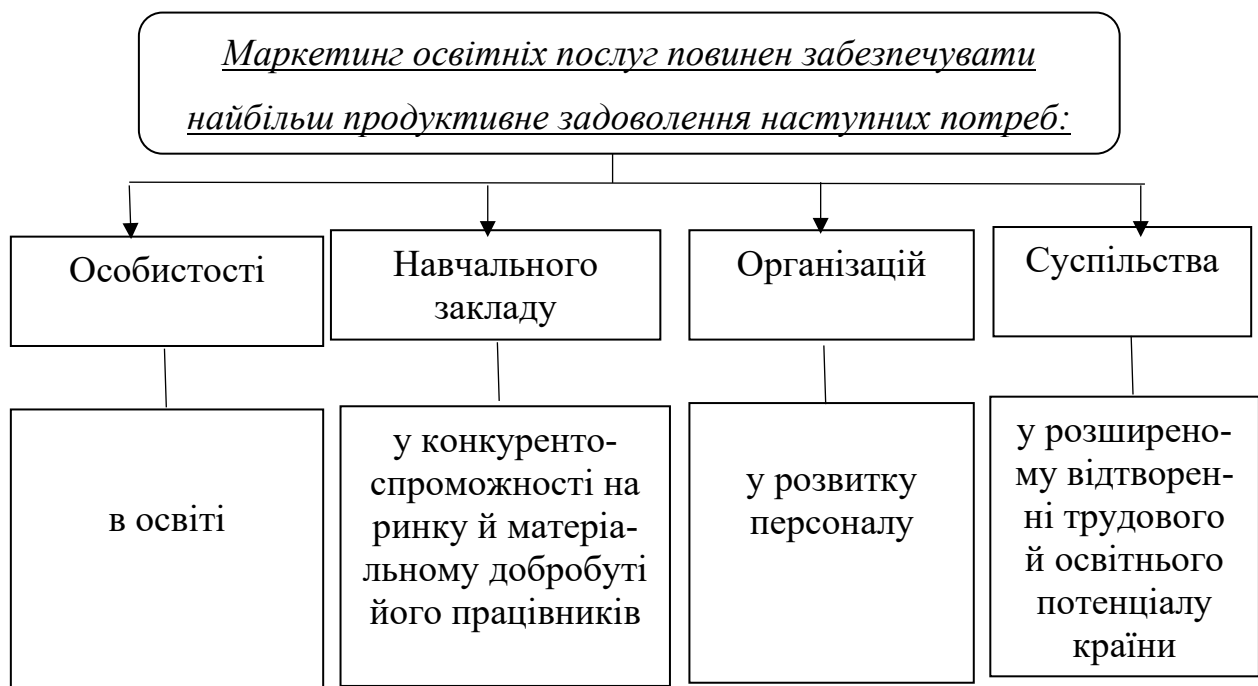


Рис. 7.1.1. Потреби, які задовольняє маркетинг освітніх послуг

Ринок освітніх послуг, як і будь-який інший ринок, передбачає наявність специфічного товару - **освітньої послуги**. Вона надається споживачеві через передавання йому знань, формування вмінь і навичок у процесі навчання в навчальному закладі.

Освітня послуга має певні риси суспільного блага, тому що попит населення на освітні послуги регулюється правилами приймання до навчальних закладів, рівнем вимог до якості знань абітурієнтів, може зазнавати змін під впливом ажіотажного попиту населення на окремі професії та спеціальності чи політики держави щодо заохочення осіб до вибору тих професій і спеціальностей, які мають пріоритетне значення для розвитку національної економіки.

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 якості життя.

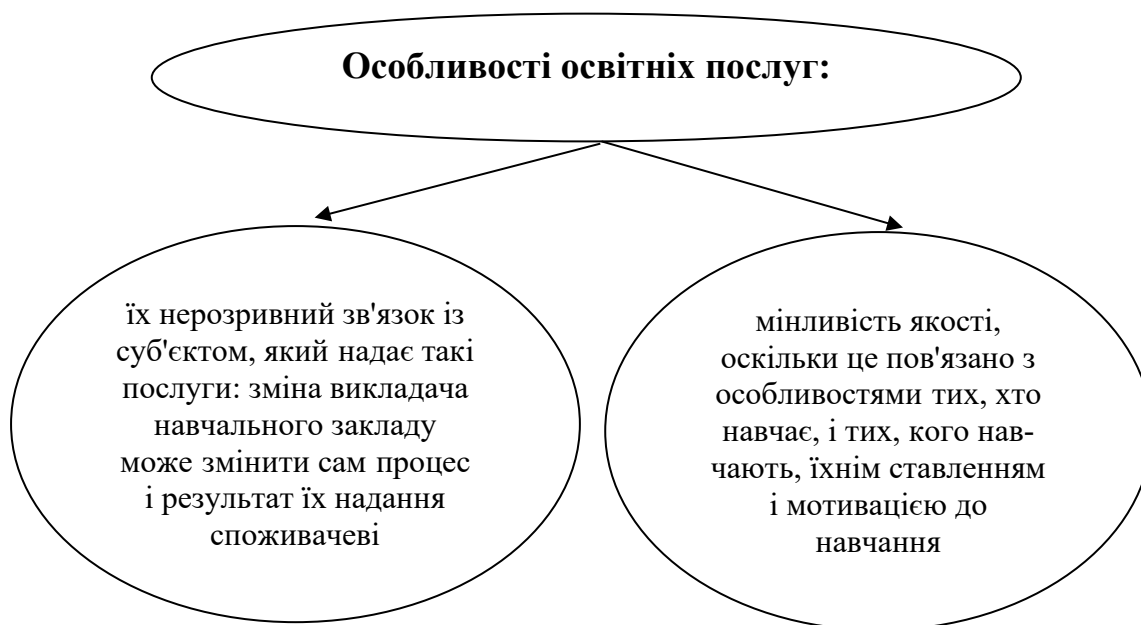


Рис. 7.1.2. Особливості освітніх послуг

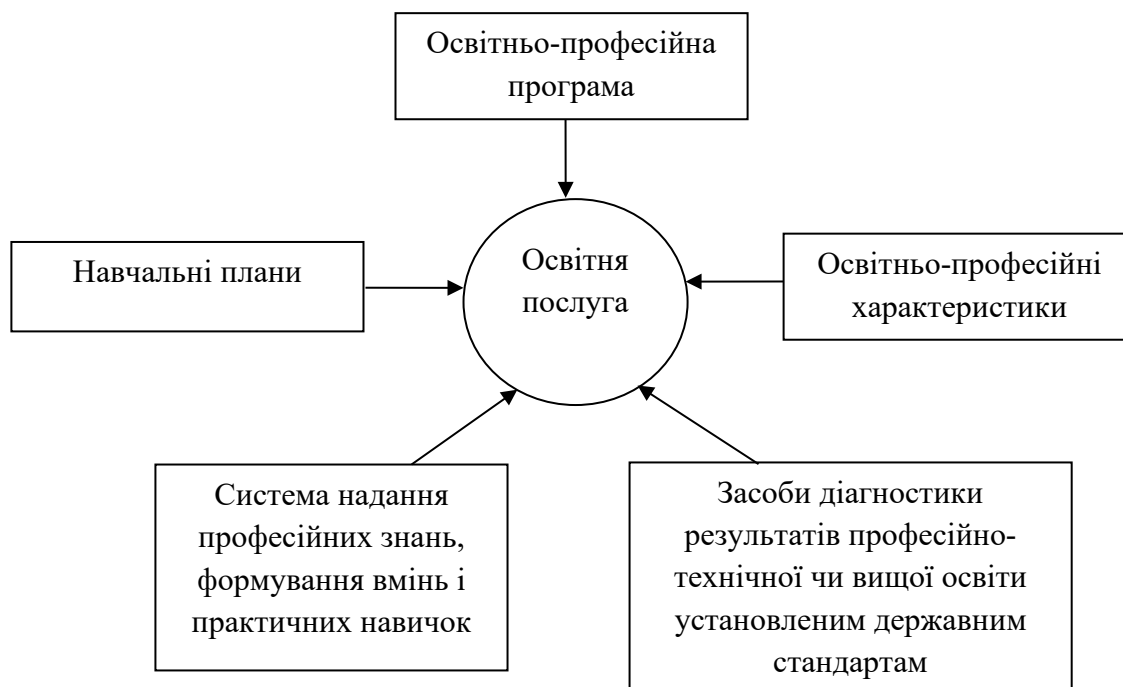


Рис. 7.1.3. Елементи освітньої послуги як специфічного маркетингового товару

Концепція маркетингу освітніх послуг передбачає, що головне завдання освітніх установ - визначити потреби та інтереси споживачів, пристосуватися до того, щоб задовольняти їх, завдяки чому зберігається та підвищується добробут споживачів освітніх послуг і забезпечуються довгострокові вигоди навчального закладу.

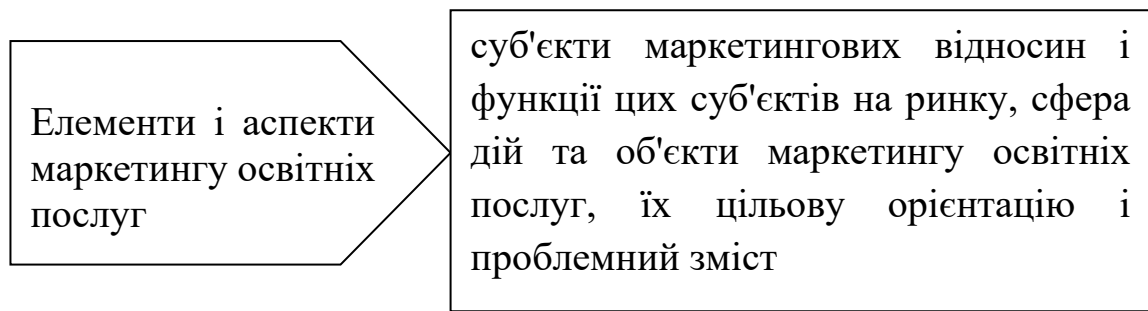


Рис. 7.1.4. Елементи і аспекти маркетингу освітніх послуг



Рис. 7.1.5. Функції навчальних закладів з погляду маркетингу освітніх послуг

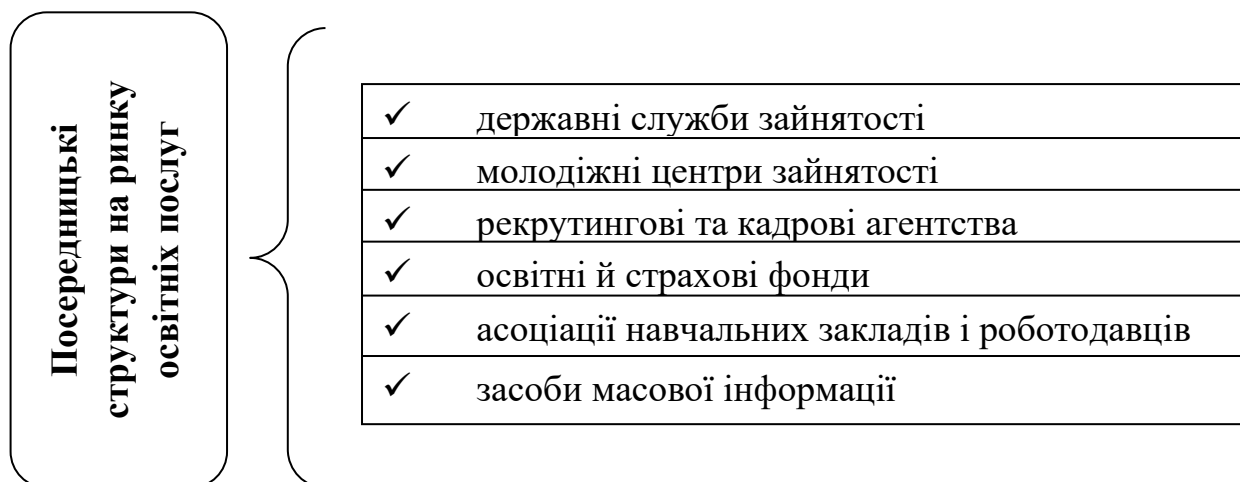


Рис. 7.1.6. Посередницькі структури на ринку освітніх послуг

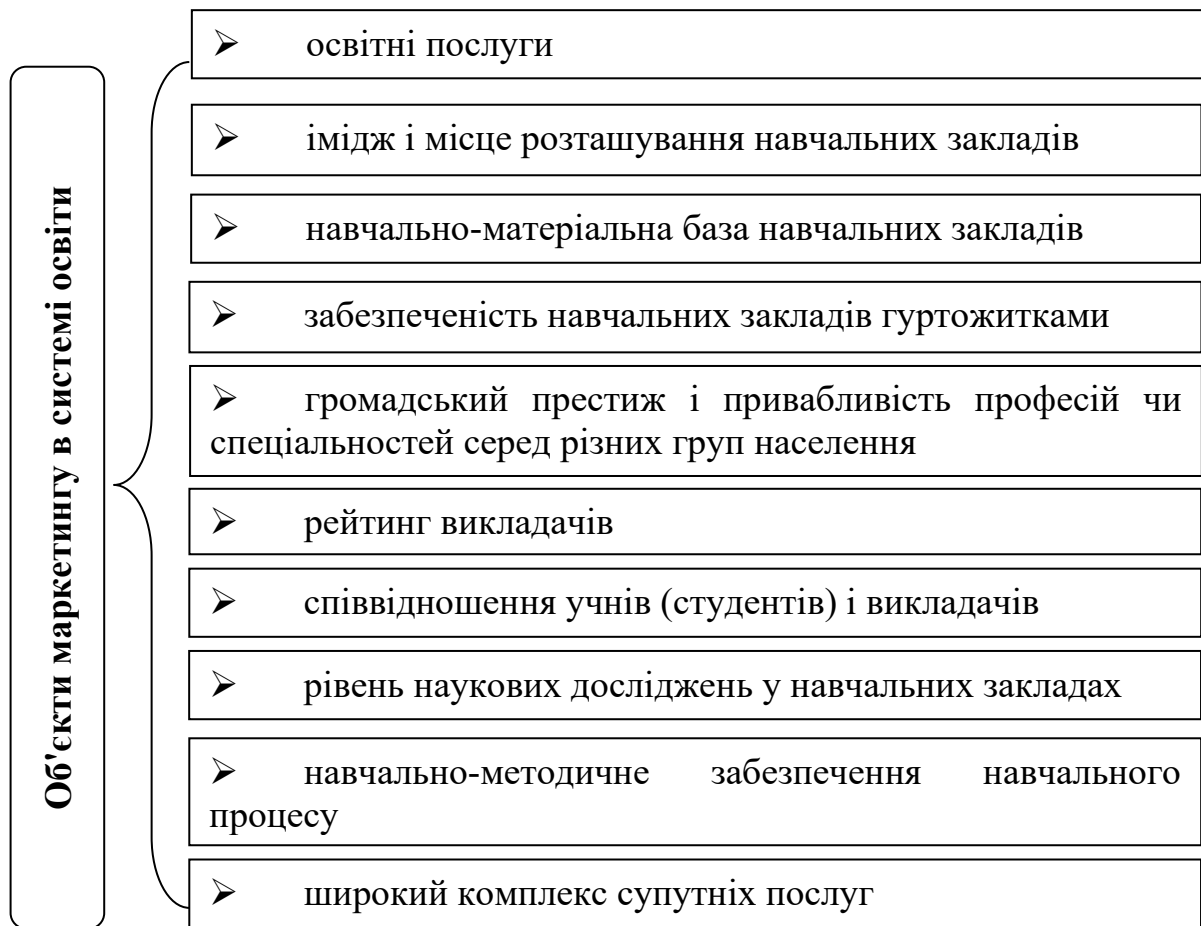


Рис. 7.1.7. Об'єкти маркетингу в системі освіти



Рис. 7.1.8. Складові маркетингової орієнтації управління навчальним закладом

Планування маркетингу навчального закладу передбачає постановку його маркетингових цілей, аналіз та адаптацію навколишнього середовища навчального закладу, визначення його людських, матеріальних і фінансових ресурсів, формування маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія навчального закладу - це вибір цільового ринку, вибір конкурентної позиції, а також розробка ефективного маркетинг-міксу для досягнення та обслуговування обраного ринку.



Рис. 7.1.9. Заходи, що використовуються при формуванні маркетингової стратегії навчального закладу



Рис. 7.1.10. Власні інструменти маркетингу освітніх послуг

2.Кадрові агентства при навчальних закладах.

Досягнення задоволеності інтересів споживачів освітніх послуг зумовлює потребу ефективного ведення справ у сфері освітніх послуг, яка орієнтувала б навчальні заклади на підготовку робітників і фахівців відповідно до попиту ринку освітніх послуг і ринку праці, поєднала процес завершення навчання з процесом залучення випускників до трудової діяльності.

Виникає потреба створення організаційної структури при навчальних закладах, що виконує функції дослідження ринку освітніх послуг і ринку праці, сприяє працевлаштуванню випускників навчального закладу.



Рис. 7.2.1. Організаційна структура при навчальних закладах

Маркетингова діяльність навчального закладу створює базу для прийняття управлінських рішень щодо підготовки кадрів.

Маркетингове дослідження - це системне обрахування, збирання, аналіз та повідомлення даних і висновків, що стосуються особливої маркетингової ситуації або проблеми, з якою має справу навчальний заклад.



Рис. 7.2.2. Головні завданнями підрозділу маркетингу освітніх послуг



Рис. 7.2.3. Основні етапи маркетингової діяльності в навчальному закладі

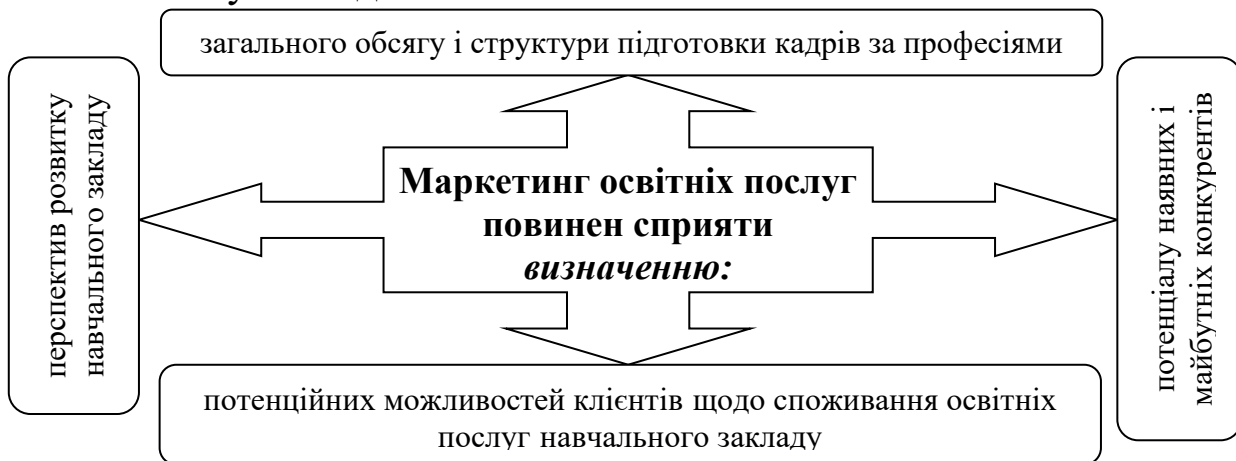


Рис. 7.2.4. Роль маркетингу освітніх послуг

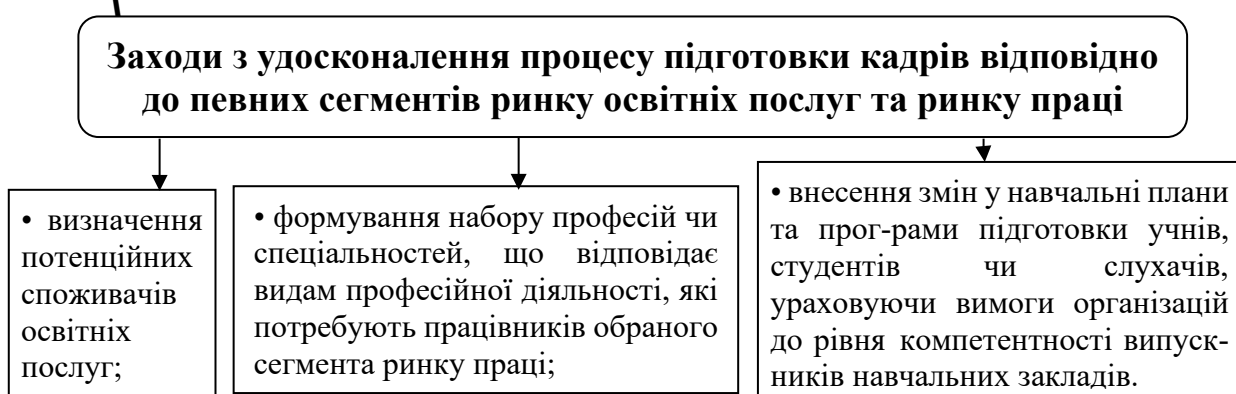


Рис. 7.2.5. Заходи з удосконалення процесу підготовки кадрів відповідно до певних сегментів ринку освітніх послуг та ринку праці

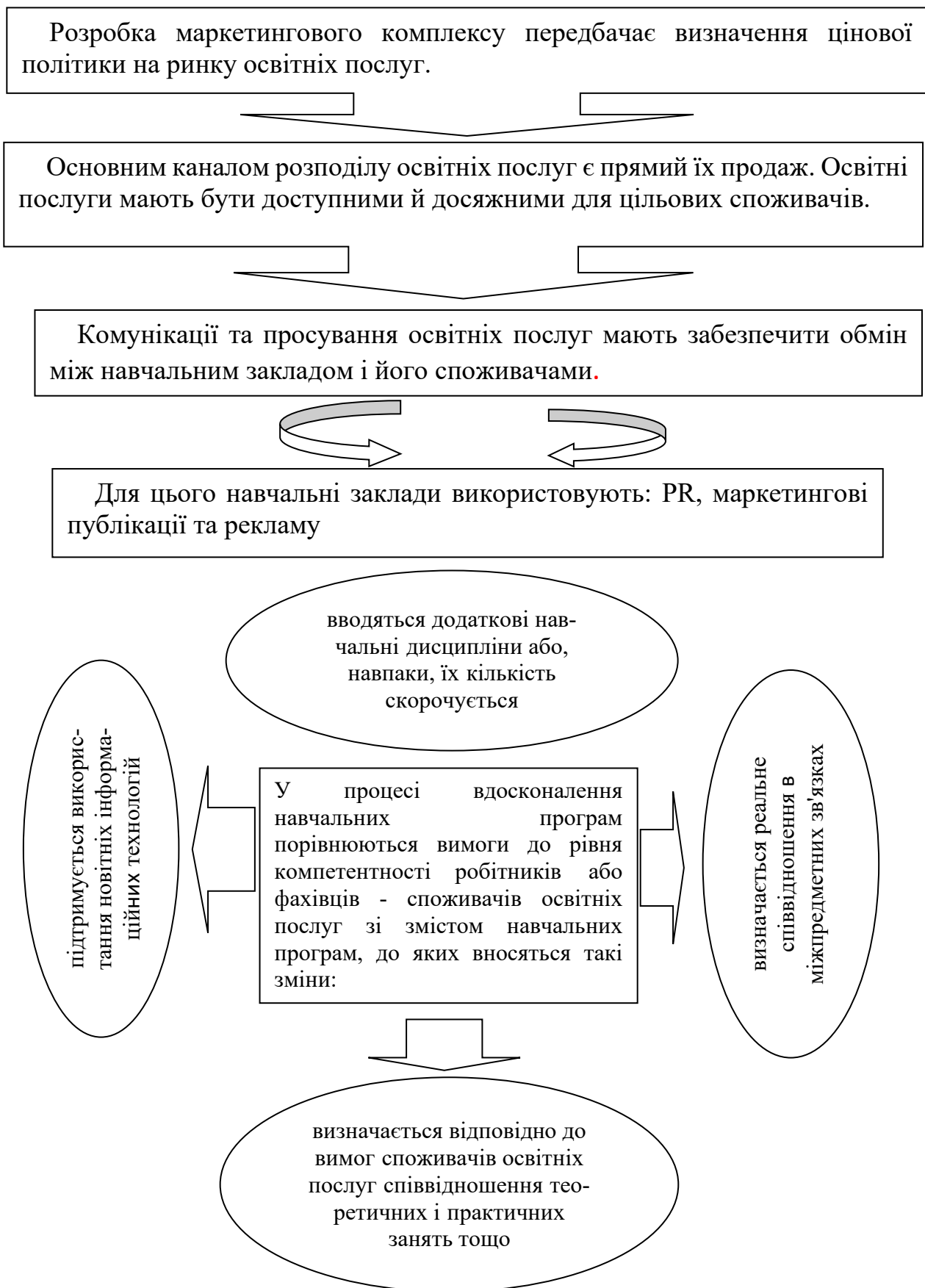


Рис. 7.2.6. Заходи, що стосуються вдосконалення змісту навчальних програм

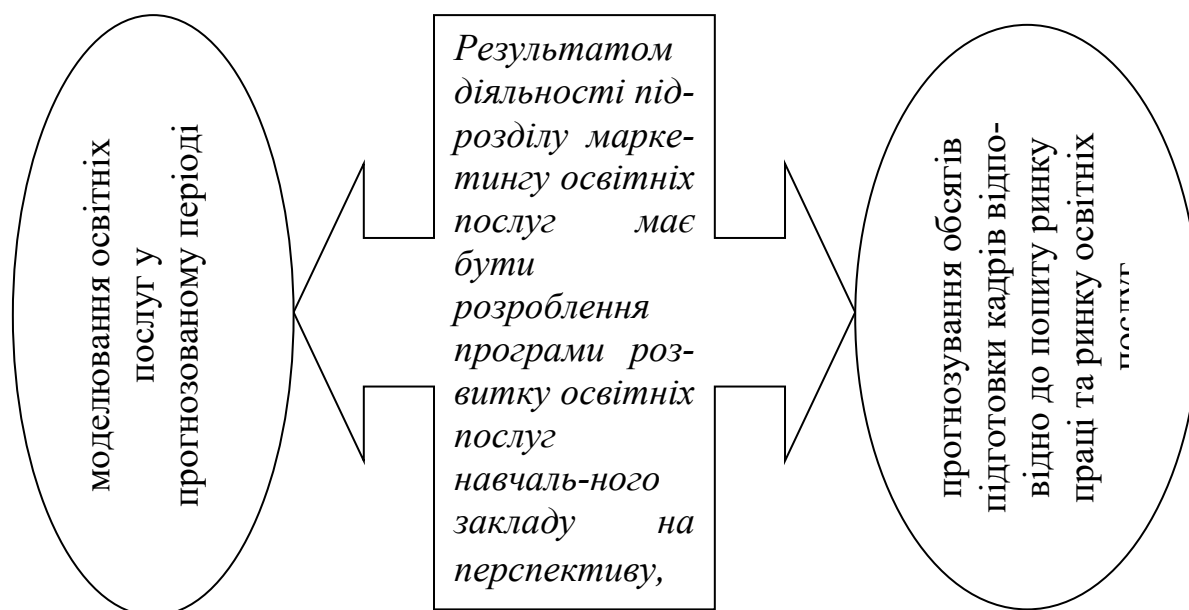


Рис. 7.2.7. Завдання, що вирішує перспективна програма розвитку освітніх послуг навчального закладу



Рис. 7.2.8. Етапи здійснення діяльності зі сприяння працевлаштуванню випускників навчального закладу



Рис. 7.2.9. Основні етапи сприяння працевлаштуванню випусників вищих навчальних закладів

Найважливішим напрямом функціонування ефективної системи сприяння працевлаштуванню випускників навчального закладу є розвиток різних форм співпраці з потенційними споживачами освітніх послуг, а саме:

- укладання договорів навчальними закладами з підприємствами, компаніями на підготовку та працевлаштування потрібних їм працівників, що дає змогу заздалегідь зорієнтувати випускників на майбутню роботу;

- практичне стажування на підприємствах, у компаніях потенційних роботодавців для випускників, що дає їм змогу ознайомитися зі специфікою майбутнього робочого місця, набутти професійно значущих умінь і навичок;

- укладання контрактів щодо створення спільних упроваджувальних компаній, забезпечення навчальних закладів новітнім устаткуванням, що дає змогу підняти на вищий щабель якості підготовки випускників та їх залучення до виробництва;

- запрошення представників організацій для знайомства з процесом підготовки робітників чи фахівців;

- відзначення різних ювілейних і пам'ятних дат навчального закладу та його викладачів, організація зустрічей випускників, засідань клубів почесних докторів, проведення науково-практичних конференцій та симпозіумів;

- проведення навчальними закладами днів відкритих дверей, ярмарків вакансій, днів кар'єри тощо.

Рис. 7.2.10. Сутність розвитку різних форм співпраці з потенційними споживачами освітніх послуг.

Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців

1. Адаптація персоналу: особливості та види.
2. Оцінка результатів виробничої адаптації.
3. Роль трудового наставництва у розвитку персоналу

1. Адаптація персоналу: особливості та види.

Адаптація (від лат. adaptatio від adapto - пристосовую) - пристосування організму, індивіда, колективу до умов середовища, що змінюється, або до своїх внутрішніх змін.

Адаптація молодого працівника - це взаємне пристосування випускника навчального закладу й організації, опанування ним професійної майстерності та входження у трудовий колектив, зміна поведінки відповідно до вимог організаційних правил і норм, корпоративної культури.



Рис. 8.1.1. Цілі адаптації молодого працівника.



Рис. 8.1.2. Класифікація адаптації людини



Рис. 8.1.3. Зміст видів адаптацій

2.Оцінка результатів виробничої адаптації.

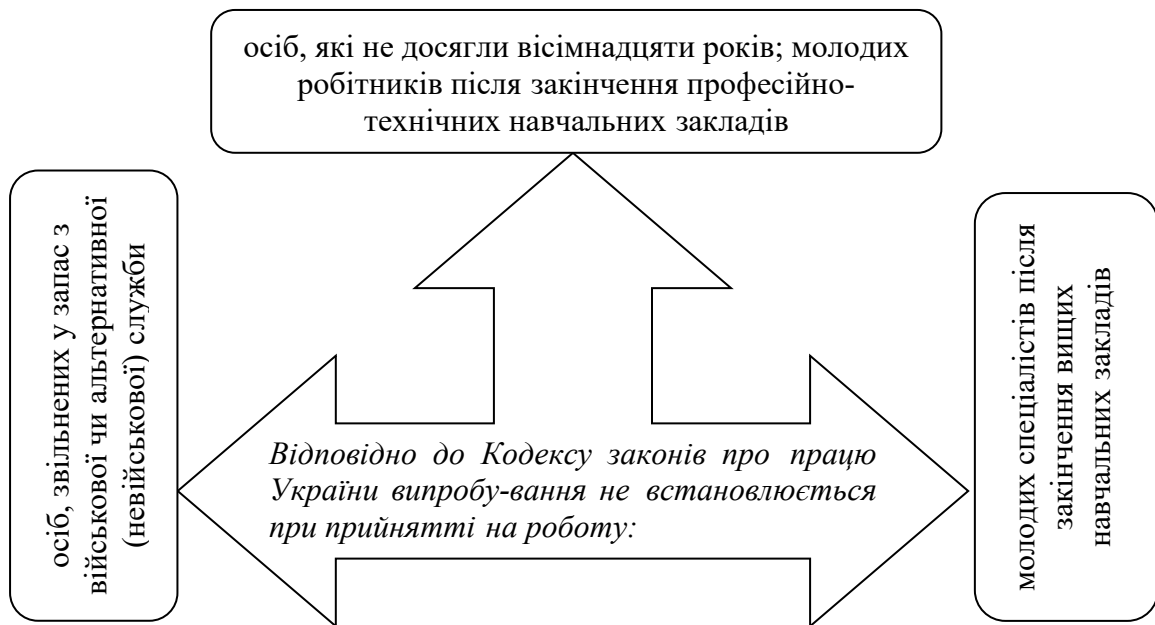


Рис. 8.2.1. Особи, що звільнено від випробування при прийнятті на роботу відповідно до Кодексу законів про працю України

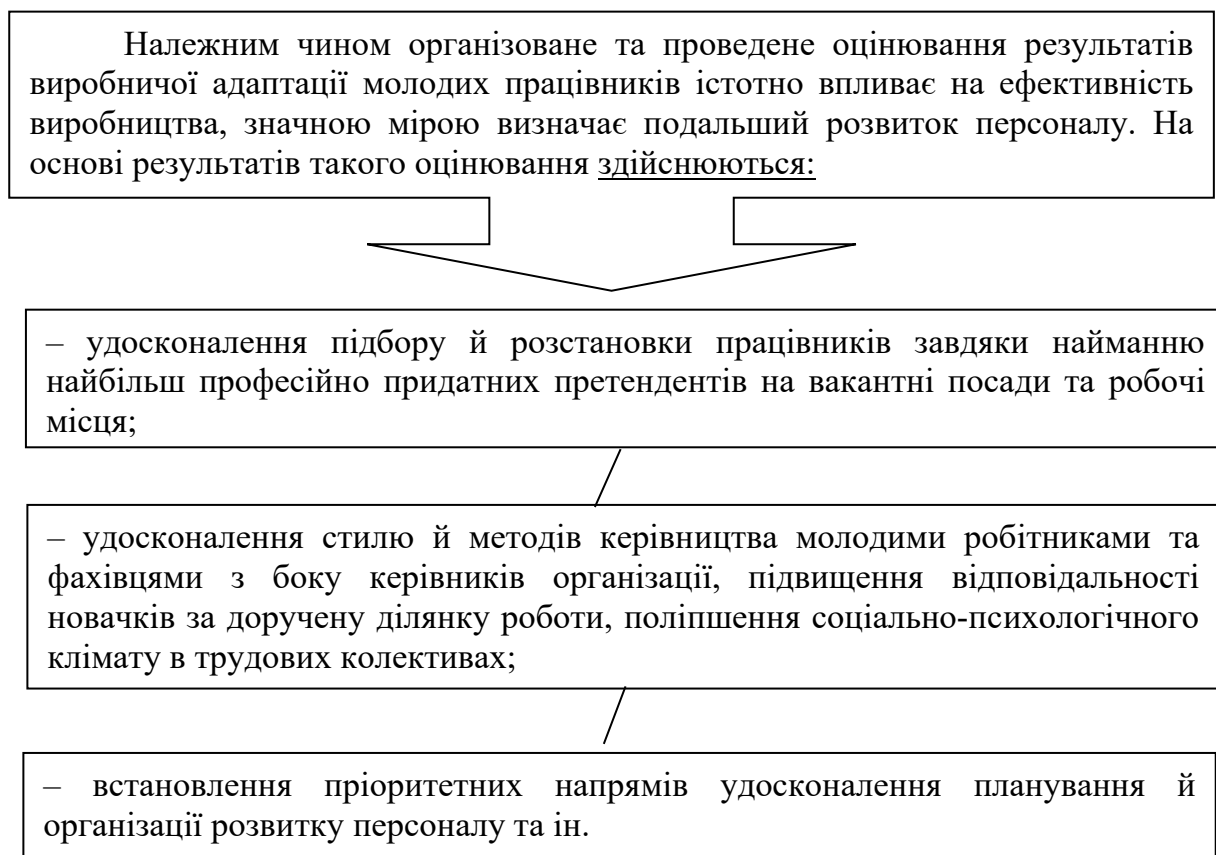


Рис. 8.2.2. Результати оцінювання, що впливають на подальший розвиток персоналу

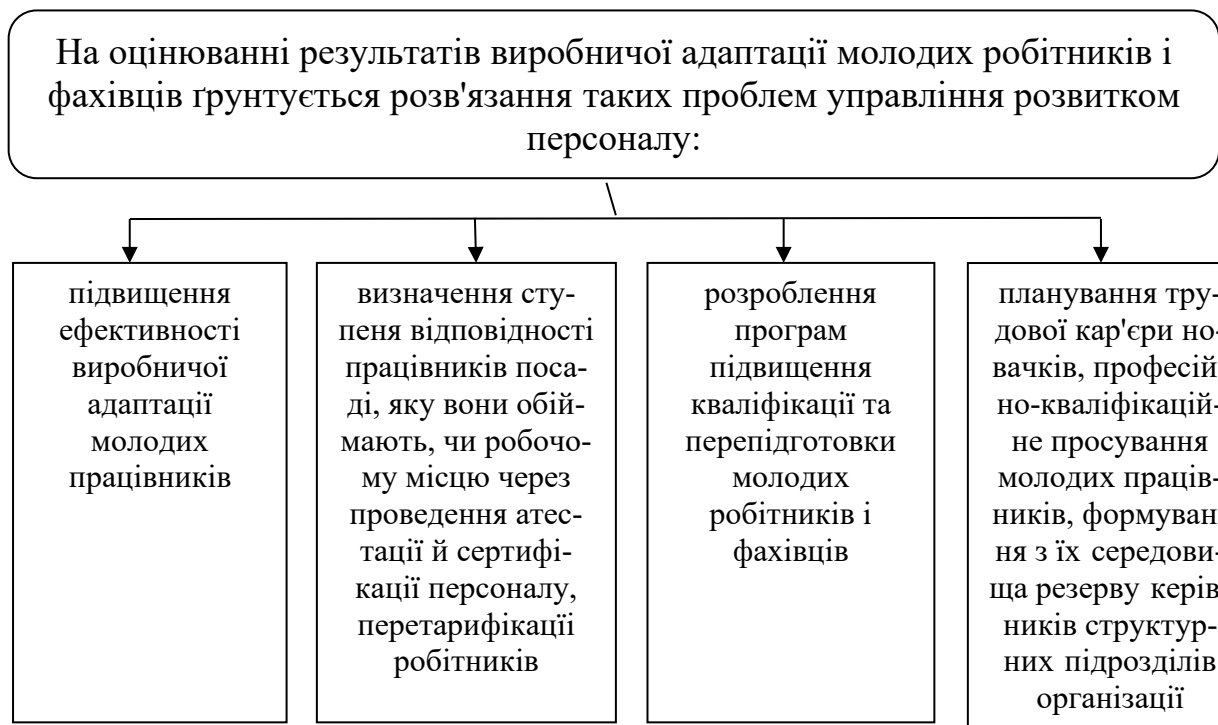


Рис. 8.2.3. Проблеми управління розвитком персоналу, що вирішуються завдяки оцінюванню результатів виробничої адаптації молодих робітників і фахівців.

Таблиця 8.2.1.

Показники оцінювання результатів виробничої адаптації молодих працівників і фахівців на підприємстві

Види показників	Показники оцінювання виробничої адаптації
Об'єктивні	Рівень успішності вхідного навчання Рівень виконання норм виробітку, регламентованих посадових обов'язків Якість виробленої продукції чи наданих послуг Рівень технологічної дисципліни, відсутність порушень у встановленому ритмі виробництва Наявність скарг клієнтів чи покупців Професійно-кваліфікаційне просування молодого робітника чи фахівця Рівень трудової дисципліни Рівень плинності кадрів, професійної усталеності Участь у підвищенні свого рівня кваліфікації, раціоналізаторській діяльності тощо
Суб'єктивні	Рівень задоволеності заробітною платою Рівень задоволеності обраною професією Рівень задоволеності робочим місцем або посадою Рівень лояльності Прийняття до умов праці Прийняття до корпоративної культури організації Характер відносин з колегами по роботі, наявність конфліктів тощо

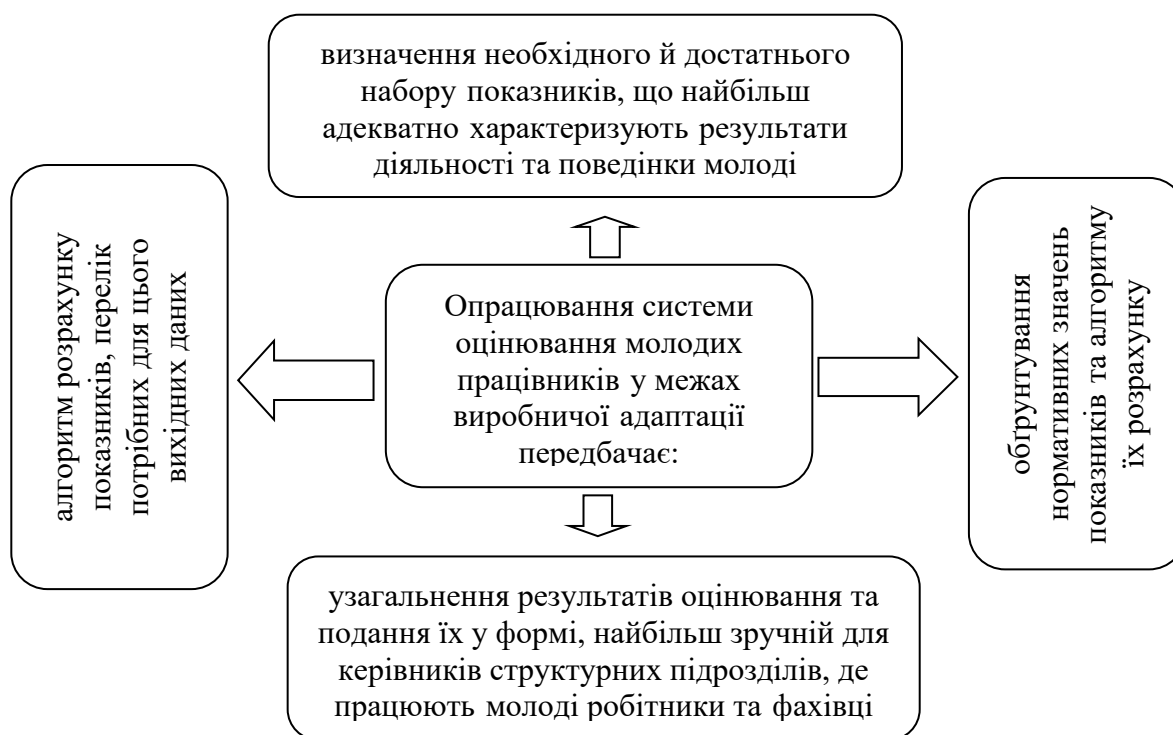


Рис. 8.2.4. Цілі опрацювання системи оцінювання молодих працівників у межах виробничої адаптації

3. Роль трудового наставництва у розвитку персоналу

Наставники молоді – кваліфіковані працівники, що володіють широким професійним і культурним кругозором, мають багатий життєвий досвід і педагогічні здібності.

Система наставництва – комплекс заходів, які компанія має здійснити, щоб забезпечити якісну підготовку наставників і певною мірою гарантувати ефективність їх роботи. Методичну роботу з організації наставництва та підготовку наставників на підприємстві має здійснювати служба персоналу в тісній співпраці з керівниками структурних підрозділів.

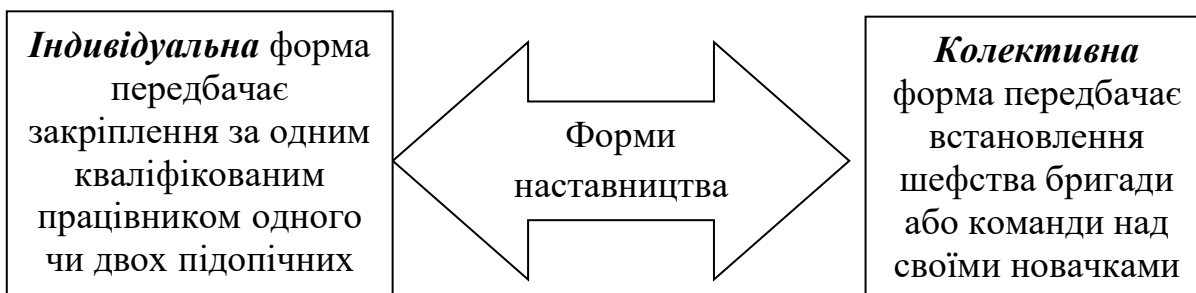


Рис. 8.3.1. Форми наставництва

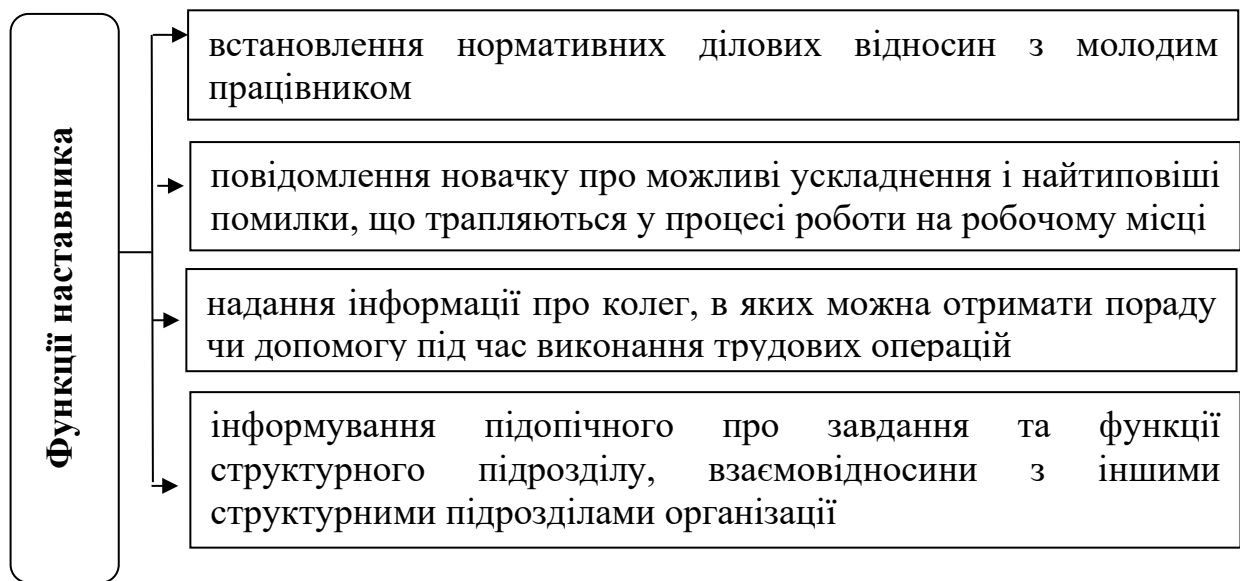


Рис. 8.3.2. Функції наставника



Рис. 8.3.3. Принципи роботи наставника з молодими працівниками.

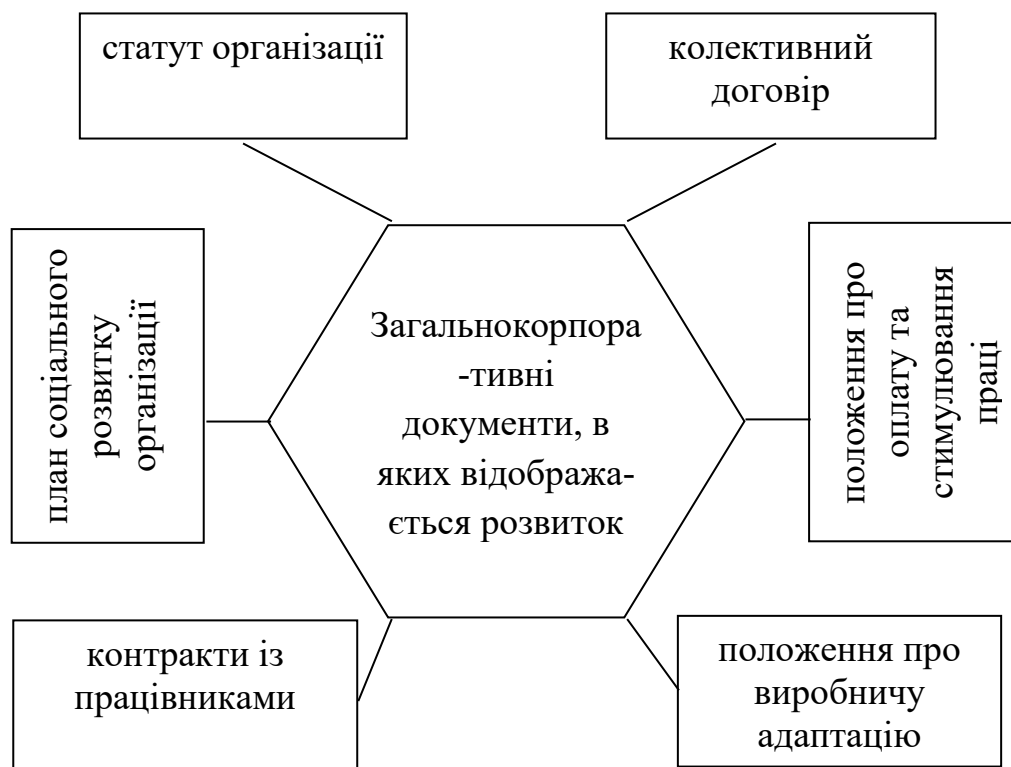


Рис. 8.3.4. Загальнокорпоративні документи, в яких відображається розвиток наставництва

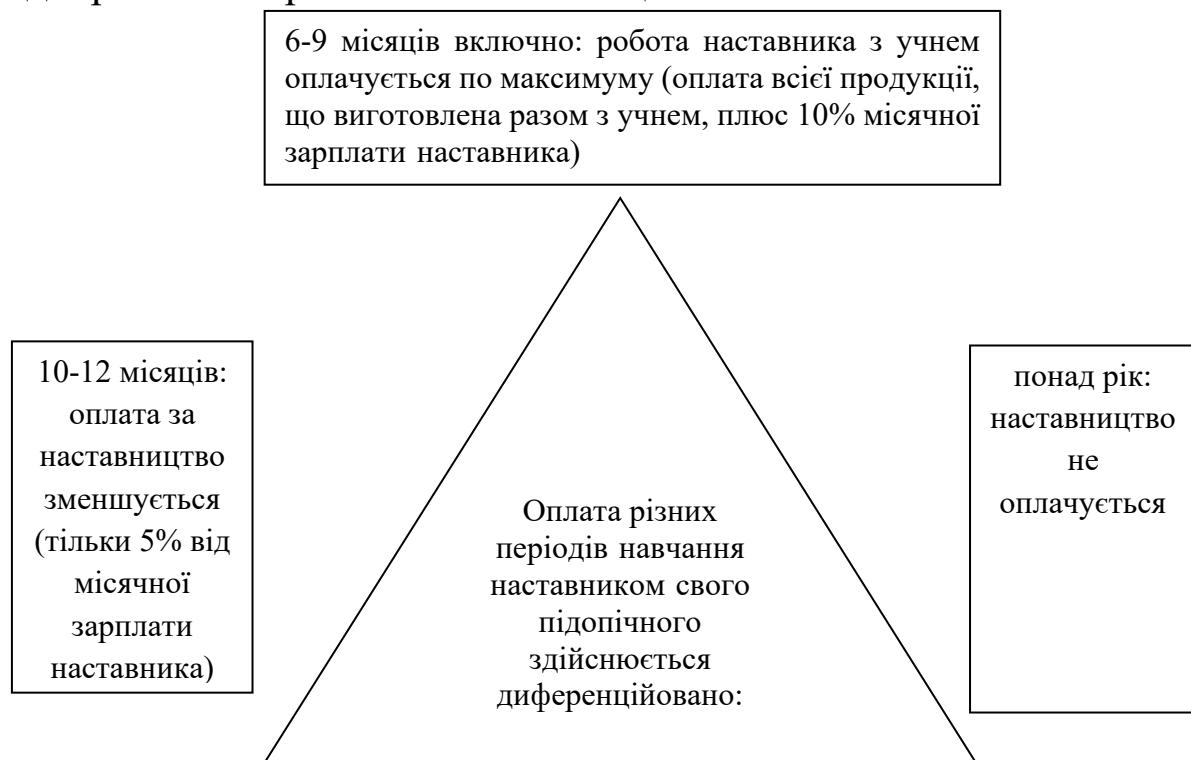


Рис. 8.3.5. Диференціація оплати навчання наставником свого підопічного

Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку

1. Сутність атестації персоналу.
2. Методи атестації персоналу.
3. Сертифікація персоналу організації.
4. Зарубіжний досвід проведення атестації та сертифікації персоналу.

1. Сутність атестації персоналу.

Атестація персоналу - це формалізоване оцінювання кадрів, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої ухвалюються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників.

Таблиця 9.1.1

Основні цілі атестації персоналу

Інформаційна	Адміністративна	Мотиваційна	Розвиток трудового потенціалу працівника
Отримання інформації про відповідність професійних, ділових та особистісних якостей працівників, їх трудової поведінки та результатів праці вимогам посади (робочого місця), корпоративній культурі організації на основі оцінювання діяльності працівників за міжатестаційний період	Прийняття рішення про присвоєння (відмову в присвоєнні) розряду, категорії, класу, рангу, про підвищення, переведення чи пониження в посаді, припинення трудового договору (контракту) з працівниками	Підвищення або пониження розміру заробітної плати, установлення чи зняття надбавок і доплат до заробітної плати. Винесення подяки за високі трудові досягнення, інші заходи нематеріальної мотивації персоналу	Виявлення потреби працівників у професійному навчанні. Планування трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційне просування фахівців з вищою освітою, формування резерву керівників організації



Рис. 9.1.1. Принципи проведення атестації персоналу

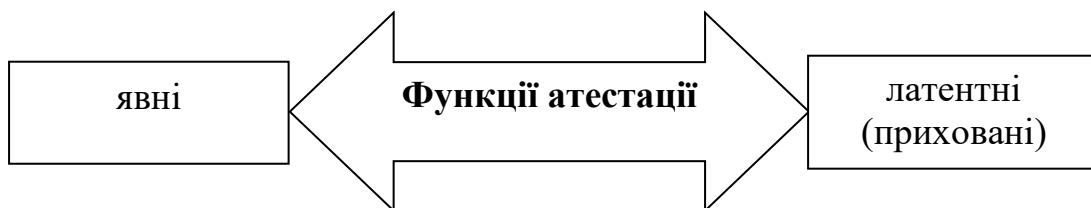


Рис. 9.1.2. Функції атестації.

До **явних** належить установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він обіймає.

мета атестації - це прийняття офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого.

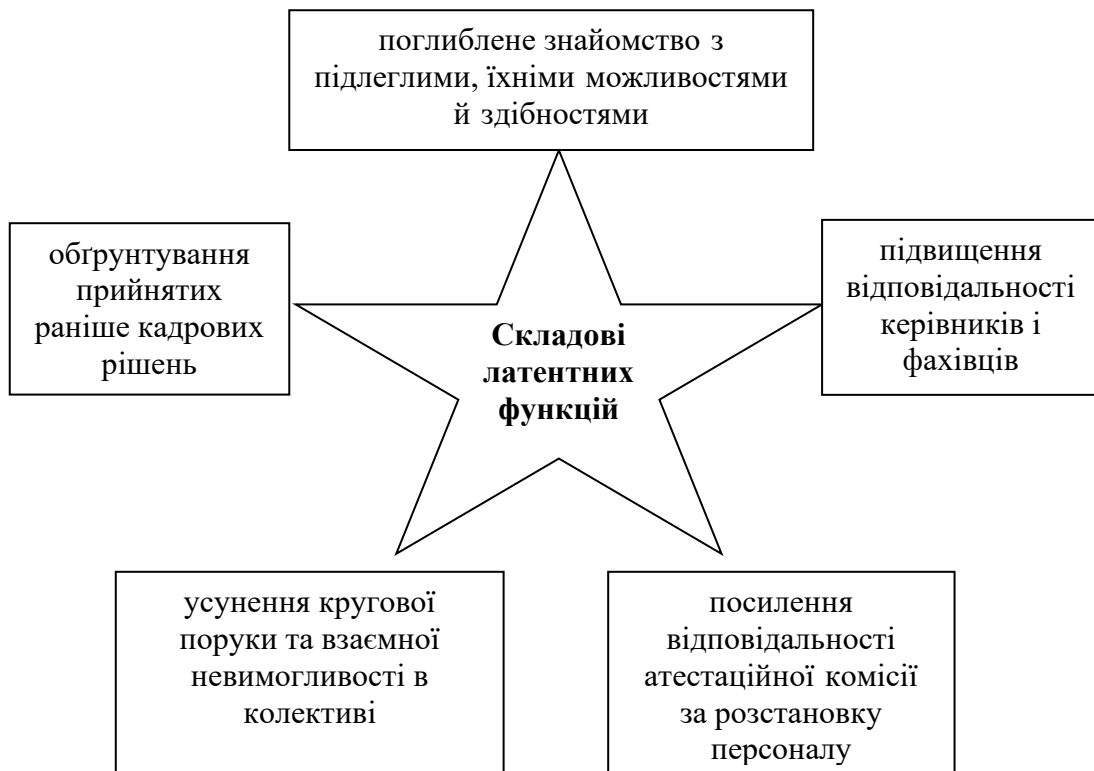


Рис. 9.1.3. Складові латентних функції



Рис. 9.1.4. Види атестації персоналу організації



Рис. 9.1.5. Види і характеристика суб'єктивних казусів.



Рис. 9.1.6. Причини суб'єктивності та формалізму атестації персоналу

2.Методи атестації персоналу

Таблиця 9.1.2

Методи проведення атестації персоналу та їх характеристика

№№ п/п	Види методів	Зміст методу
1.	Рейтинговий	Працівники отримують оцінку за заданими критеріями відповідно до обраної шкали
2.	Порівняльний	Менеджери порівнюють діяльність працівників
	-ранжування	В список спочатку вносять працівників, чия діяльність є найкращою й найгіршою, потім аналогічно обирають двох працівників з тих, хто залишився, і т. д.
	-парне порівняння	Діяльність кожного працівника по черзі порівнюють з діяльністю інших
3.	Письмовий	Характеристика працівника і метод критичних ситуацій. На протязі періоду, за який здійснюється оцінювання працівника, його керівник робить записи про його поведінку (як позитивну, так і негативну) у складних або критичних ситуаціях
4.	Поведінкової рейтингової шкали	Поєднує рейтингові методи й риси поведінки на робочому місці в різних ситуаціях. Сутність цього методу полягає в тому, що працівників організації незалежно один від одного опитують про різні приклади поведінки. Потім ці приклади збирають, узагальнюють і передають знову опитуваним, щоб запропонувати їм розмістити приклади на шкалі
5.	Управління за цілями	Управління й розвиток є цілеспрямованими, досягнення цілей організації здійснюється через постановку цілей кожному працівникові та їх погодження. Основний акцент робиться на прогнозуванні та загостренні уваги на майбутньому організації шляхом розвитку довгострокових цілей і стратегічних планів, досягнення результатів, а не виконання поточних завдань, підвищення індивідуальної компетентності й ефективності організації, залучення працівників до управління організацією. Управління за цілями належить до творчих видів робіт, які важко описати кількісними та якісними показниками

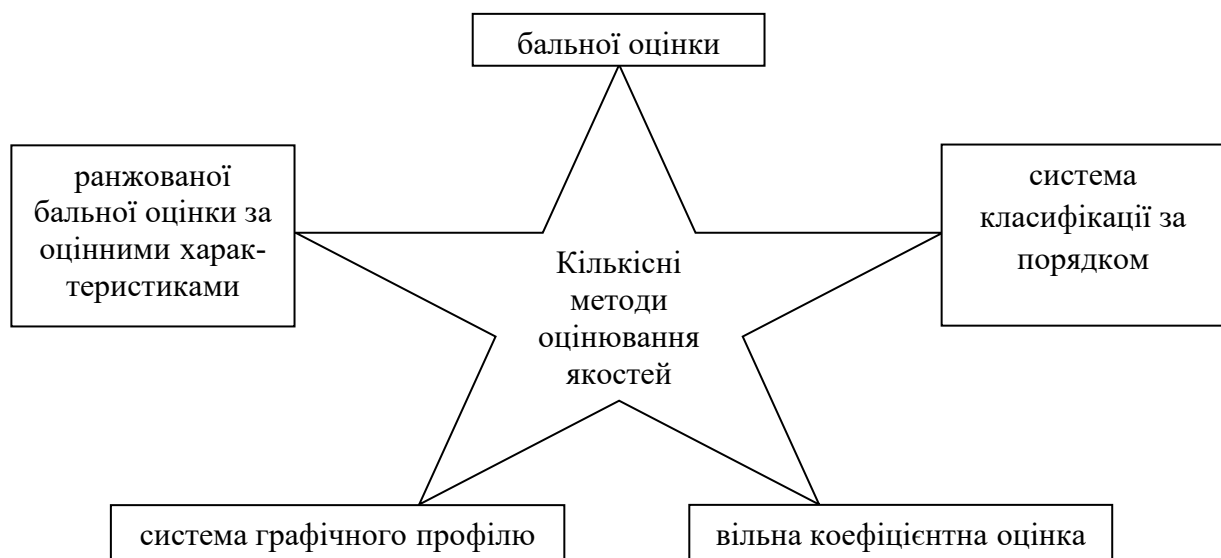


Рис. 9.2.1. Кількісні методи оцінювання якостей працівників



Рис. 9.2.2. Комбіновані методи оцінювання якостей працівників

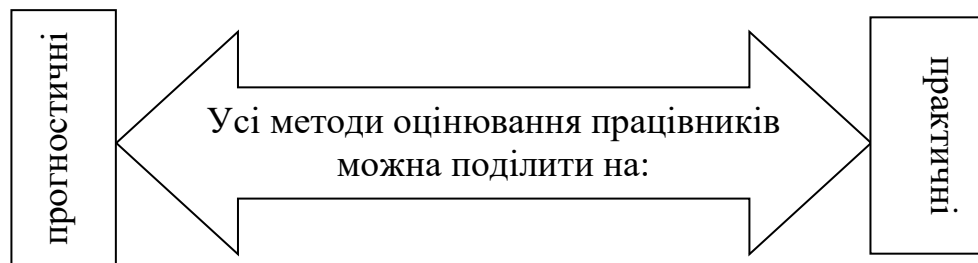


Рис. 9.2.3. Загальний поділ методів оцінювання працівників

3.Сертифікація персоналу організації.

Сертифікація персоналу - це процедура підтвердження відповідності, за допомогою якої незалежний акредитований орган із сертифікації персоналу в письмовій формі робить висновок про те, що працівники сертифікованої організації відповідають професійним стандартам (кваліфікаційним вимогам).



Рис. 9.3.1. Економічна суть атестації персоналу

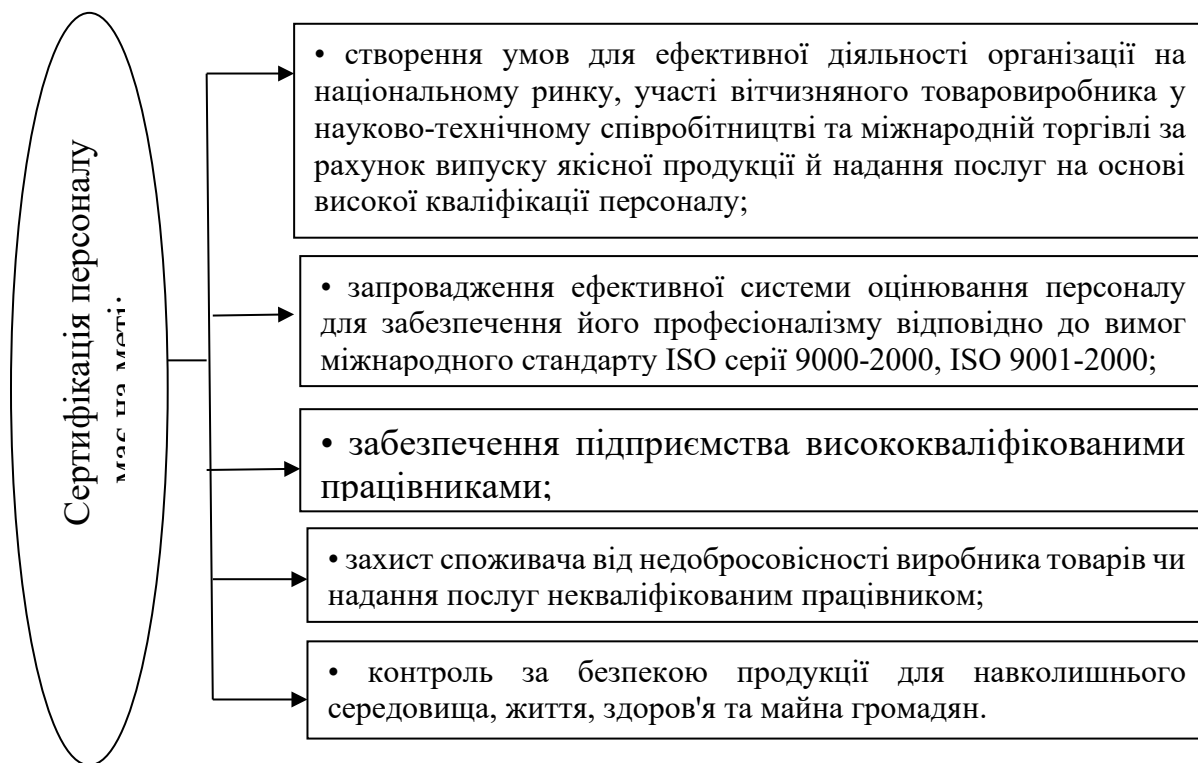


Рис. 9.3.2. Мета сертифікації персоналу має

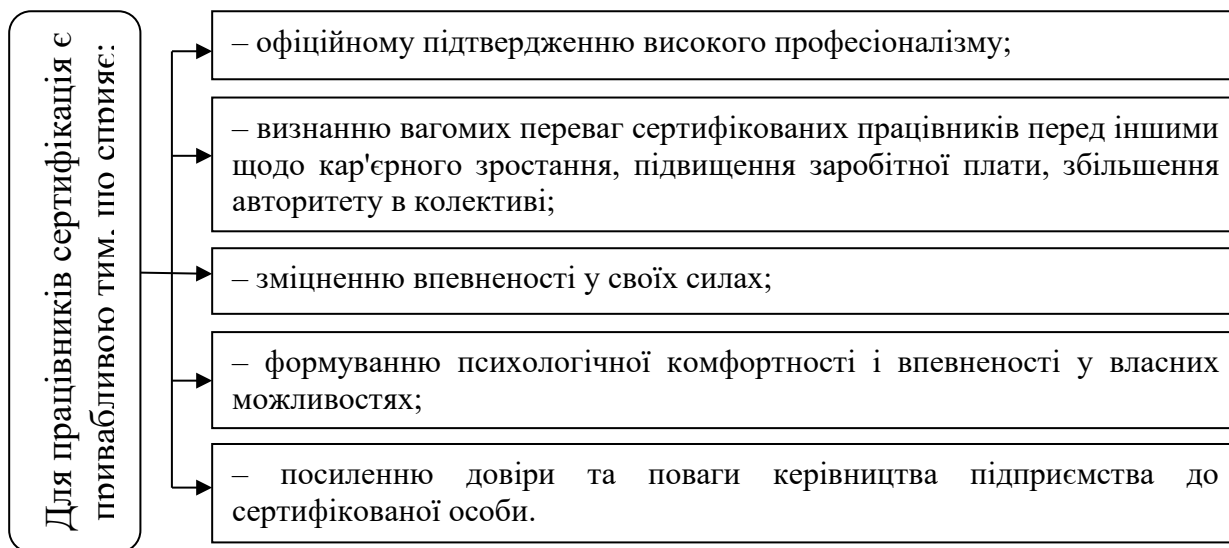


Рис. 9.3.3. Привабливі напрямки сертифікації для працівників

Сертифікат відповідності – це документ, який підтверджує, що продукція, системи якості, системи управління якістю, системи екологічного управління, персонал відповідають установленим вимогам конкретного стандарту чи іншого нормативного документа, визначеного законодавством.

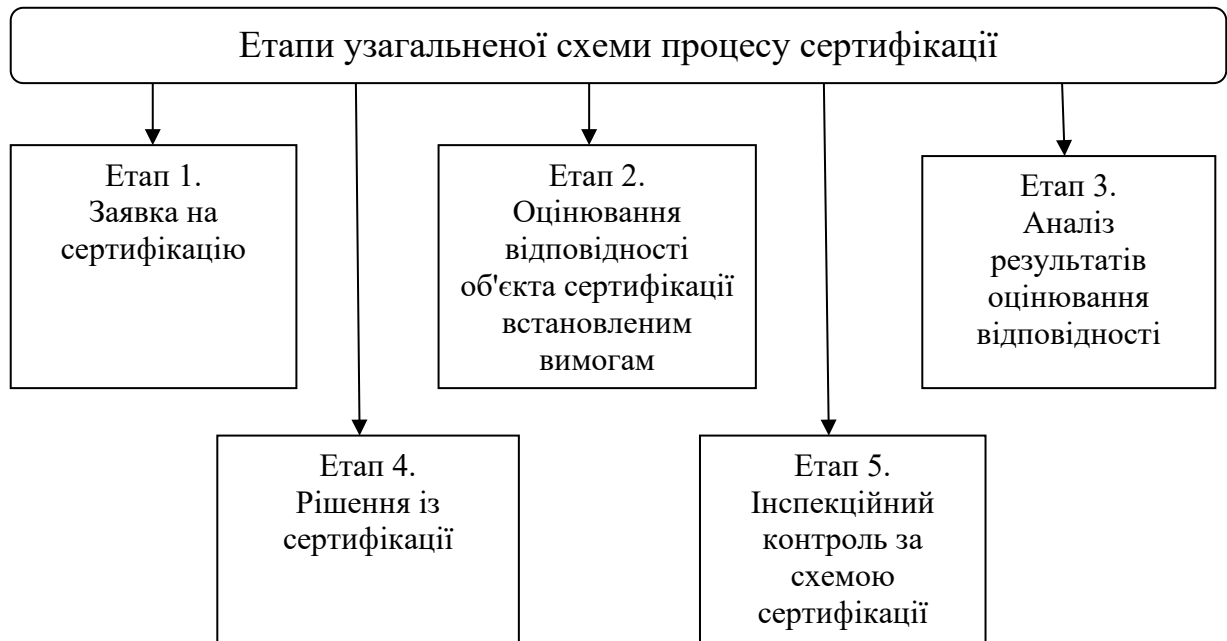


Рис. 9.3.4. Етапи узагальненої схеми процесу сертифікації.



Рис. 9.3.5. Завдання сертифікації персоналу організації



Рис. 9.3.6. Функції виконавчого органу із сертифікації працівників підприємства

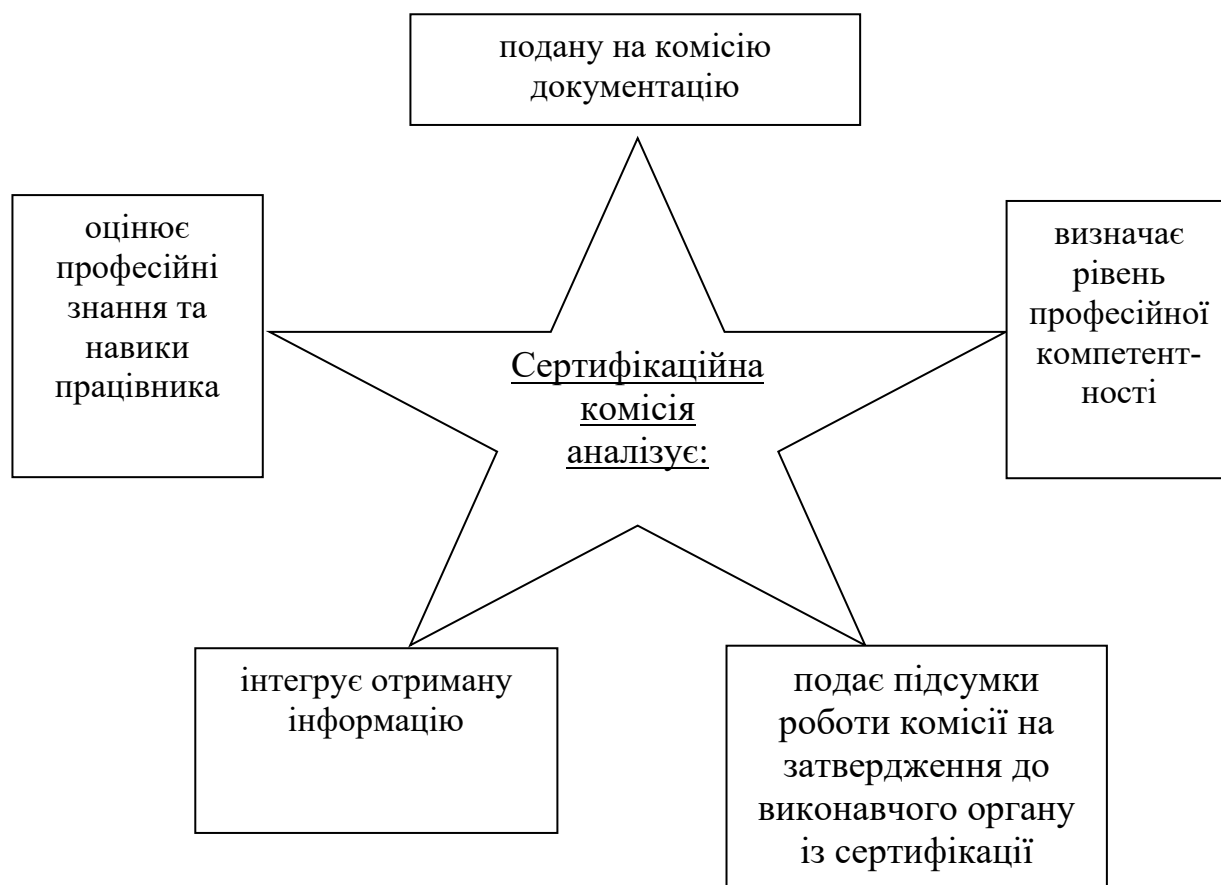


Рис. 9.3.7. Завдання сертифікаційної комісії

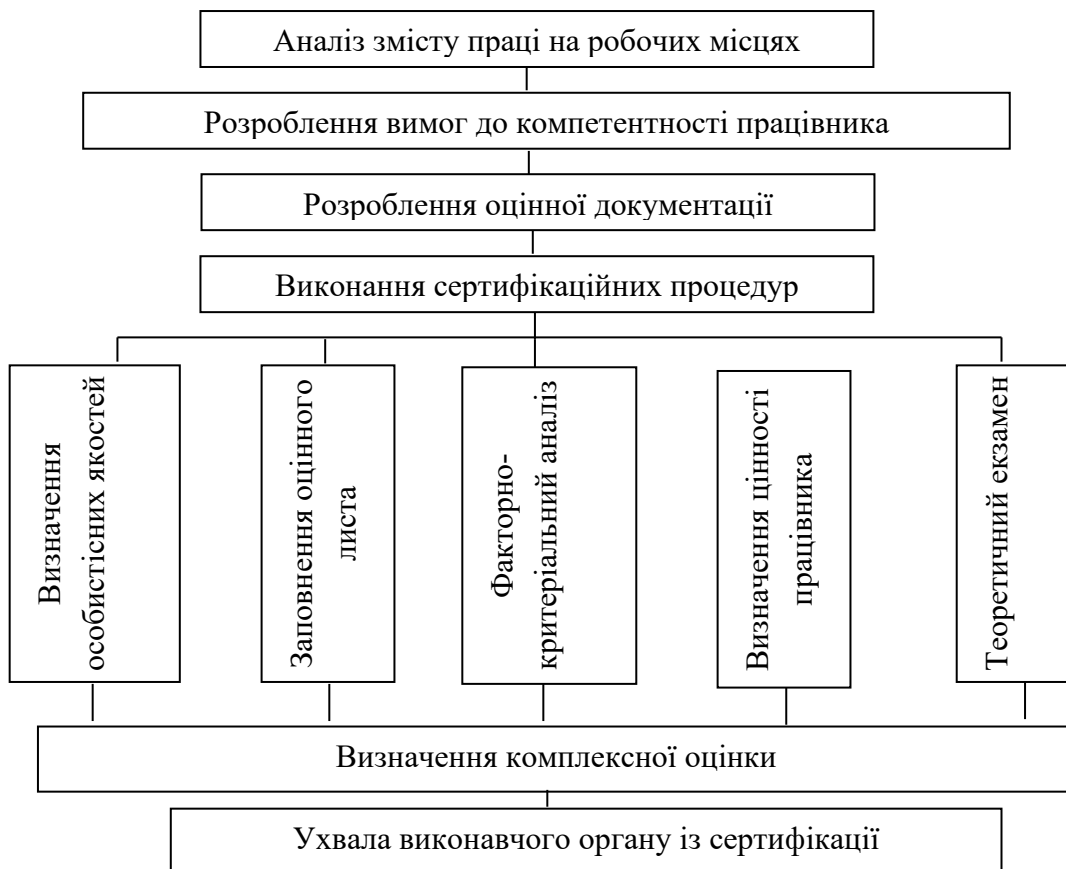


Рис. 9.3.8. Складові процесу сертифікації працівників на виробничому підприємстві

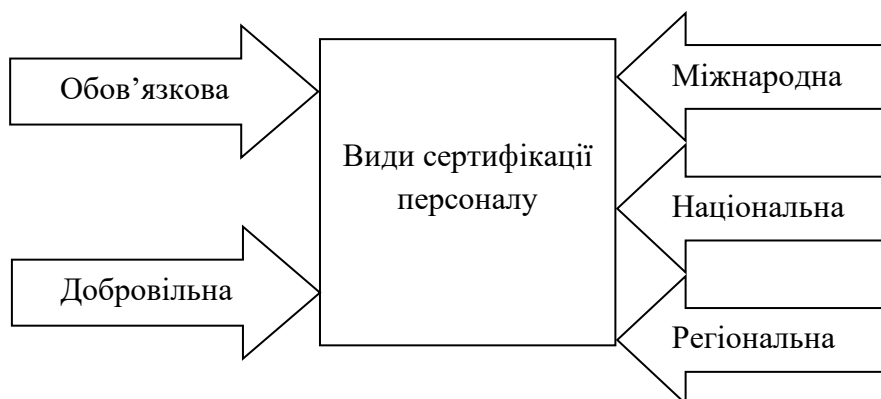


Рис. 9.3.9. Види сертифікації персоналу організацій

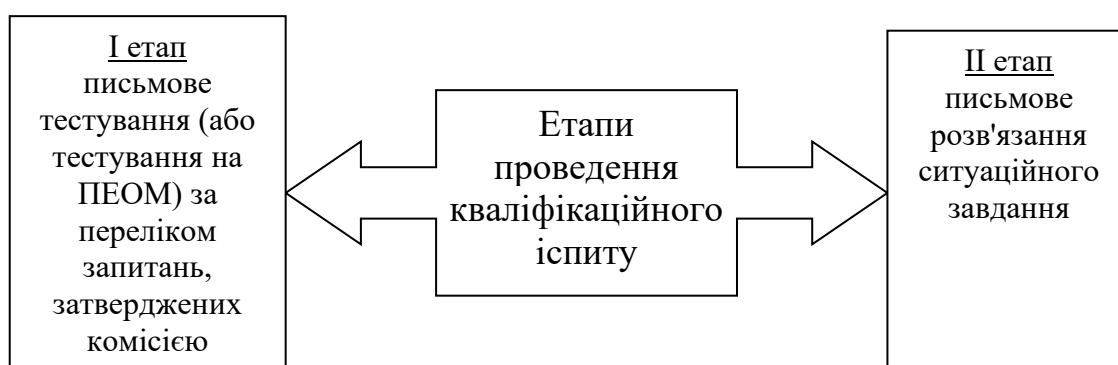


Рис. 9.3.10. Етапи проведення кваліфікаційного іспиту

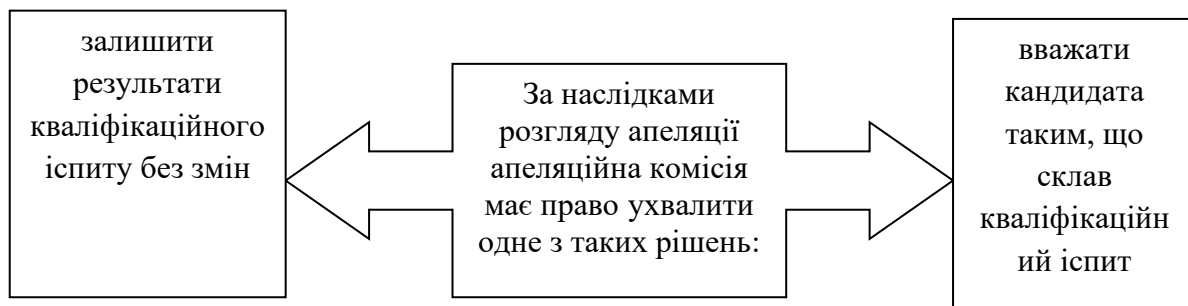


Рис. 9.3.11. Види рішень, що приймаються апеляційною комісією

4.Зарубіжний досвід проведення атестації та сертифікації персоналу.

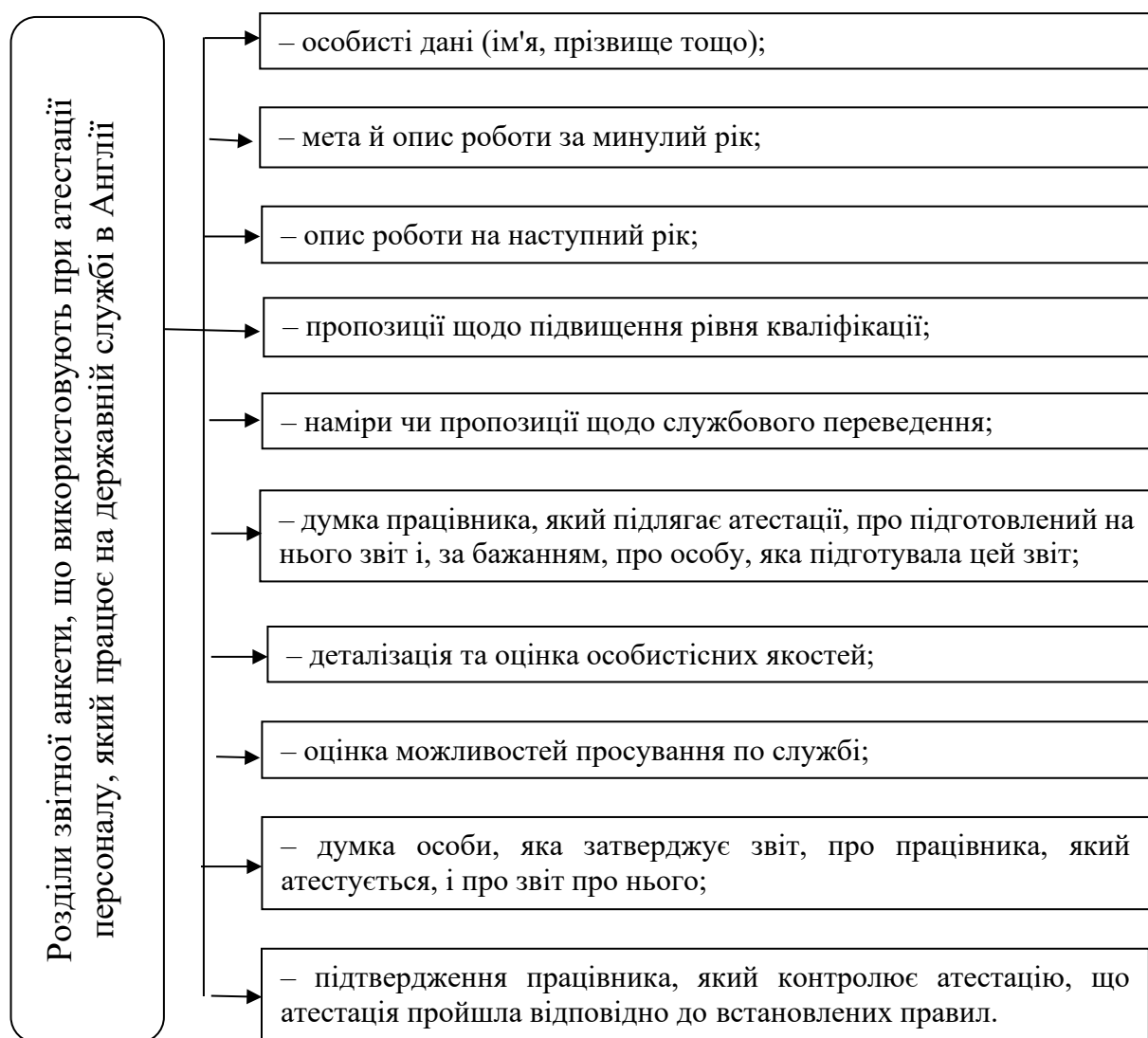


Рис. 9.4.1. Розділи звітної анкети, що використовують при атестації персоналу, який працює на державній службі в Англії



Рис. 9.4.2. Нетрадиційні методи атестації персоналу в США.

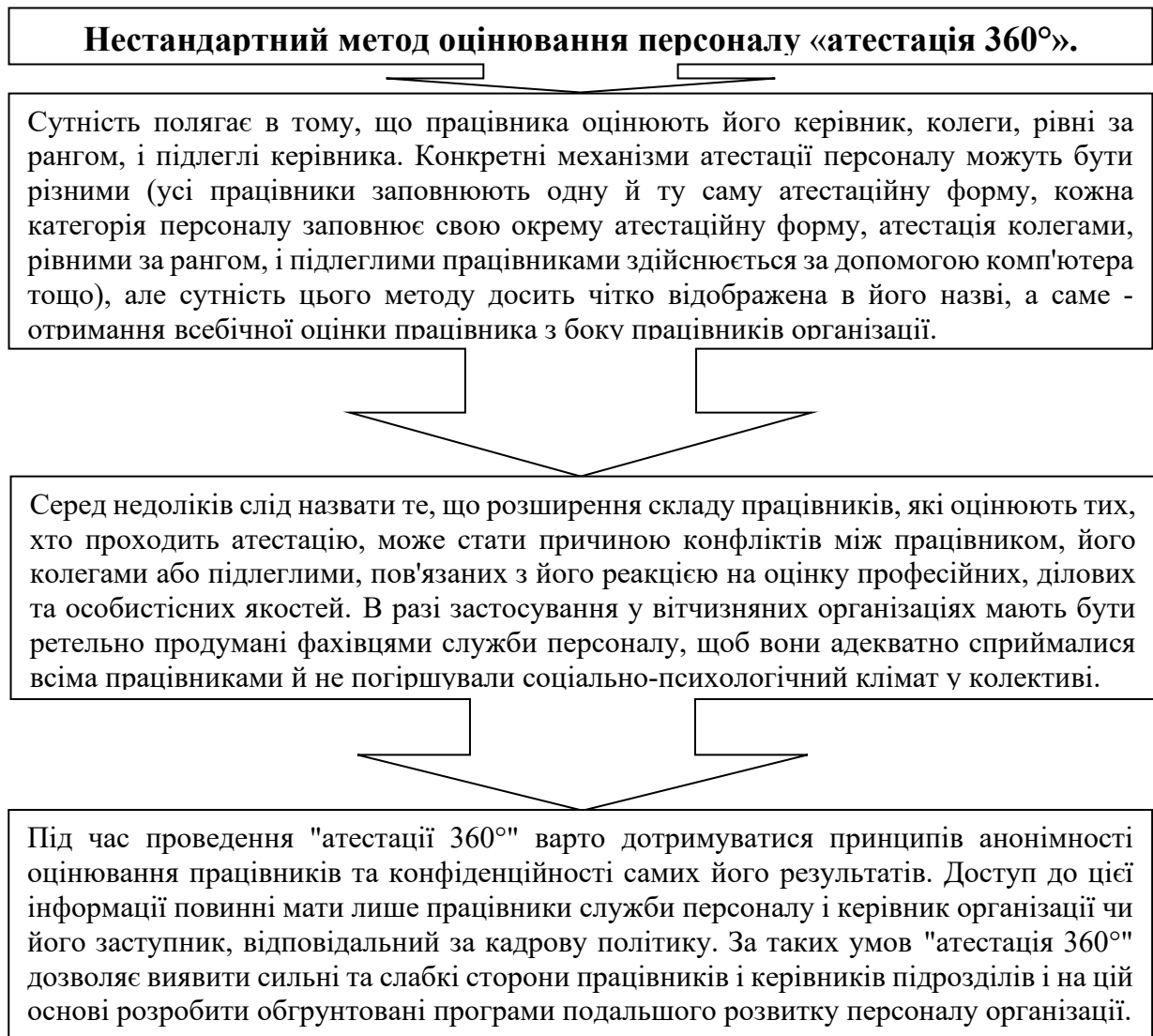


Рис. 9.4.3. Сутність нестандартного методу оцінювання персоналу «атестація 360°».

У процесі атестації персоналу на зарубіжних підприємствах набули значного поширення **психологічні методи оцінювання працівників**. Це своєрідний різновид нетрадиційних методів атестації персоналу.

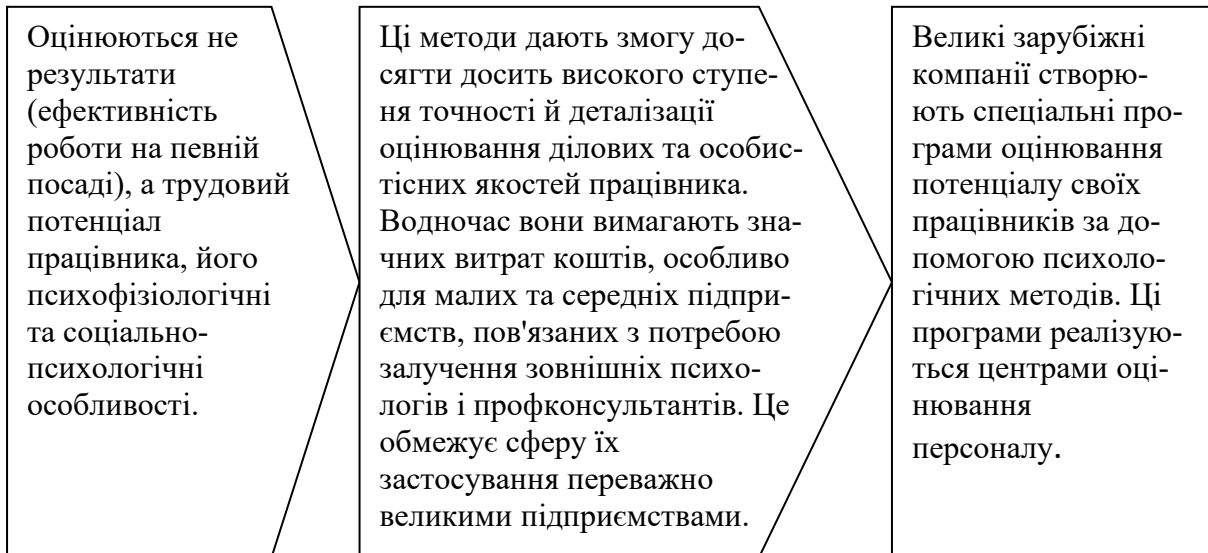


Рис. 9.4.4. Сутність психологічних методів оцінювання працівників.

Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників

1. Сутність первинної підготовки робітничих кадрів.
2. Перепідготовка робітничих кадрів.
3. Підвищення кваліфікації робітників.

1. Сутність первинної підготовки робітничих кадрів.

Навчання робітників - один з найважливіших заходів активної політики зайнятості населення, що сприяє подоланню кризових явищ та досягненню економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття серед зайнятих, забезпечує збереження й розвиток трудового потенціалу суспільства.

Підготовка персоналу на виробництві спрямована на підвищення компетентності та вдосконалення професійної структури робітників підприємства, формування в них творчого мислення, уміння працювати у командах, в умовах упровадження інновацій та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці й ефективної зайнятості.

Таблиця 10.1.1

Види професійного навчання

№№ п/п	Види професійного навчання	Зміст видів професійного навчання
1.	Формальне навчання	Відбувається згідно з освітньо-професійними програмами й терміном навчання, заходами державної атестації, що підтверджується отриманням відповідних документів
2.	Неформальне навчання	Систематизоване навчання щодо цілей, тривалості й засобів навчання. За його результатами суб'єкт підтвердження видає особі, яка підтвердила кваліфікацію, свідоцтво або сертифікат про присвоєння (підтвердження) робітничої кваліфікації.
3.	Інформальне навчання	Відбувається будь-де: на робочому місці, у сімейному колі або під час дозвілля. Відносно цілей, тривалості й заходів підтримки воно є неструктурованим і здебільшого неусвідомлюваним. Вадами інформального навчання може бути те, що воно відбувається спонтанно, не завжди відповідає потребам працівника та організації, до того ж працівники можуть перейняти погані звички та небажану поведінку.

Показник "питома вага працівників, які пройшли професійне навчання, до загальної чисельності працівників" характеризує

результативність навчання персоналу на макро- та мікрорівні. Його розрахунок на макрорівні здійснюють за формулою

$$O = \frac{Ч_{навч.}}{Ч_{загал.}} \times 100\%$$

де O - питома вага працівників, які пройшли навчання, до облікової кількості штатних працівників, %;

$Ч_{загал.}$ - загальна облікова кількість штатних працівників;

$Ч_{навч.}$ - чисельність працівників, які пройшли навчання за направленням організацій, осіб.

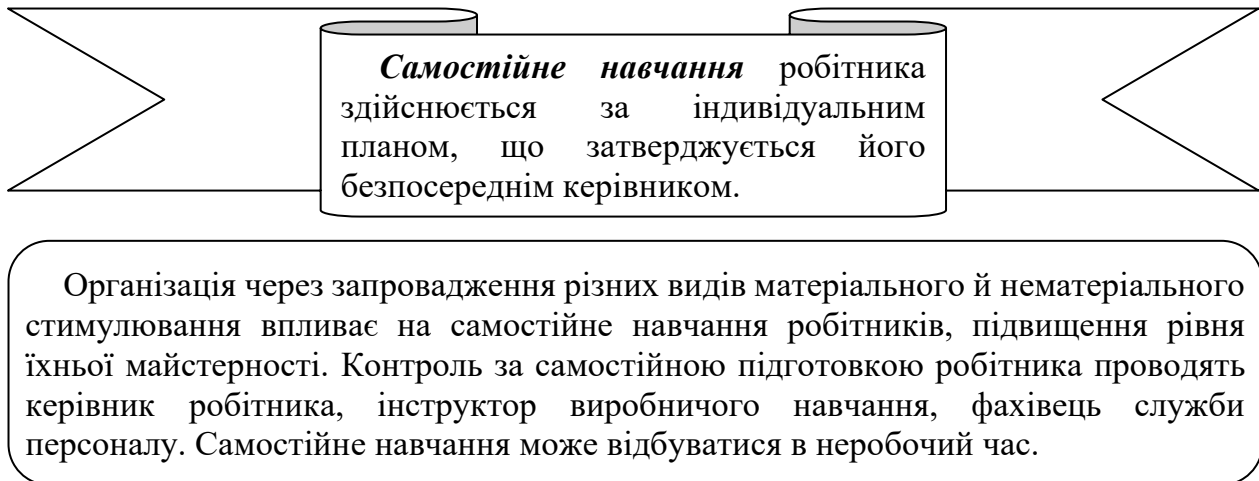


Рис. 10.1.1. Сутність самостійного навчання



Рис. 10.1.1. Класифікація професійного навчання в організації за типами, видами, характером і формами.



Рис. 10.1.2. Мінімальні державні гарантії для робітників, які навчаються з відривом від виробництва.

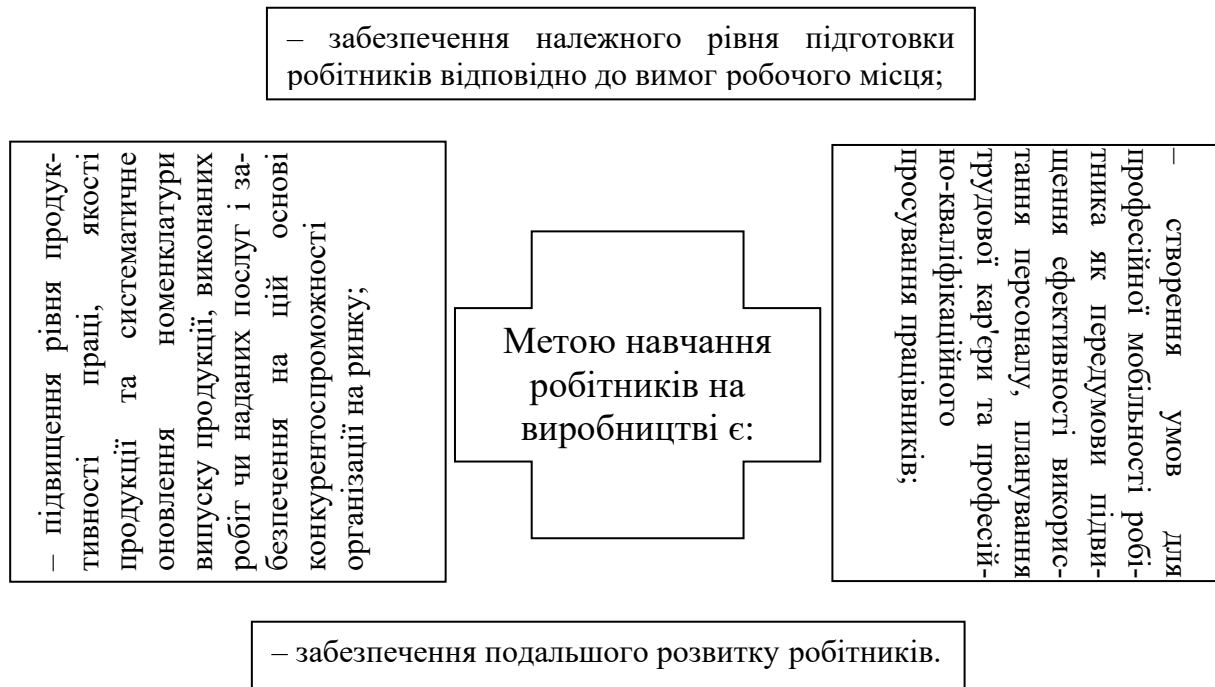


Рис. 10.1.3. Мета навчання робітників на виробництві.

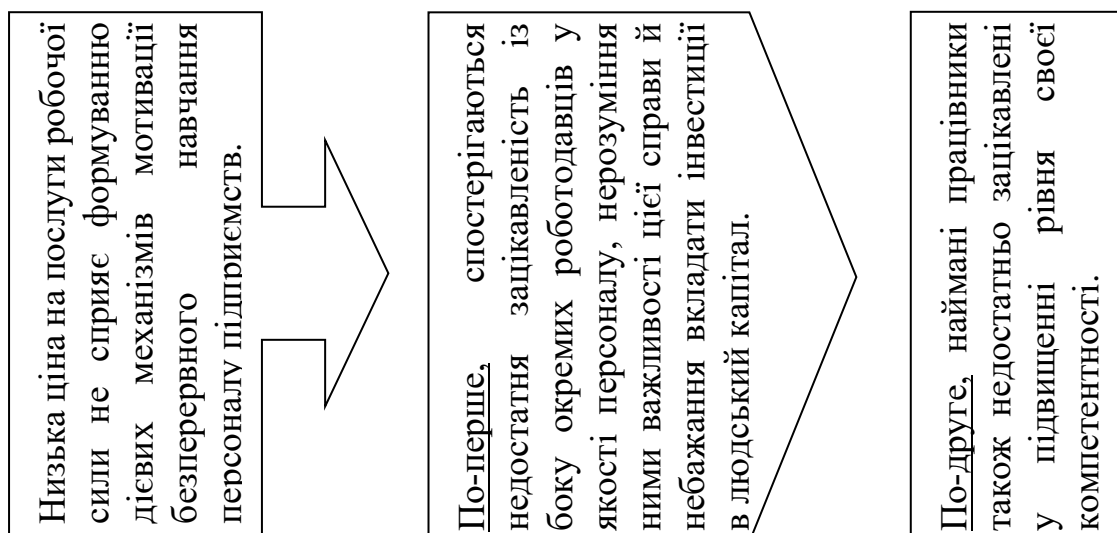




Рис. 10.1.4. Принципи формування державної політики у сфері професійного розвитку працівників

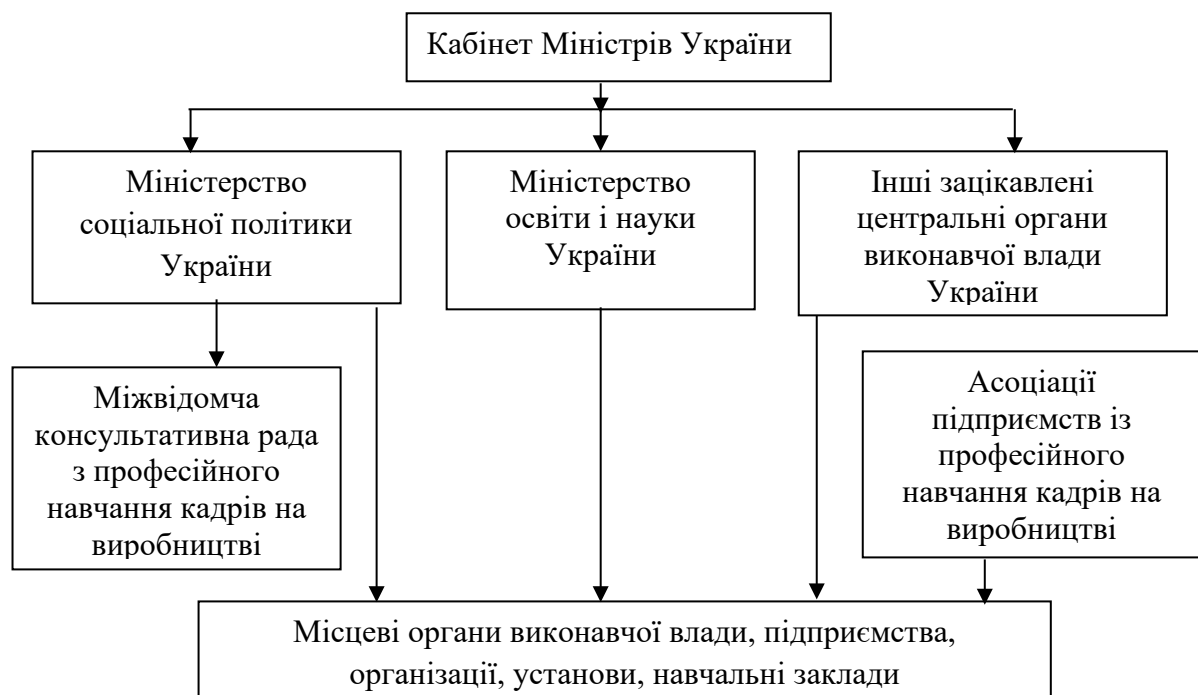


Рис. 10.1.5. Управління системою навчання кадрів на виробництві

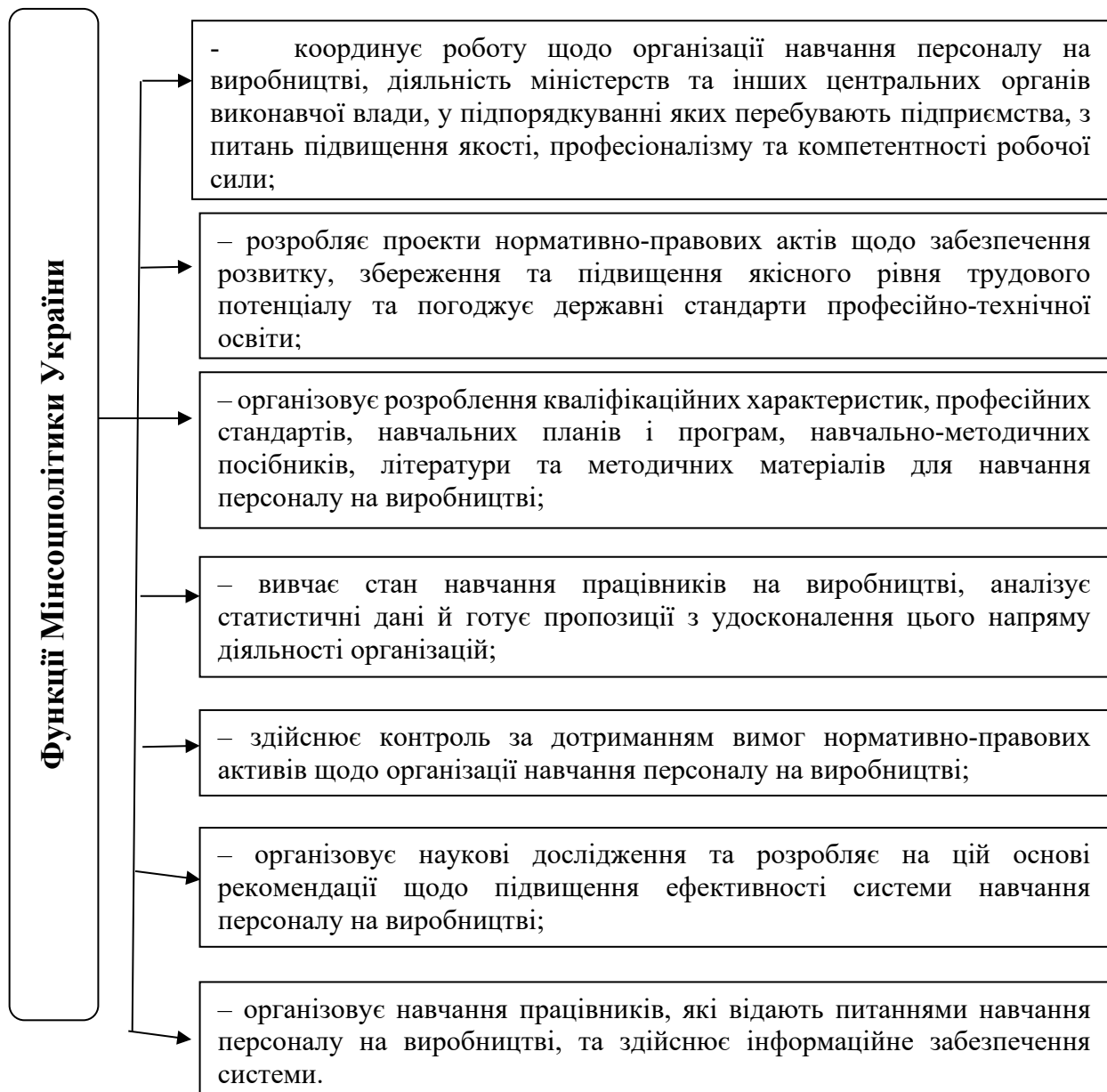


Рис. 10.1.6. Функції Мінсоцполітики України

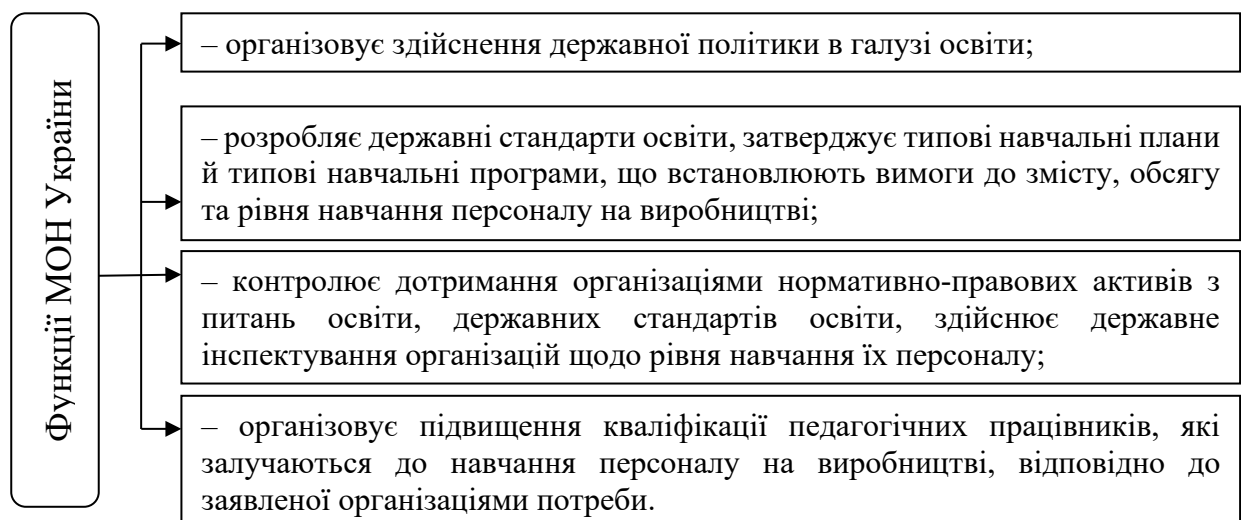


Рис. 10.1.7. Функції МОН України

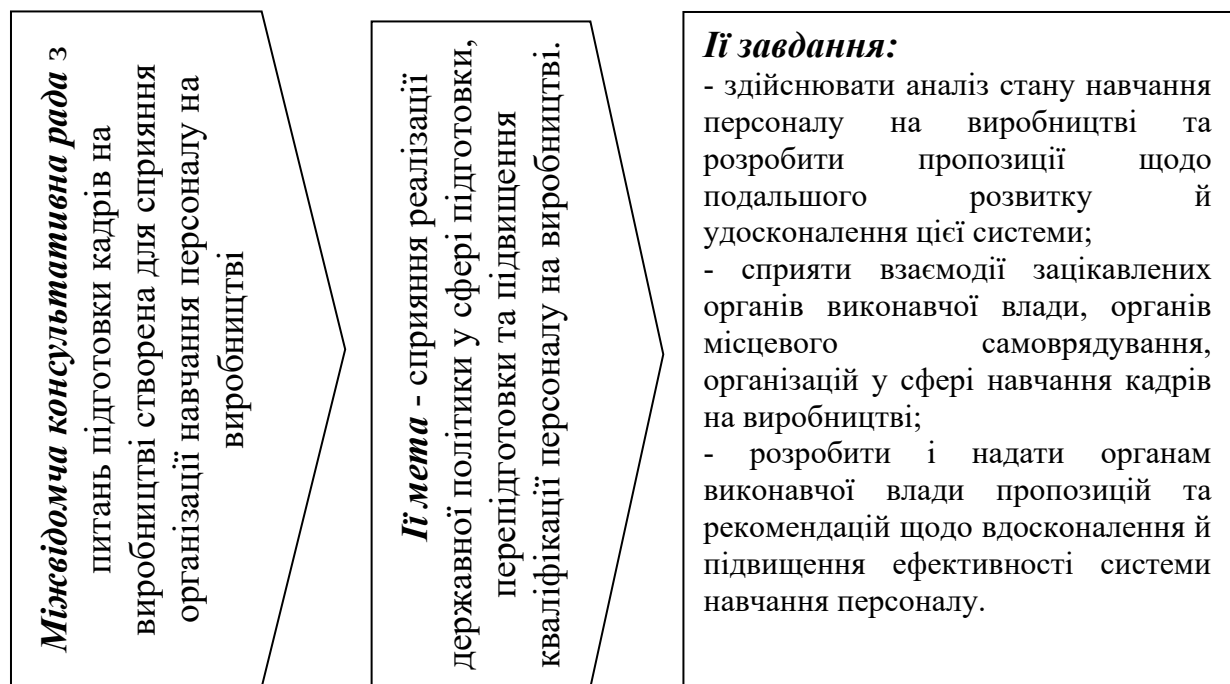


Рис. 10.1.8. Основна мета та завдання Міжвідомчої консультативної ради



Рис. 10.1.9. Завдання організації роботодавців у сфері професійного навчання персоналу

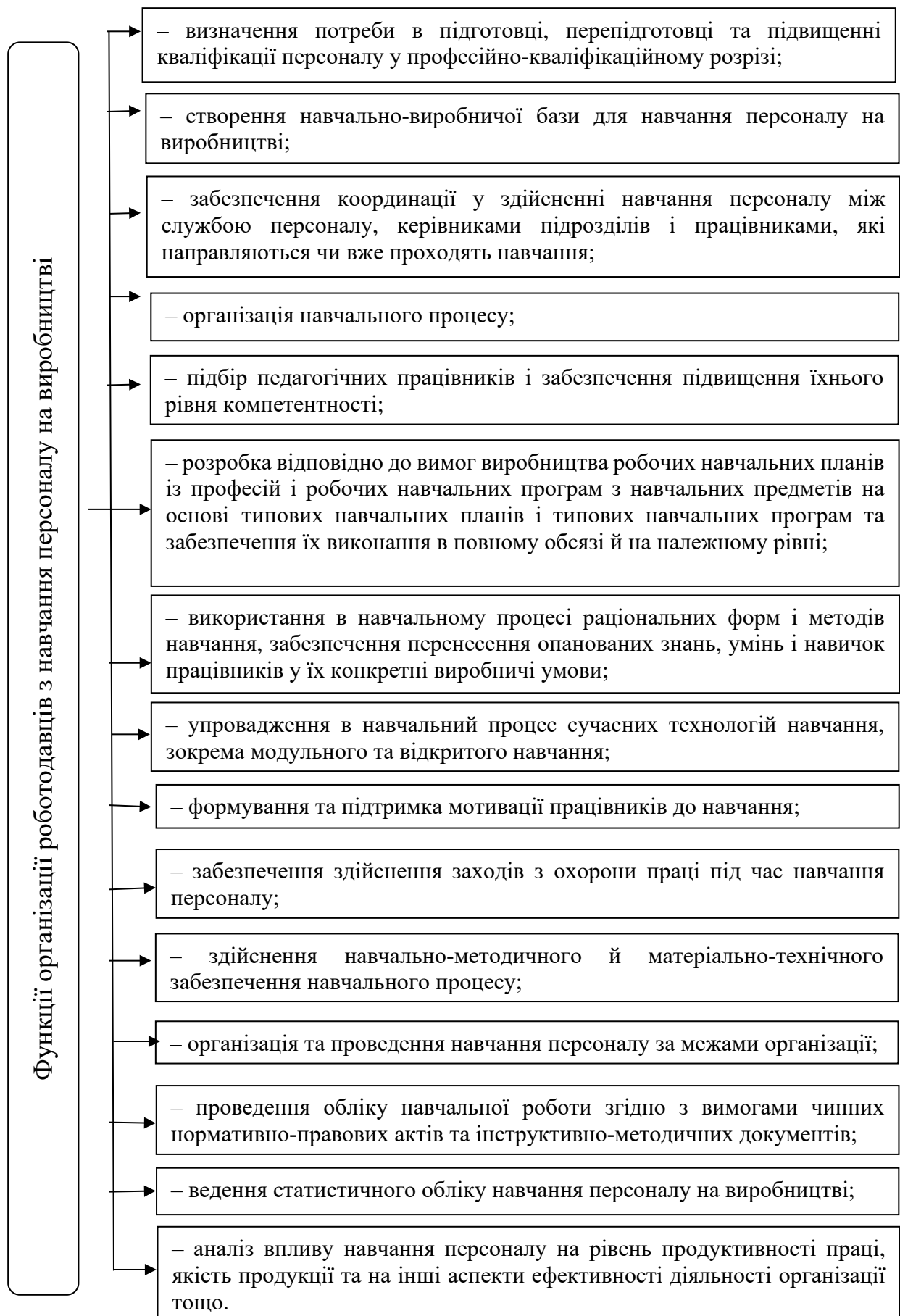


Рис. 10.1.10. Функції організації роботодавців з навчання персоналу на виробництві

Асоціації підприємств різних форм власності з питань професійного навчання кадрів на виробництві доцільно створювати в Україні, регіонах держави, видах економічної діяльності як добровільні громадські організації, що формуються з урахуванням інтересів роботодавців, навчальних закладів і найманих працівників з питань навчання персоналу на виробництві. Асоціації мають максимально сприяти навчанню персоналу, використовуючи можливості соціального партнерства.



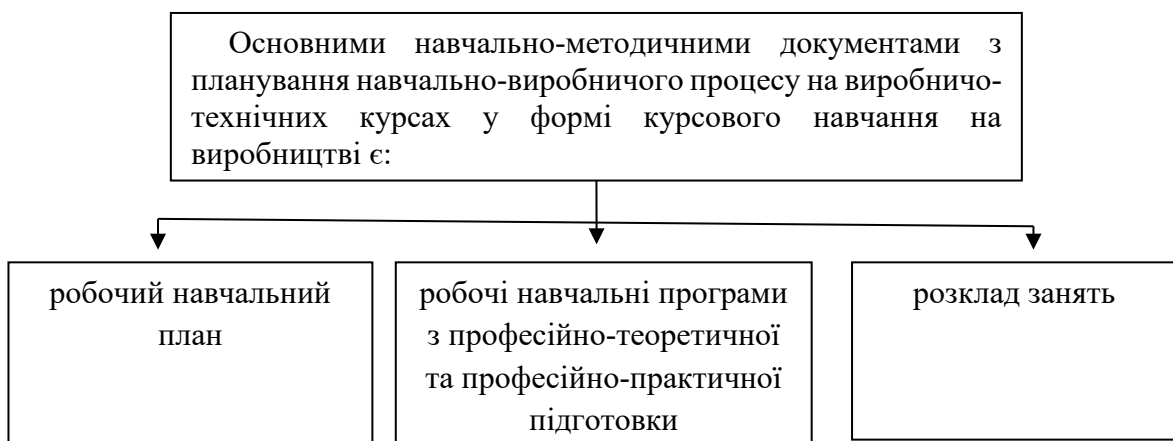
Рис. 10.1.11. Форми діяльності асоціацій.

2.Перепідготовка робітничих кадрів.



Рис. 10.2.1. Послуги у сфері професійно-технічної освіти, що підлягають ліцензуванню.

Професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється у формі *курсowego* чи *індивідуального навчання*.



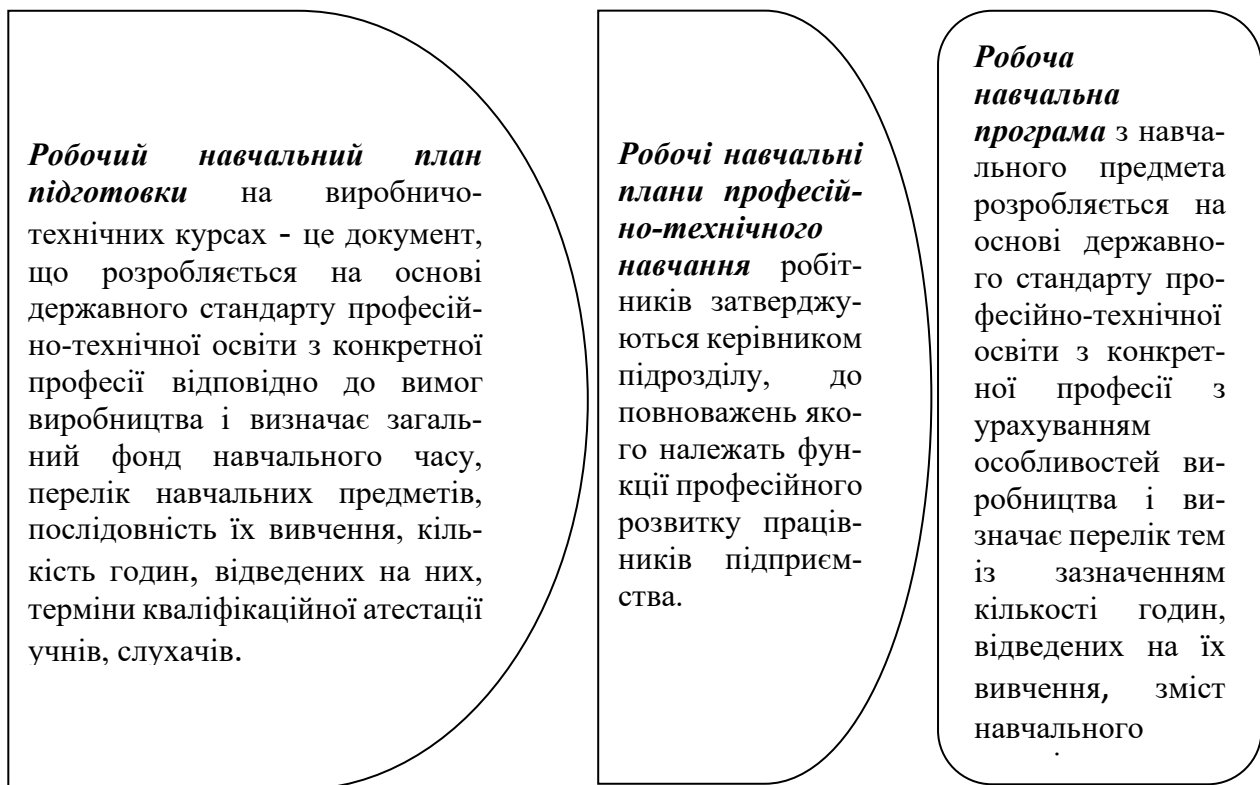


Рис. 10.2.2. Основні навчально-методичні документи з планування навчально-виробничого процесу на виробничо-технічних курсах у формі курсового навчання на виробництві.

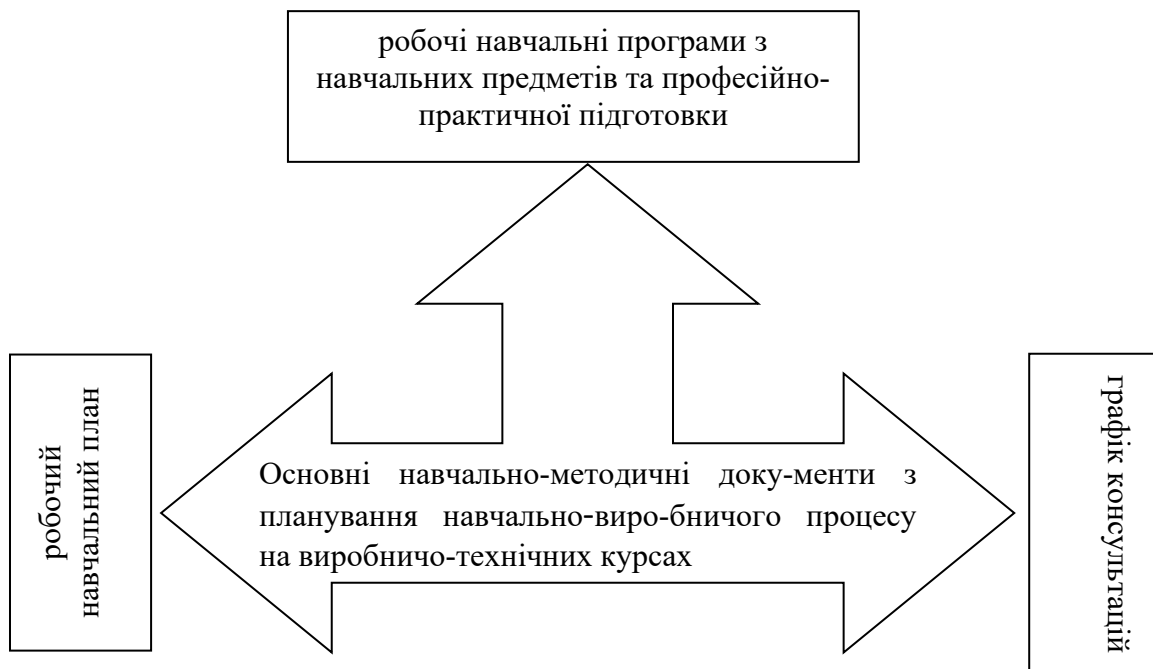


Рис. 10.2.3. Основні навчально-методичні документи з планування навчально-виробничого процесу на виробничо-технічних курсах на основі індивідуального навчання на виробництві.

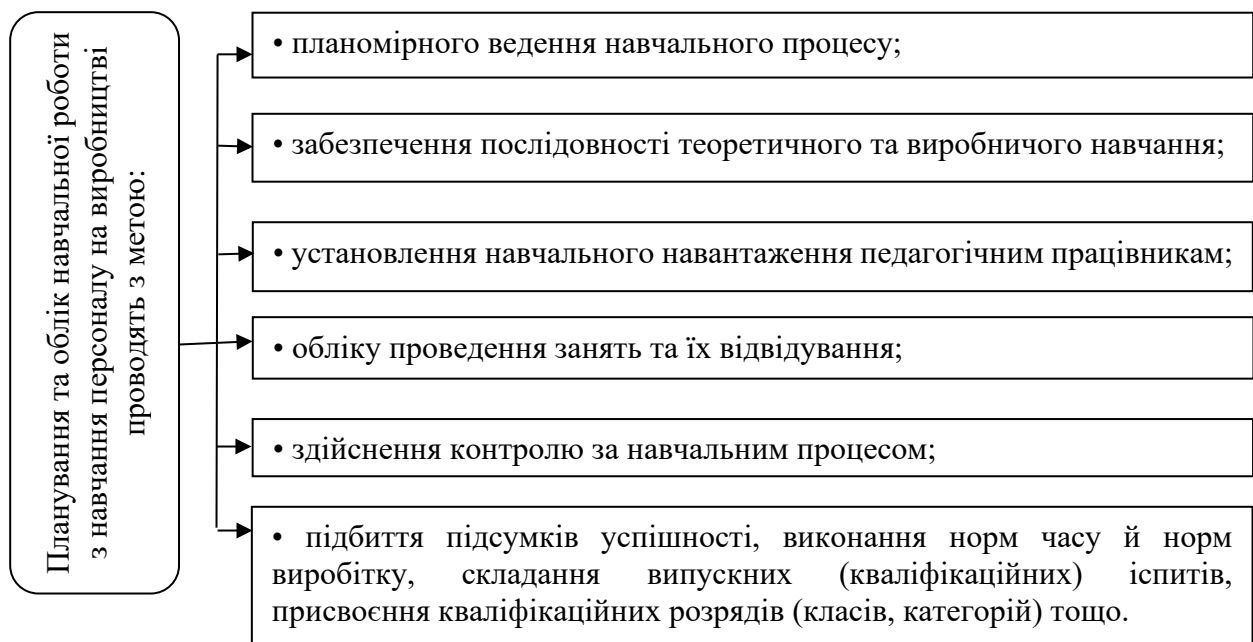


Рис. 10.2.4. Мета планування та обліку навчальної роботи з навчання персоналу на виробництві.

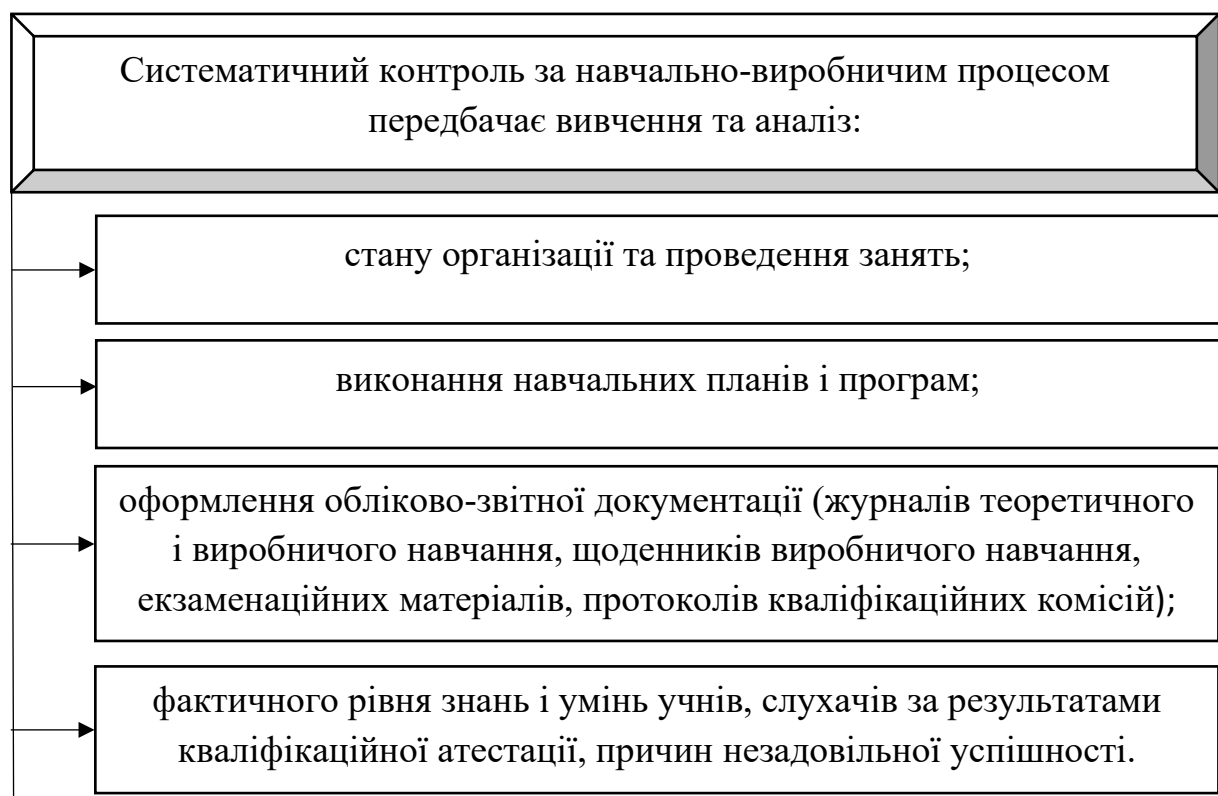


Рис. 10.2.6 Пункти, що передбачення вивченню та аналізу систематичного контролю за навчально-виробничим процесом



Рис. 10.2.7 Фахівці які здійснюють безпосереднє навчання працівників на виробництві

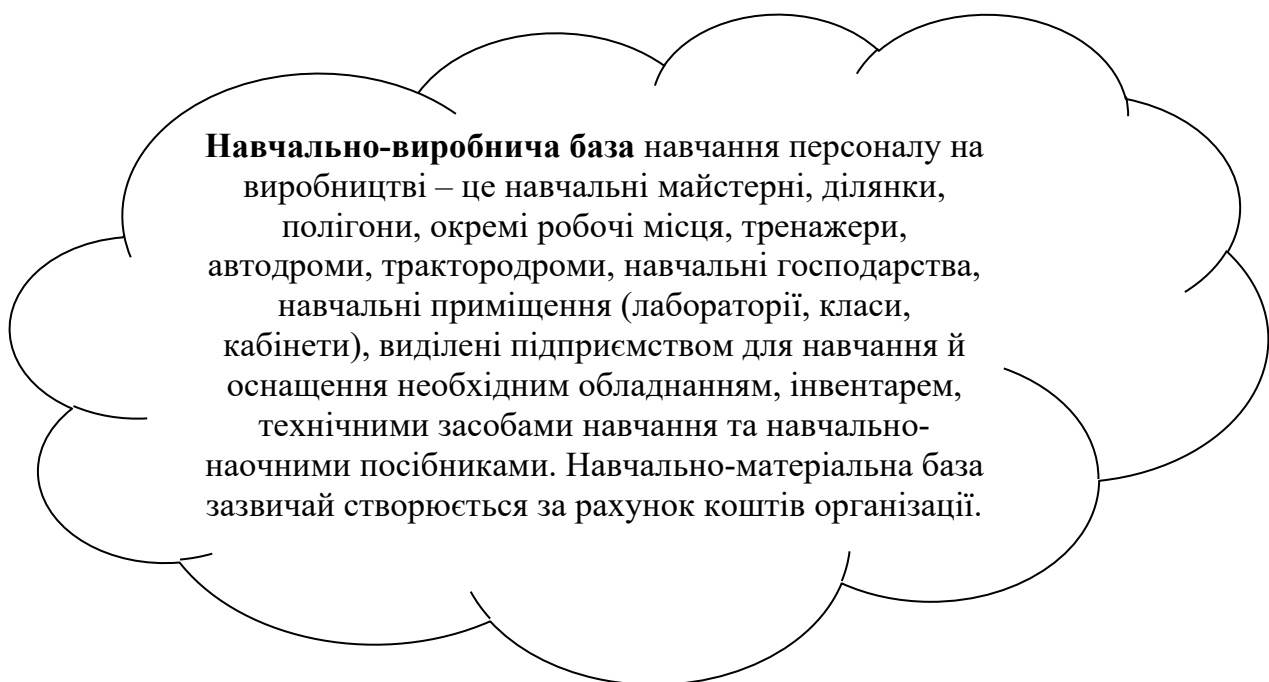


Рис. 10.2.8 Характеристика навчально-виробничої бази навчання персоналу на виробництві

3. Підвищення кваліфікації робітників.

Підвищення кваліфікації робітників - це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати й поглиблювати здобуті знання, вміння та навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в цьому разі викладачі ведуть заняття з робітниками, а не з учнями, ж у профтехучилищі чи під час первинної підготовки кадрів у організації. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з обраної професії, тому вони критично ставляться до організації та змісту навчального процесу, намагаються передусім здобути ті нові знання, які їм потрібні на робочому місці.

Рис. 10.3.1 Характеристика підвищення кваліфікації робітників



Рис. 10.3.2. Показники, що характеризують ефективність підвищення кваліфікації робітників у організації

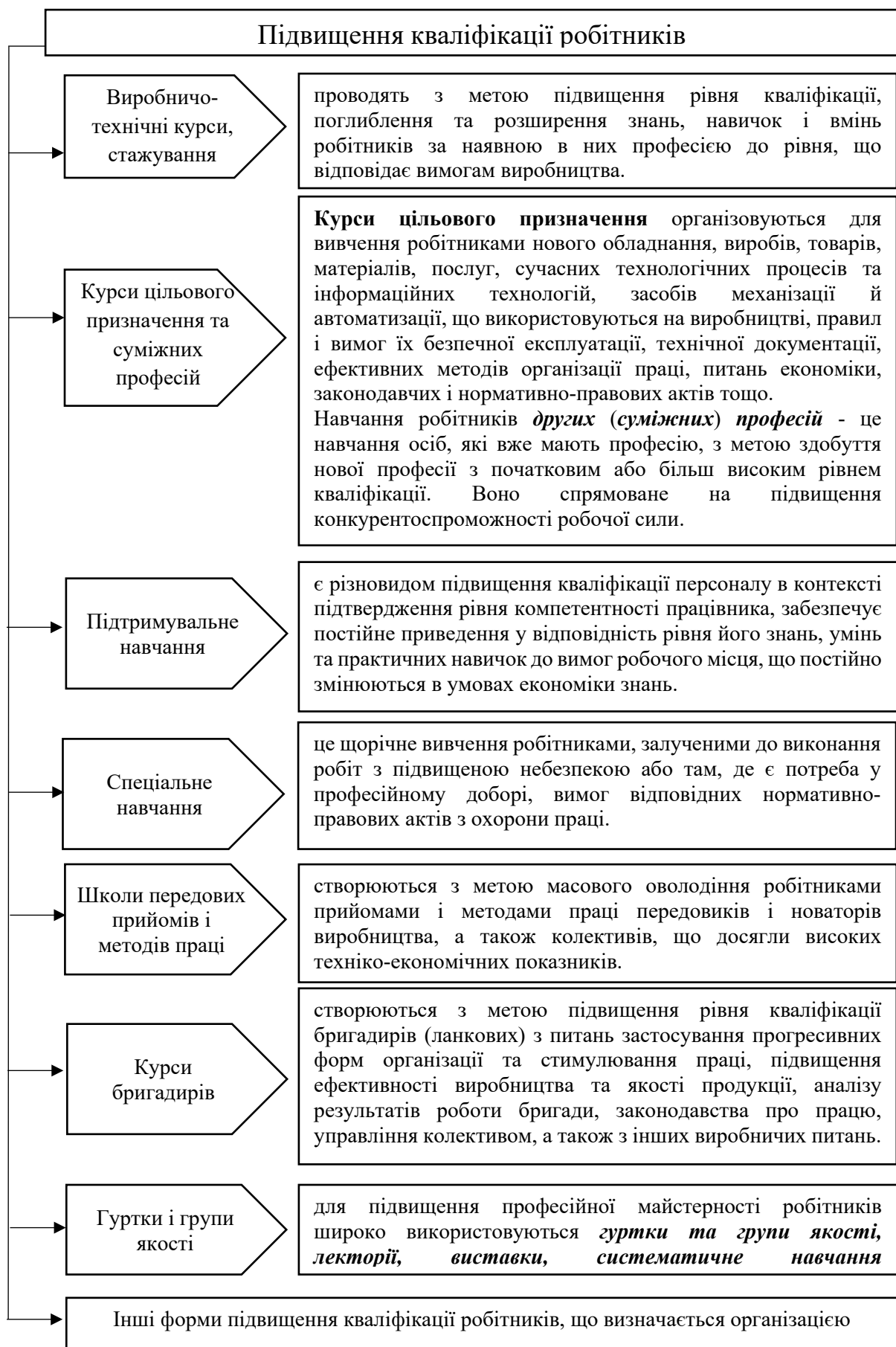


Рис. 10.3.3. Форми підвищення класифікації робітників у організації

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

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

1.	Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. - 8-е изд. - СПб. : Питер, 2004. - 832 с.
2.	Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія. / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іванникова та ін. - Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. - 317 с.
3.	Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навч. посіб. — К.: ВД Професіонал, 2004. — 192 с.
4.	Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А. П. Егоршин. - 5-е изд., доп. и перераб. - Н. Новгород : НИМБ, 2005. - 720 с.
5.	Лук'яніхін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посібн. / В. О. Лук'яніхін. - Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. - 592 с.
6.	Маркова Н. С. Развитие персонала: навчальний посібник / Н. С. Маркова. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. - 256 с.
7.	Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М., 2003. - 638 с.
8.	Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В. А. Савченко. - К. : КНЕУ, 2002. - 351 с.
9.	Савельева В. С. Управління діловою кар'єрою: Навч. посіб. — К., 2007. - 176 с.
10.	Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства: навч. посібн. / Л. А. Янковська. - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. - 196 с.

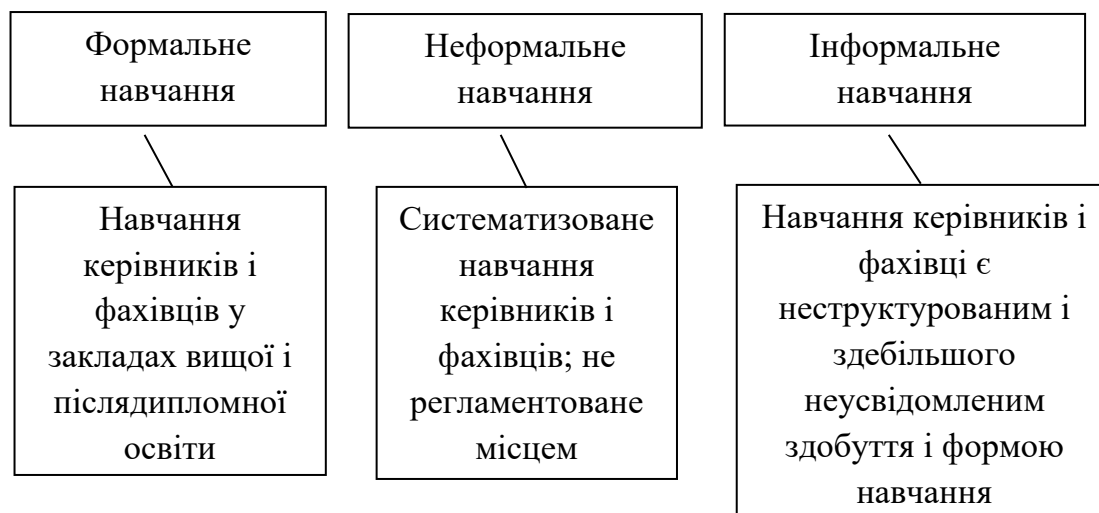


Рис. 11.1.1. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців

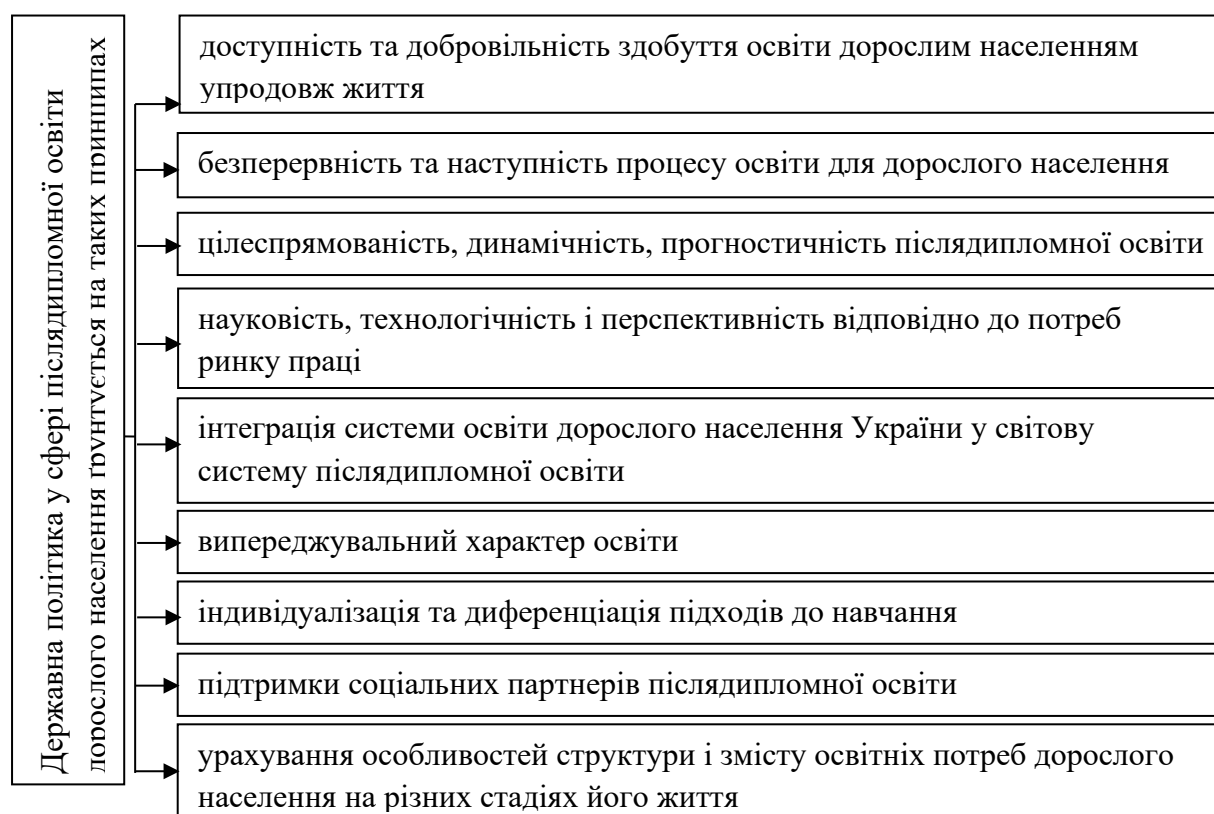


Рис. 11.1.2. Принципи державної політики у сфері післядипломної освіти дорослого населення

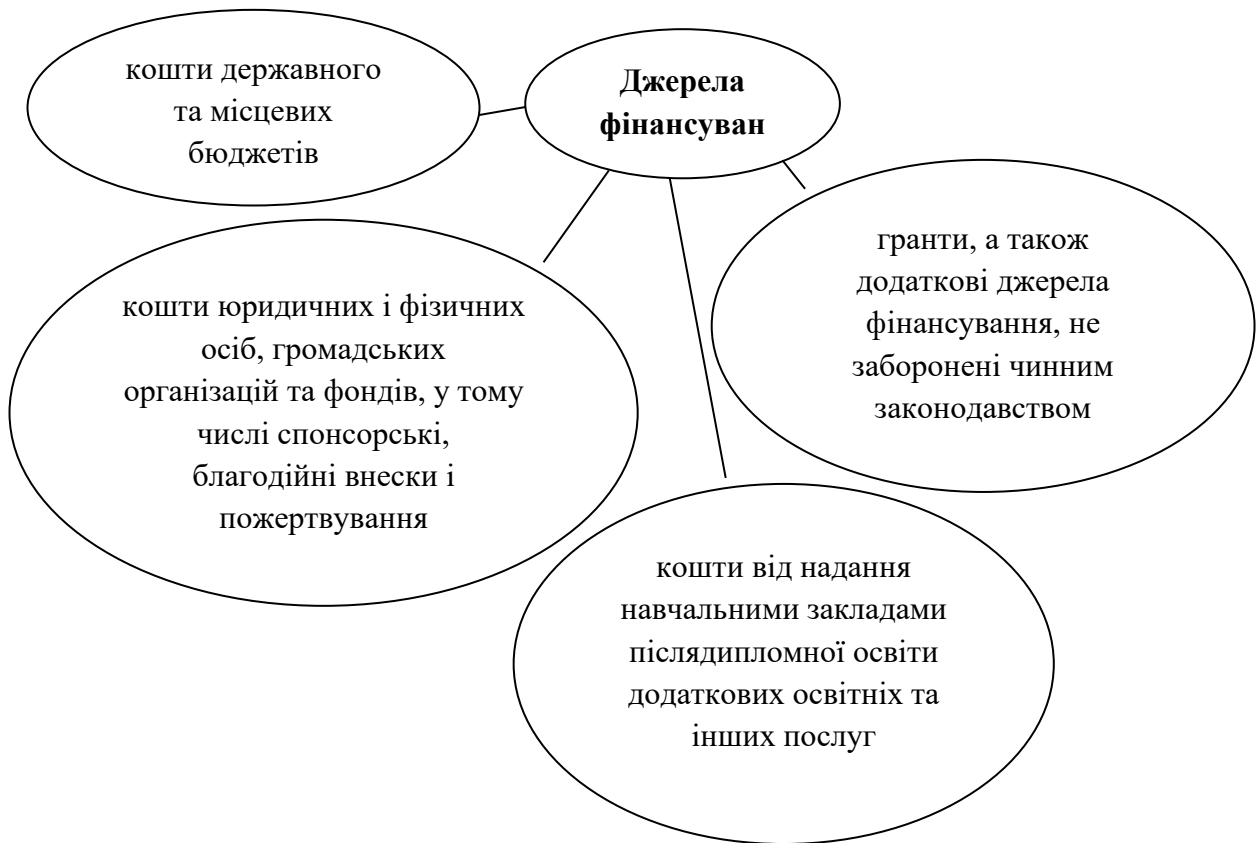


Рис. 11.1.3. Основні джерела фінансування післядипломної освіти дорослого населення

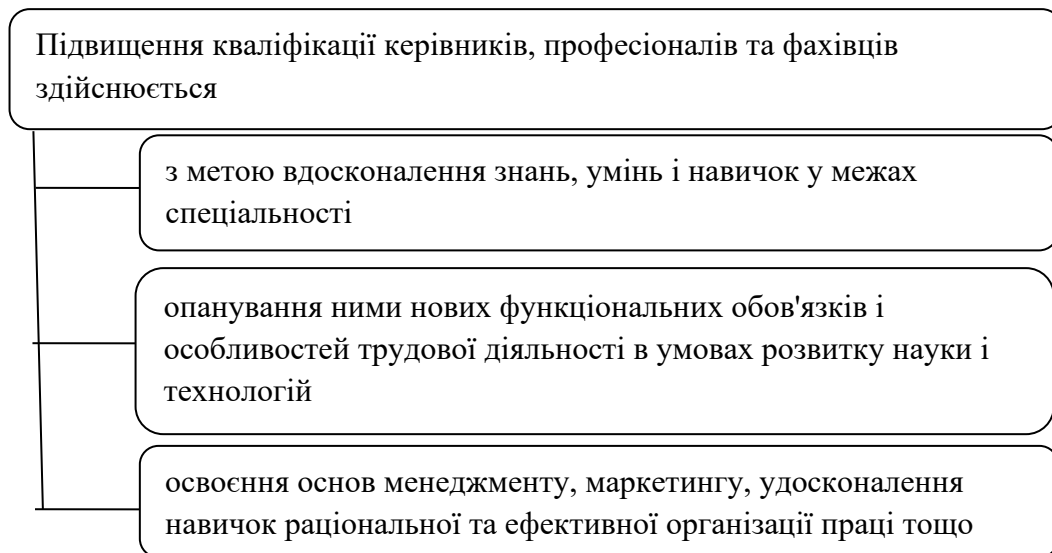


Рис. 11.1.4. Мета підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців



Рис. 11.1.5. Структура системи післядипломної освіти керівників і фахівців з вищою освітою

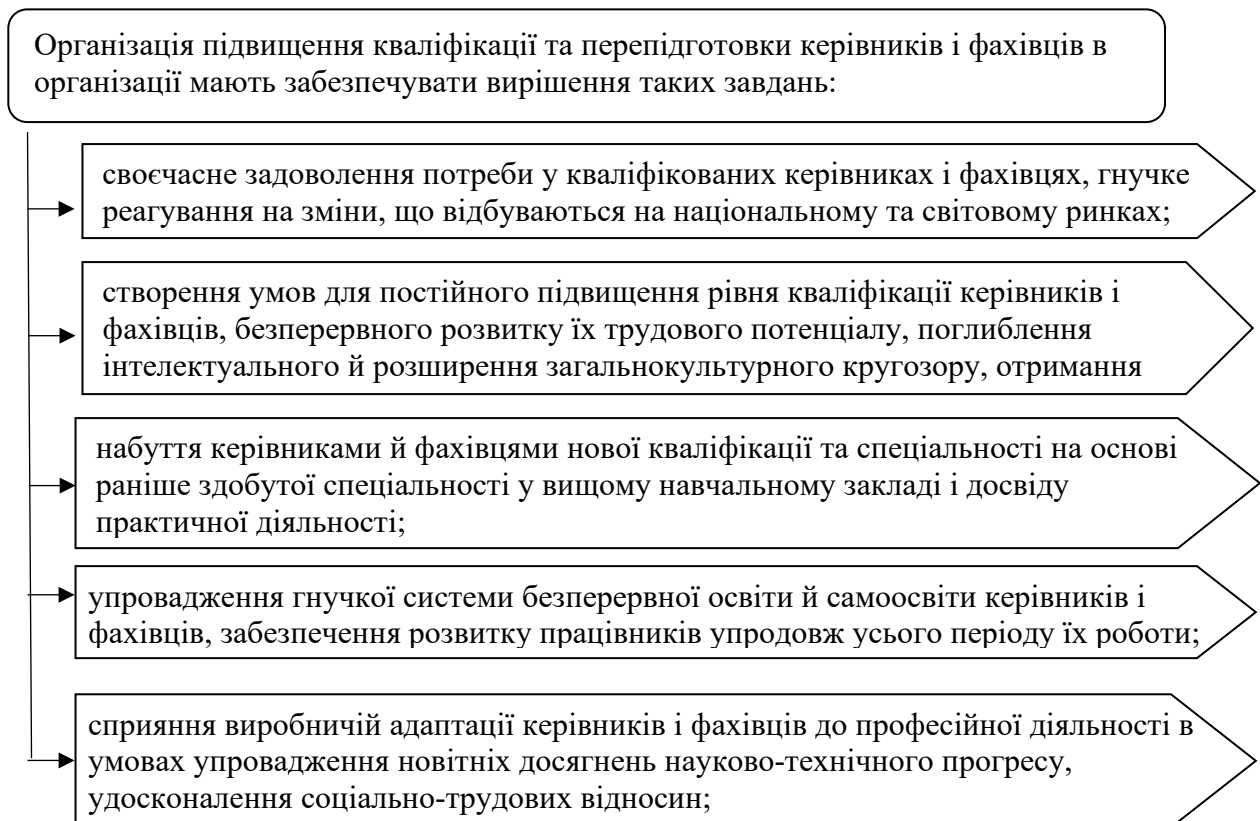


Рис. 11.1.6. Забезпечення вирішення завдань організацією підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організації

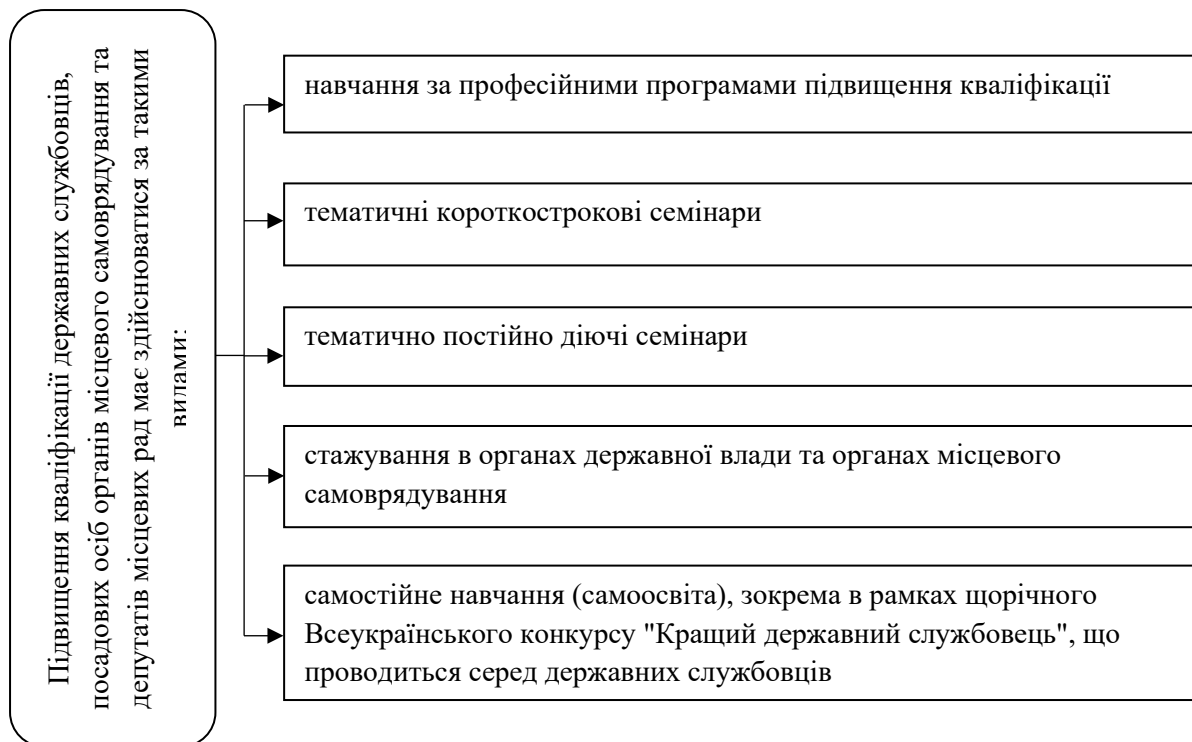


Рис. 11.1.7. Види підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад



Рис. 11.1.8. Мережі закладів післядипломної освіти керівників і фахівців

Таблиця 11.1.1.

Мета створення закладів післядипломної освіти

Для державних службовців	Кабінетом Міністрів України, місцевими органами виконавчої влади
Для педагогічних працівників і керівних кадрів освіти	МОН України, місцевими органами управління освітою
Для працівників охорони здоров'я	МОЗ України
Для керівників установ, організацій інших видів економічної діяльності	відповідними міністерствами та відомствами, місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами різних форм власності

Питання 2. Форми професійного навчання персоналу й обґрунтування їх вибору в організації. (Самостійне вивчення)

Таблиця 11.2.1

Форми професійного навчання персоналу організації

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем в організації та за її межами
Інструктаж Учнівство (копіювання) Ротація Наставництво Коучинг Баддинг Стрегчинг Метод ускладнених завдань	Урок Лекція Контактні заняття Розгляд практичних ситуацій (кейсів) Ділові ігри Моделювання Тренінг сенситивності Цільові професійні тренінги Рольові ігри Самостійне навчання Відкрите навчання Дистанційне навчання Електронне навчання Інші форми навчання

Таблиця 11.2.2.

Визначення форм професійного навчання персоналу організації безпосередньо на робочому місці

Навчання безпосередньо на робочому місці	характеризується взаємодією учня або слухача з роботою у звичайній виробничій ситуації; характерна ознака: проводиться спеціально для певної організації та лише для її персоналу; навчання в межах компанії може також здійснюватися викладачами навчальних закладів
Інструктаж	роз'яснення й демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці; може проводитись як працівником, який кваліфіковано виконує певні функції, так і інструктором виробничого навчання; характерний нетривалий термін навчання, він спрямований на оволодіння конкретними операціями чи прийомами, що входять до професійних обов'язків учня або слухача; на його проведення компанії не потрібно витрачати значні кошти
Учні́вство (копіювання)	традиційна форма навчання працівників, які, працюючи поряд з майстром, кваліфікованим фахівцем, опановують професією за допомогою копіювання дій і поступово переходять до самостійного виконання виробничих завдань; застосовується для підготовки не лише робітників, а й фахівців (лікарів, управлінців тощо)
Ротація	форма самостійного навчання, за якого працівника послідовно переводять з одного робочого місця на інше для оволодіння додатковими знаннями, уміннями та навичками для розширення виробничого кругозору; характерний нетривалий термін навчання, вона використовується для підготовки працівників широкого профілю, які володіють кількома професіями
Наставництво	заняття досвідченого працівника з молодим робітником чи фахівцем у процесі щоденної роботи; наставник допомагає своїм вихованцям оволодівати секретами професійної майстерності, передовими методами праці, залучає молодь до технічної творчості; для наставництва характерний здебільшого директивний підхід, оскільки наставник володіє більш високим рівнем професійної майстерності та досвідом роботи порівняно зі своїм вихованцем
Коучинг	мистецтво сприяти підвищенню продуктивності, навчанню і розвитку іншої людини; роль суттєво підвищується саме в умовах становлення економіки знань, для якої притаманний процес посилення інтелектуалізації праці; характерний недирективний підхід, тому він не може бути використаний в організації за авторитарного стилю керівництва
Баддинг	метод навчання, що передбачає надання один одному інформації та (або) встановлення об'єктивного і чесного зворотного зв'язку між працівниками; також можна визначити як допомогу, керівництво і захист однієї людини іншою; іноді баддинг називають неформальним наставництвом або рівноправним коучингом; за допомогою баддингу вирішується завдання щодо підтримки працівника

	у досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у формуванні в нього нових навичок
Стретчинг	передбачає надання працівникові можливості підвищувати свій професійний рівень шляхом делегування йому завдань, що виходять за межі його безпосередніх обов'язків; Працівник отримує завдання, яке: – виходить за межі його поточних можливостей; – змушує його вийти за рамки своєї звичної зони комфорту; – вийти на новий, більш високий професійний рівень; – подолати перешкоди, до яких людина поки не підготовлена; – дає можливість набути нові знання та навички у функціональних сферах, котрі поки не входять до компетенції і зони відповідальності працівника
Ускладнені завдання	спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності; на завершальній стадії навчання учень чи слухач здатні вже самостійно виконувати виробничі завдання; для досягнення високої ефективності цієї форми навчання потрібно забезпечити учнів і слухачів новим та своєчасним зворотним зв'язком про результативність виконання конкретних робочих дій і завдань

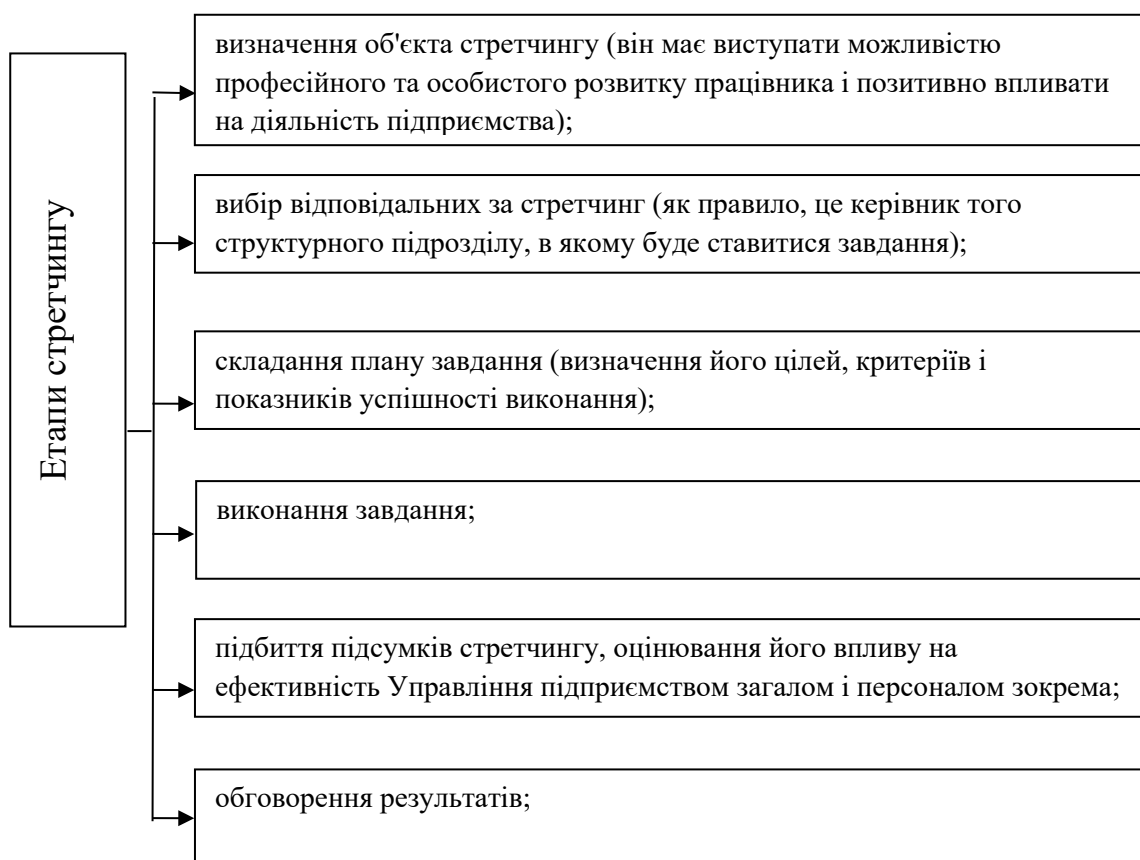


Рис. 11.2.1. Етапи стретчингу

Таблиця 1.2.3.

**Визначення форм професійного навчання персоналу
організації поза робочим місцем в організації та за її межами**

Урок	сутність та призначення уроку як цілісної динамічної системи зводиться до взаємодії викладача та учнів (слухачів), метою якої є засвоєння ними знань, умінь та практичних навичок, розвиток здібностей працівників, досвіду їх діяльності і спілкування; ефективність та результативність уроку здебільшого визначається його структурою, дидактично зумовленим внутрішнім взаємозв'язком основних компонентів уроку, їх цілеспрямованою впорядкованістю та взаємодією; структура традиційного уроку включає чотири елементи: опитування, пояснення, закріплення навчального матеріалу і домашнє завдання
Лекція	традиційна форма навчання, у процесі якої відбувається монолог викладача перед аудиторією, що сприймає навчальний матеріал на слух; є ефективним засобом викладення великого обсягу теоретичного навчального матеріалу за відносно короткий термін навчання; дає можливість сформулювати й запропонувати впродовж одного заняття кілька нових ідей, зробити акценти на актуальних проблемах
"Контактні заняття"	є характерним використання таких прийомів, як самопрезентація слухачів, часткове опитування засвоєного матеріалу на лекції, викладання навчальних дисциплін в інтерактивному режимі та ін;
Розгляд практичних ситуацій (кейсів)	форма навчання, у процесі якої відбувається аналіз і групове обговорення працівниками конкретних виробничих ситуацій, що можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму тощо; метою є підготовка слухачів до самостійної роботи або співпраці в команді, визначення головних проблем і вироблення багатоваріантних оптимальних шляхів їх розв'язання
Ділова гра	колективне заняття з використанням комп'ютерів, воно передбачає розбір навчального матеріалу на основі ситуації, яка моделює конкретні аспекти професійної діяльності слухачів; у процесі навчання учасники гри отримують ролі в діловій ситуації, виробляють рішення та обговорюють імовірні наслідки їх упровадження; ефективна за умови наближення ситуації до реальної виробничої діяльності слухачів
Моделювання	форма навчання, що передбачає відтворення реальних умов на робочому місці з допомогою тренажерів, макетів тощо
Тренінг сенситивності	форма навчання, що зумовлює участь слухача в групі з метою підвищення людської сприйнятливості та вдосконалення вмінь

	взаємодії з іншими людьми; заняття проводиться за участю практичного психолога, профконсультанта
Цільові професійні тренінги	проводяться в організаціях власними силами чи зовнішніми тренерами-консультантами
Рольові ігри	(моделювання рольової поведінки) передбачають, що слухач ставить себе на чие-небудь місце з метою набуття практичного досвіду роботи (здебільшого в міжособистісному спілкуванні) й отримує підтвердження щодо правильності своєї поведінки (зазвичай через фільми)
Самостійне навчання	є найбільш доступним методом навчання для персоналу організації; для його здійснення не потрібні ані викладачі, ані навчальні приміщення, ані визначений час навчання, адже учень чи слухач вчиться там і тоді, коли йому зручно
Модульне системне навчання	передбачає таку форму підготовки, яка не має чіткої регламентації щодо тривалості навчання й може розглядатись як заняття-блок; заняття складається з таких етапів: самостійне вивчення слухачем навчального матеріалу відповідно до його індивідуального плану; самостійне відпрацювання умінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу; тестування, що забезпечує перевірку рівня засвоєних знань, умінь і оволодіння практичними навичками
Відкрите навчання	форма навчання, за якої слухач і викладач-консультант (тьютор) розділені в часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікативних систем
Дистанційне навчання	індивідуалізований процес набуття знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини, що відбувається переважно за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників навчального процесу у спеціалізованому середовищі, яке функціонує на базі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій
Мозковий штурм	передбачає групову взаємодію працівників з метою активної генерації нових ідей, підходів до вирішення виробничих завдань
Широке використання навчальних фільмів	у процесі навчання персоналу стало можливим завдяки доступності відеоматеріалів і комп'ютерних програм, їх тривалість зазвичай становить 20–40 хвилин; досить зручні, оскільки їх використання під час занять не потребує тривалої попередньої підготовки викладача; передбачають супровідні чи попередні коментарі



Рис. 11.2.2. Типові недоліки уроку



Рис. 11.2.3. Недоліки лекції



Рис. 11.2.4. Недоліки ділових ігр



Рис. 11.2.5. Переваги контактних занять

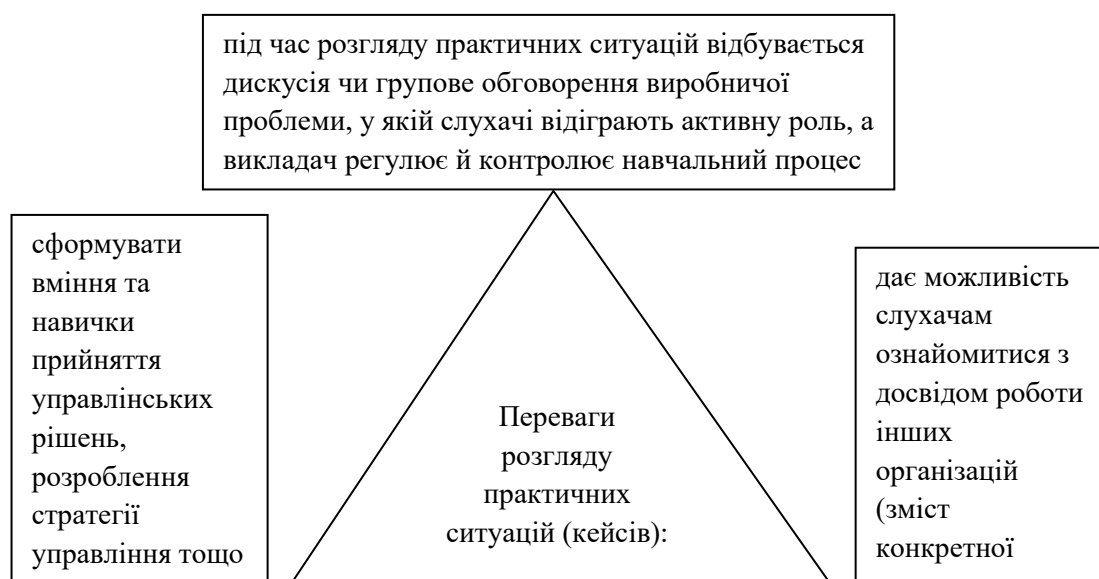


Рис. 11.2.6. Переваги розгляду практичних ситуацій (кейсів)

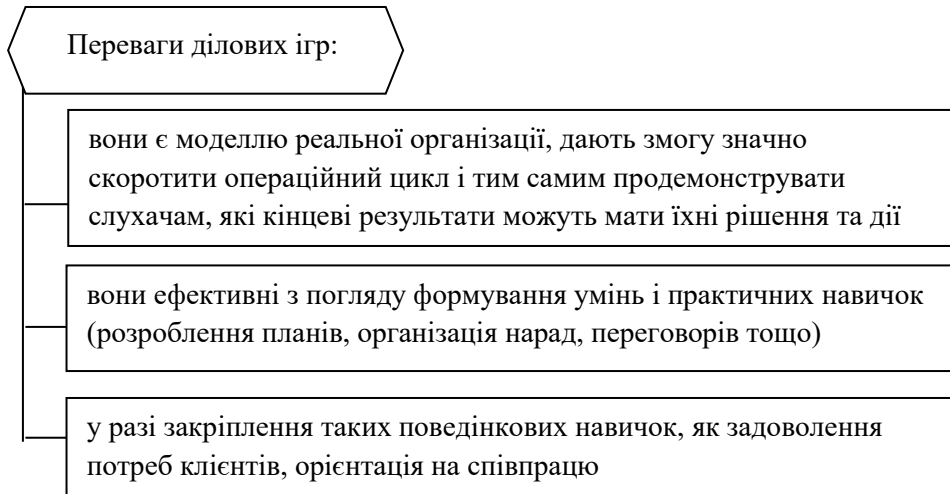


Рис. 11.2.7. Переваги ділових ігр



Рис. 11.2.8. Переваги рольових ігр

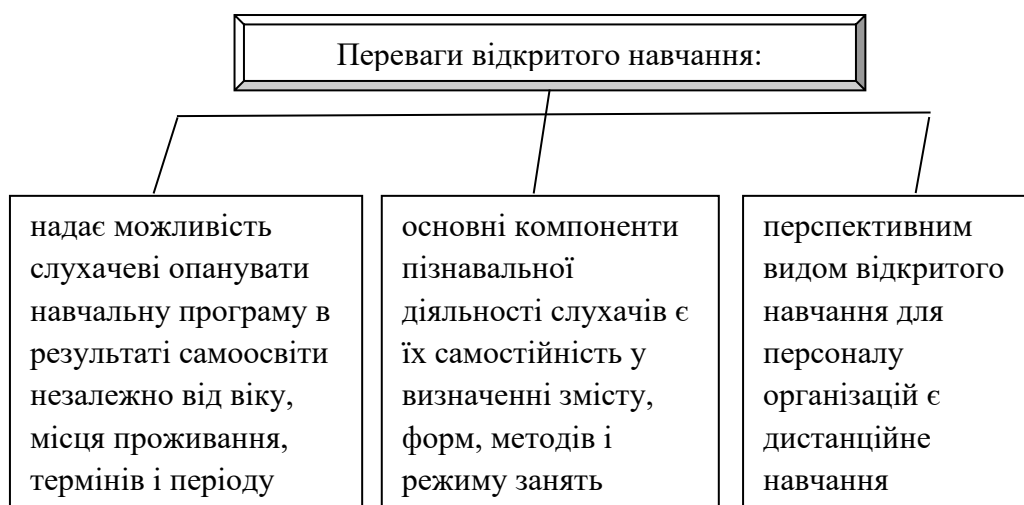


Рис. 11.2.9. Переваги відкритого навчання

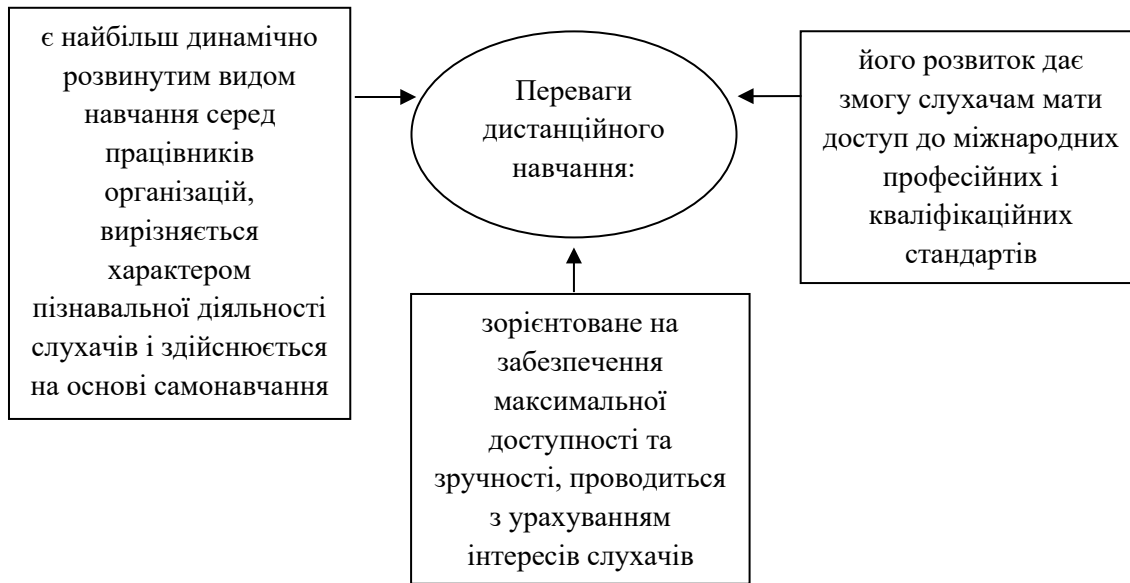


Рис. 11.2.10. Переваги дистанційного навчання



Рис. 11.2.11. Переваги мозкового штурму

Питання 3. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації.

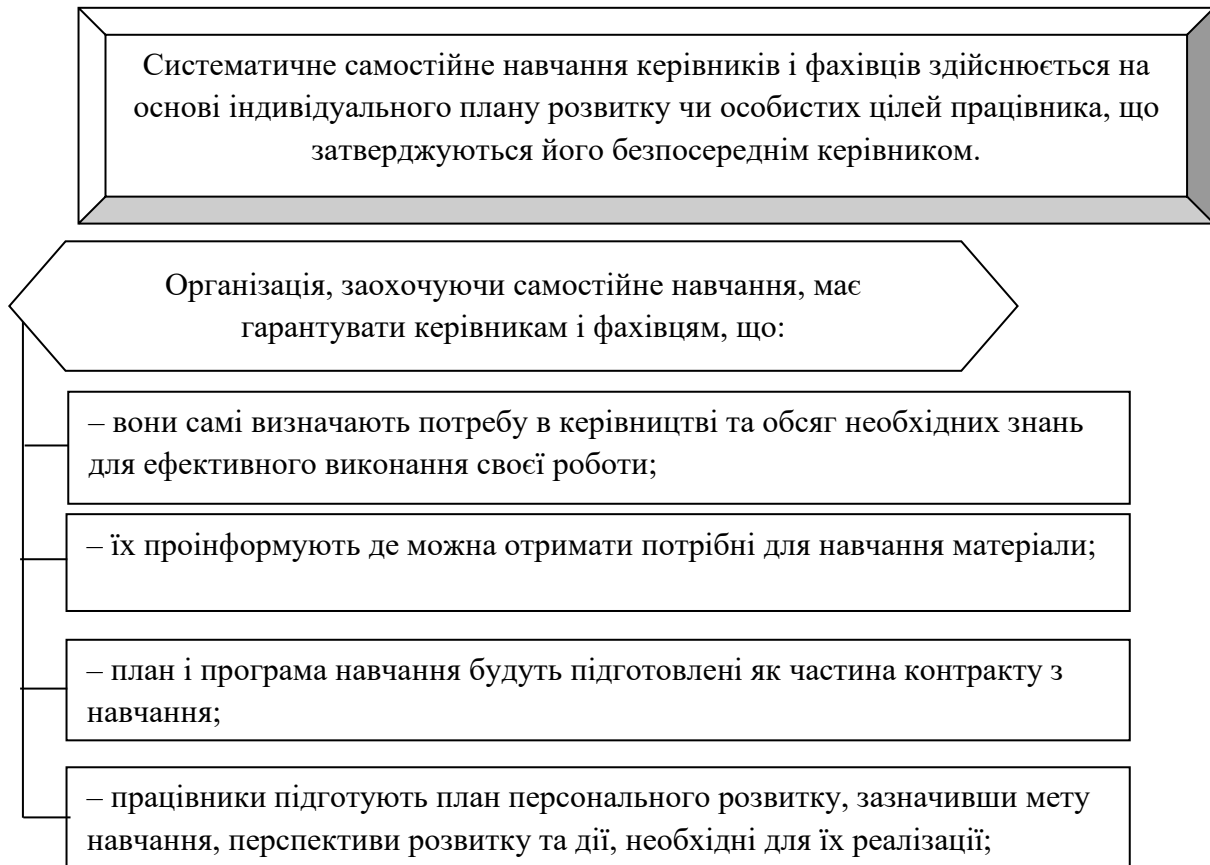


Рис. 11.3.1. Гарантії організації керівникам і фахівцям, заохочуючи самостійне навчання



Рис. 11.3.2. Можливості керівника чи фахівця

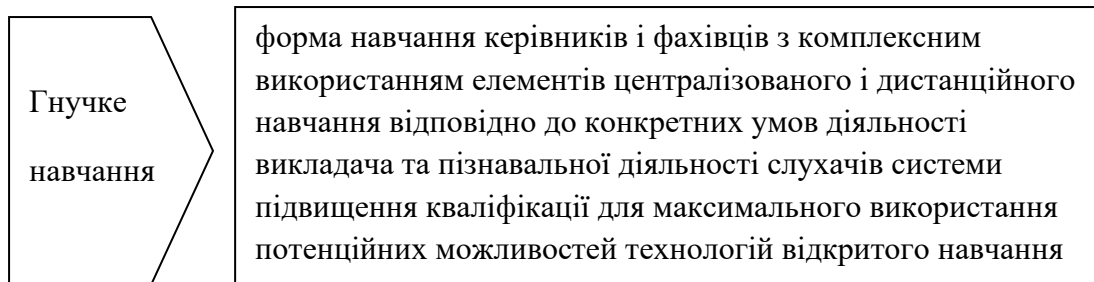


Рис. 11.3.3. Сутність гнучкого навчання

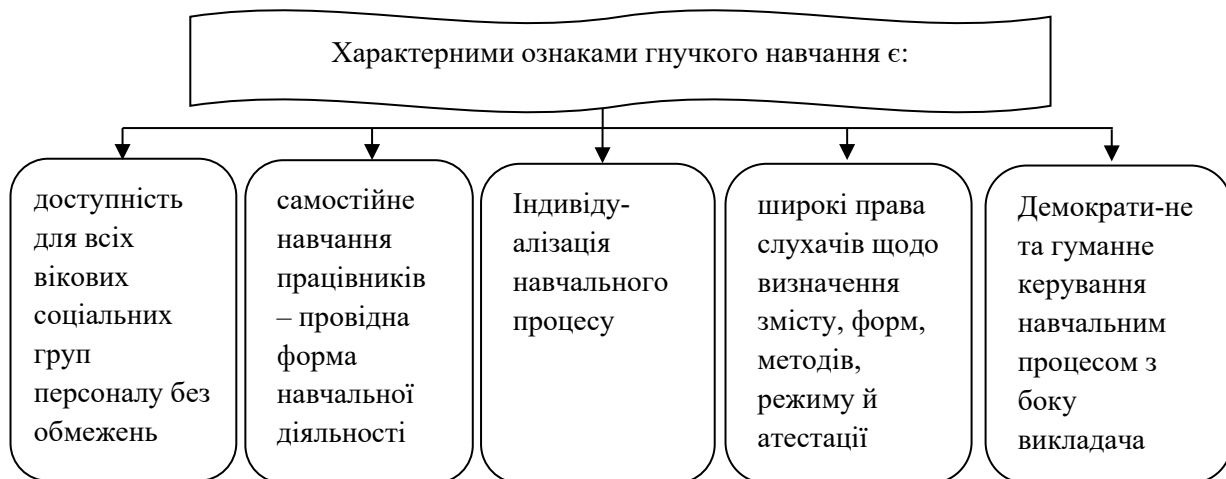


Рис. 11.3.4. Характерні ознаки гнучкого навчання

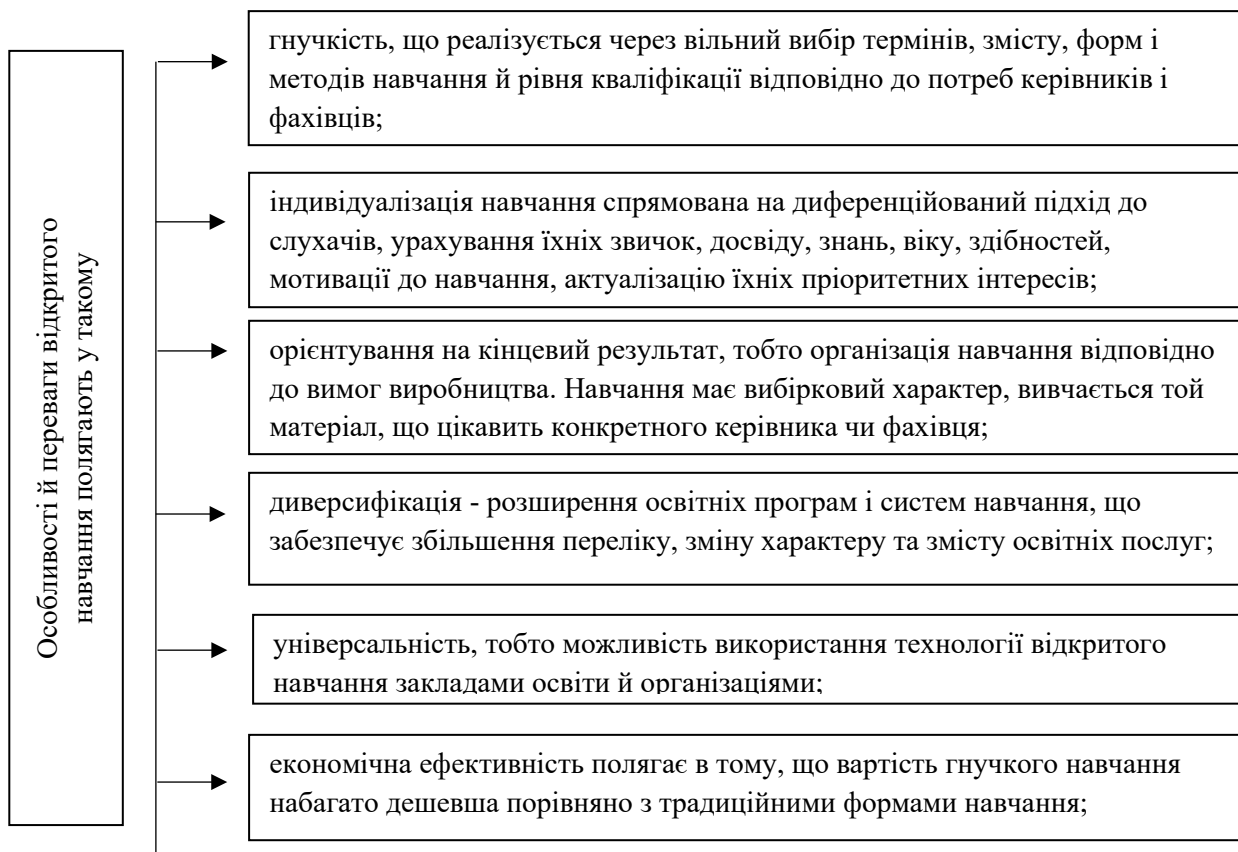


Рис. 11.3.5. Особливості й переваги відкритого навчання

Питання 4. Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців, університети організацій.

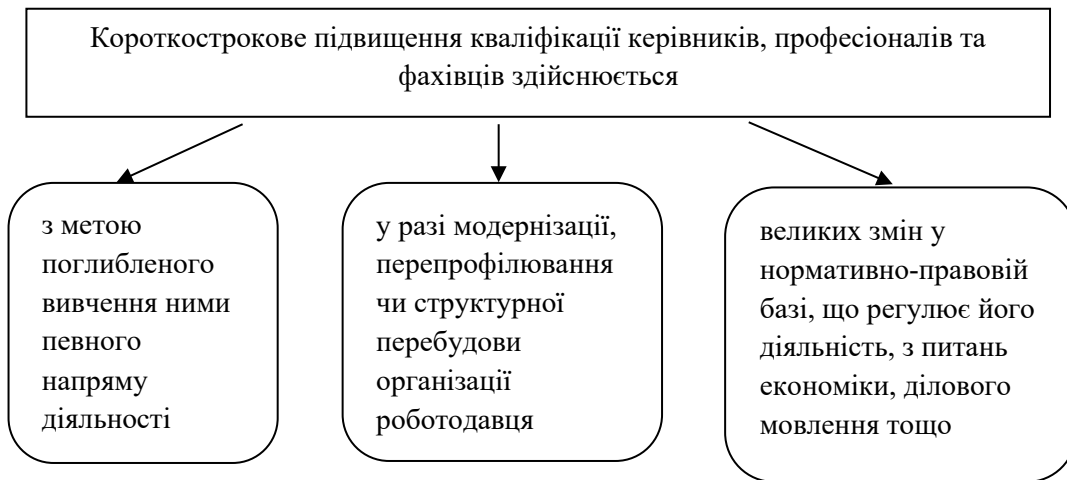


Рис. 11.4.1. Здійснення короткострокового підвищення кваліфікації керівників, професіоналів та фахівців



Рис. 11.4.2. Завдання, які вирішується підвищенням кваліфікації керівників і фахівців



Рис. 11.4.3. Форми короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві



Рис. 11.4.4. Мета організації виробничих семінарів, семінари-практикуми всередині організації, семінари-наради поза організацією, тренінги, майстер-класи, методичні ярмарки, вебінари, науково-практичні конференції, симпозіуми, круглі столи

Питання 5. Спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців.

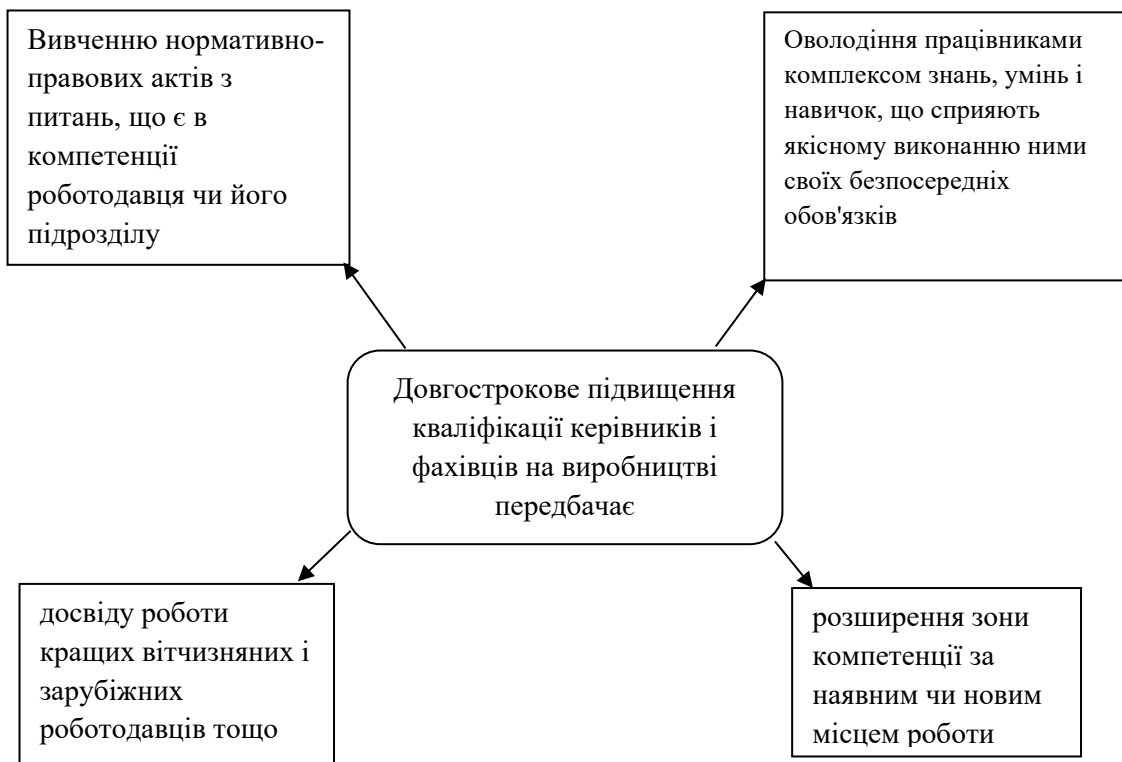


Рис. 11.5.1. Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців

Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців здійснюється через формальне навчання на договірних умовах у навчальних закладах, вищої та післядипломної освіти.

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

Таблиця 11.5.1.

Форми підвищення кваліфікації керівників і фахівців.

Випереджувальне навчання	це врахування у змісті навчання керівника та фахівця інновацій у сфері науки і техніки щодо виду професійної діяльності. Воно передбачає, що однією з умов конкурентоспроможності працівника на ринку праці є здатність особистості до безперервного навчання як у закладі післядипломної освіти, так і через самоосвіту
Навчання представників замовника	складної наукомісткої продукції чи програмного забезпечення здійснюється на основі розробленої навчальної документації, яка супроводжує продукцію чи послугу, що виробляється і поставляється замовникові
Стажування керівників і фахівців	це набуття ними досвіду виконання завдань та обов'язків певної професійної діяльності або галузі знань. Воно передбачає засвоєння ними передового вітчизняного й зарубіжного досвіду роботи, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на посадах, які вони обіймають, або на посаді вищого рівня управління
Асистентура-стажування	проводиться в університетах, академіях, інститутах і є основною формою підготовки науково-педагогічних, творчих і виконавських фахівців мистецького спрямування
Інтернатура	проводиться в університетах, академіях, інститутах і є обов'язковою формою первинної спеціалізації осіб за лікарськими та провізорськими спеціальностями для набуття кваліфікації лікаря-спеціаліста або провізора-спеціаліста
Лікарська резидентура	проводиться в університетах, академіях, інститутах і є формою спеціалізації лікарів-спеціалістів за певними лікарськими спеціальностями виключно на відповідних клінічних кафедрах для набуття кваліфікації лікаря-спеціаліста згідно з переліком лікарських спеціальностей, затвердженим центральним органом виконавчої влади у сфері охорони здоров'я
Клінічна ординатура	вища форма довгострокового підвищення кваліфікації лікарів-фахівців з певного фаху, якій передують інтернатура або курси спеціалізації та праця за спеціальністю не менше трьох років
Цільова аспірантура або докторантура	Навчання в цільовій аспірантурі або докторантурі за темами, що цікавлять організацію, призначено для вирішення актуальних наукових проблем виробництва і підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації

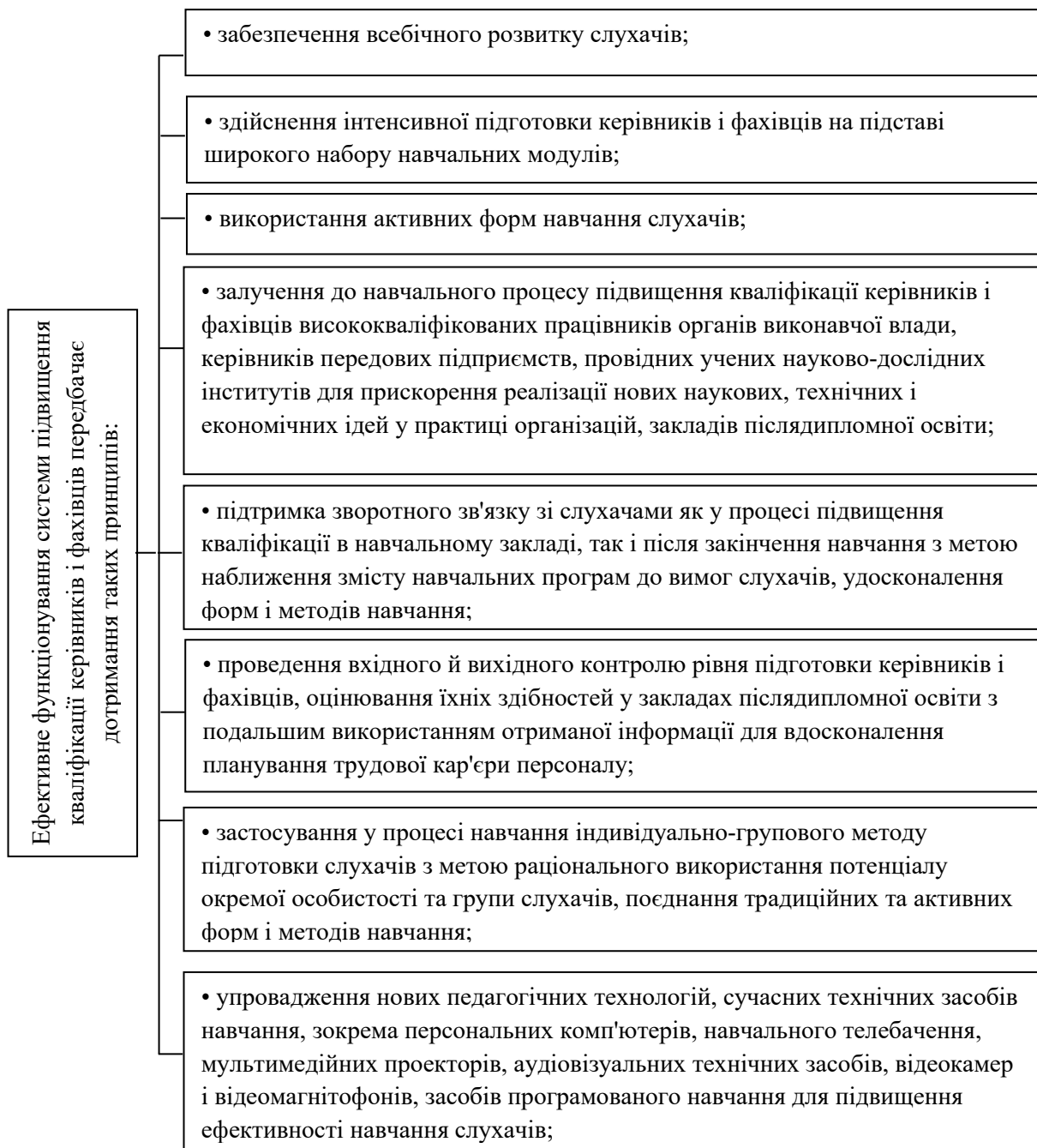


Рис. 11.5.2. Принципи ефективного функціонування системи підвищення кваліфікації керівників і фахівців

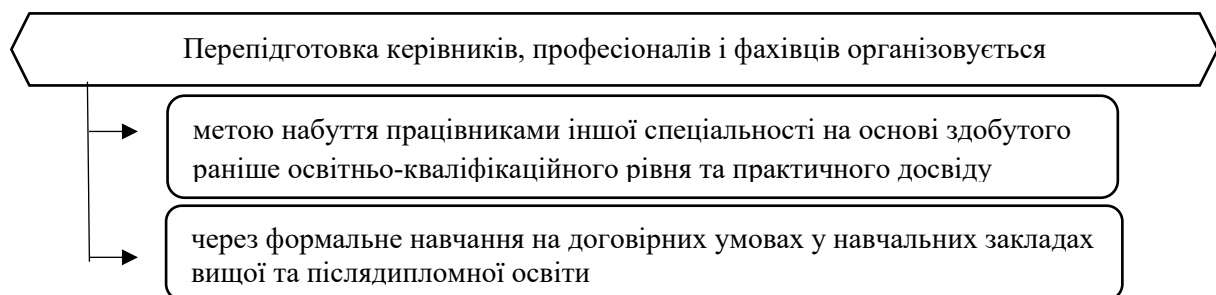


Рис. 11.5.3. Перепідготовка керівників, професіоналів і фахівців

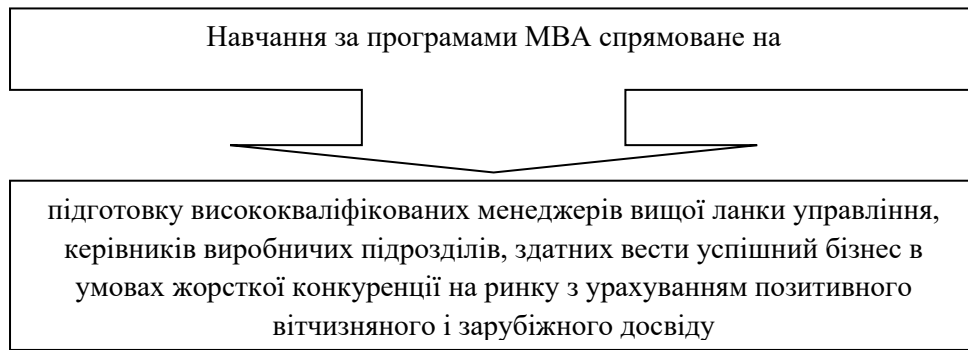


Рис. 11.5.4. Навчання за програми MBA

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

Зміст лекційного заняття:

1. *Ділова кар'єра: сутність та види.*
 2. *Моделі кар'єрного зростання.*
 3. *Формування резерву керівників та оцінювання його ефективності.*
-

Питання 1. Ділова кар'єра: сутність та види.

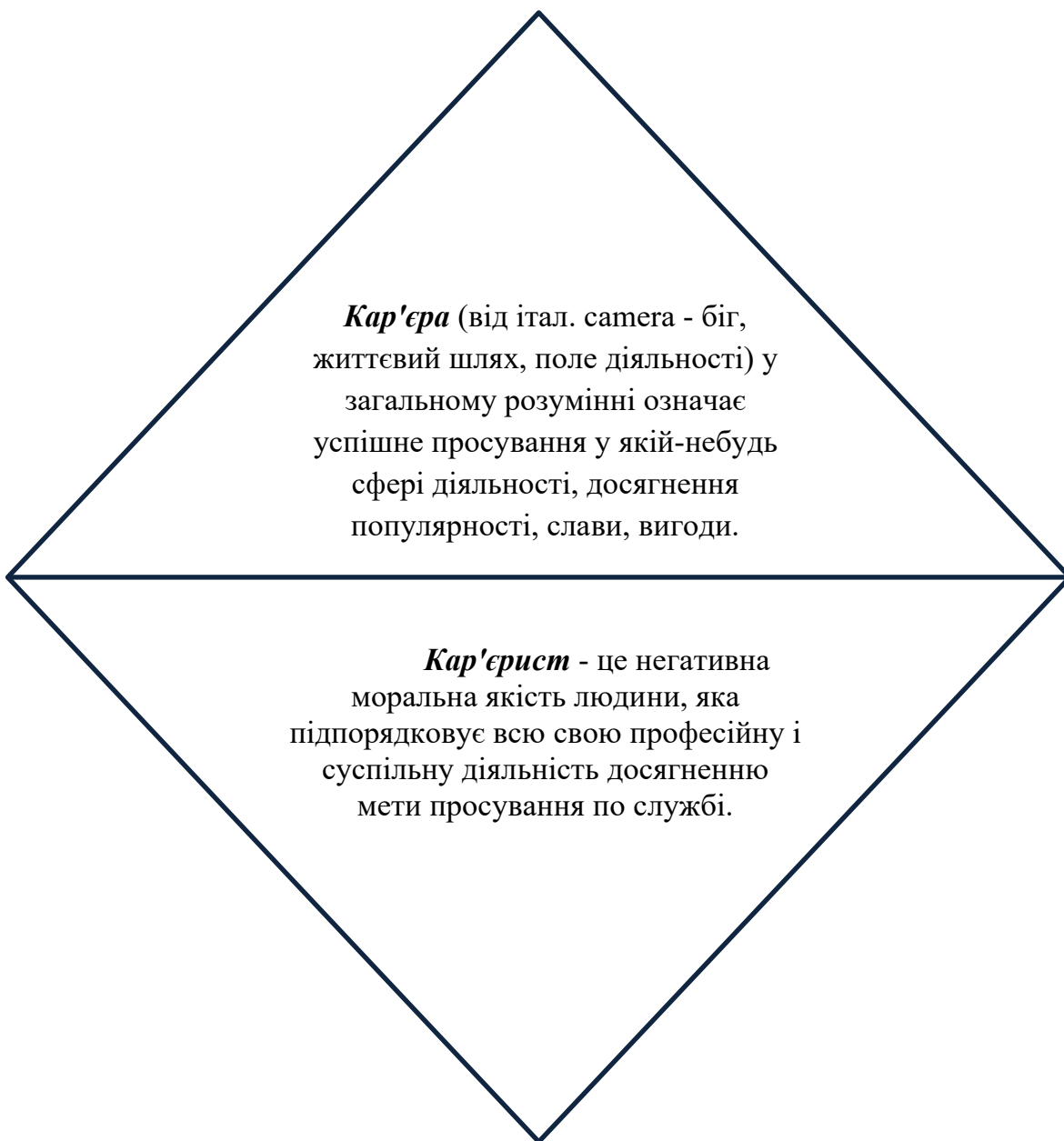


Рис. 12.1.1. Терміни кар'єра і кар'єрист

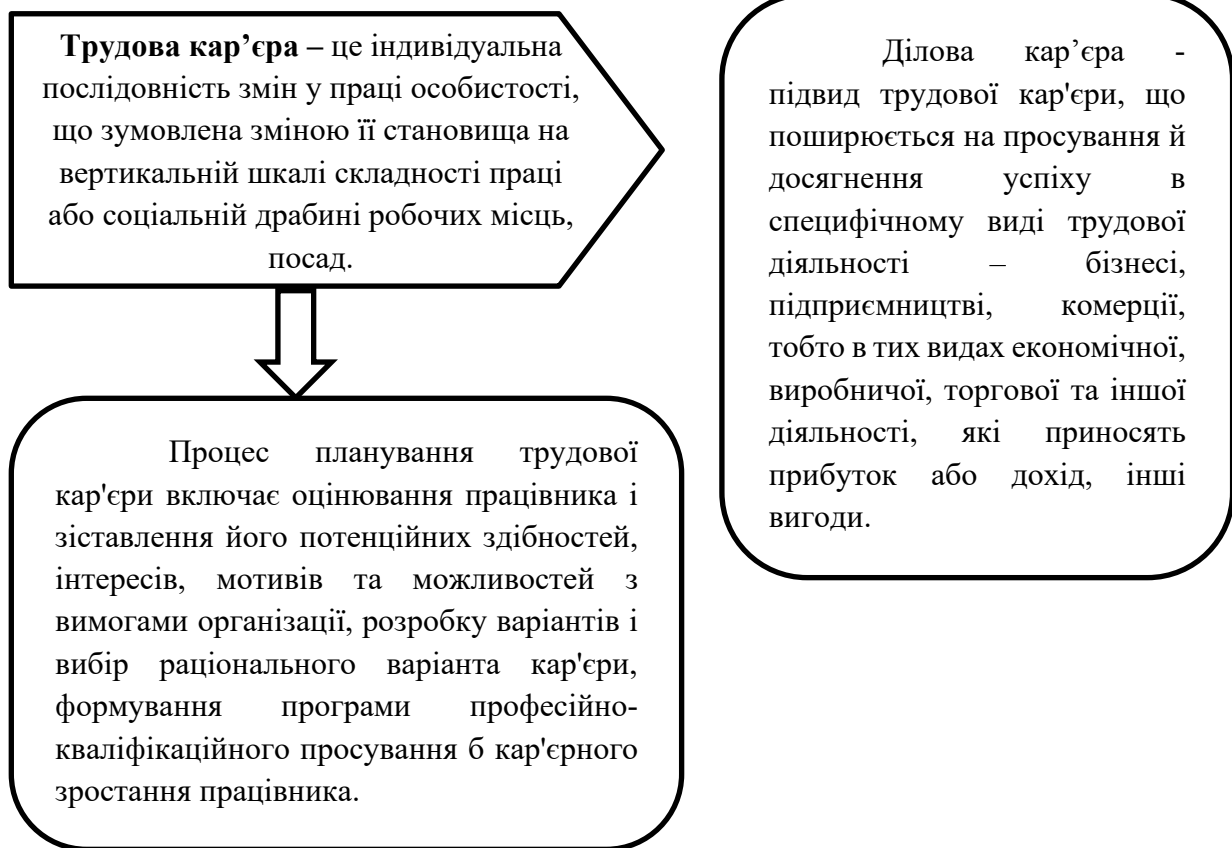


Рис. 12.1.2. Взаємозв'язок трудової та ділової кар'єри

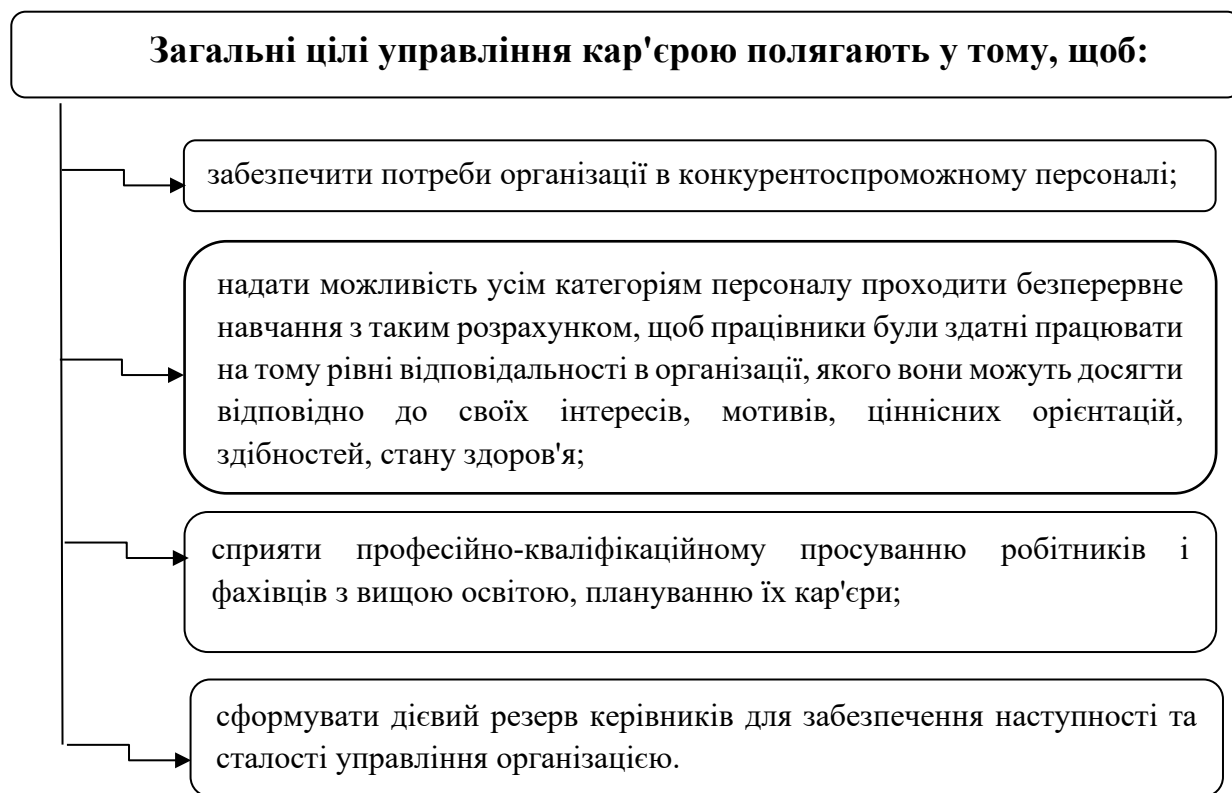


Рис. 12.1.3. Цілі управління кар'єрою

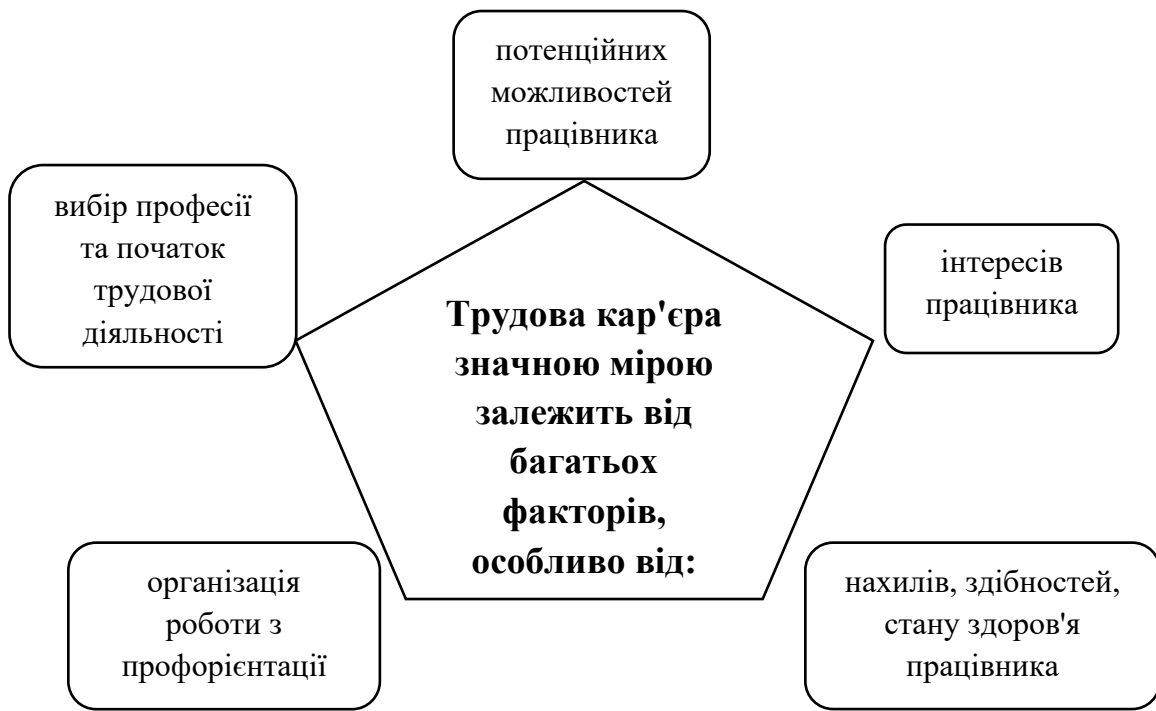


Рис. 11.1.4 Фактори від яких залежить трудова кар'єра

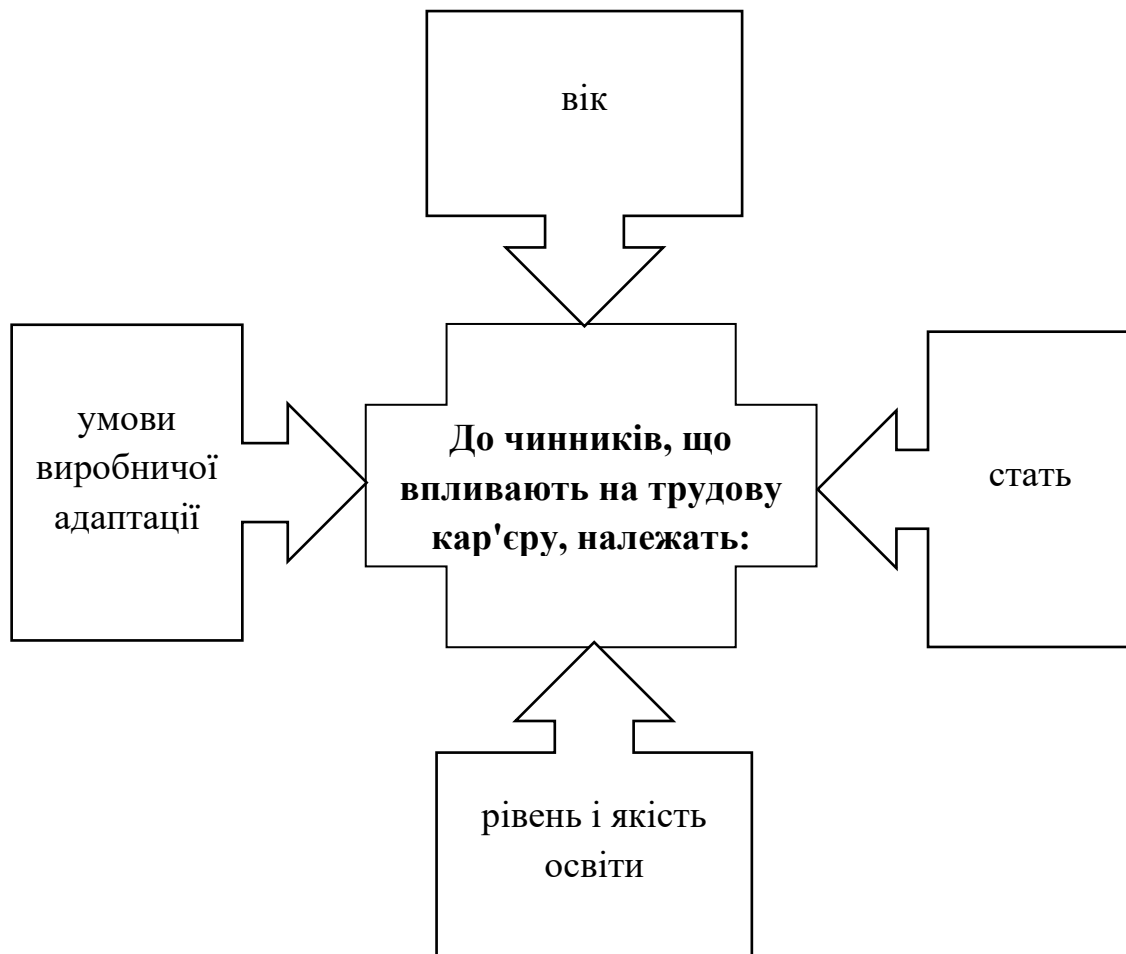


Рис. 22.1.5 Чинники що впливають на трудову кар'єру

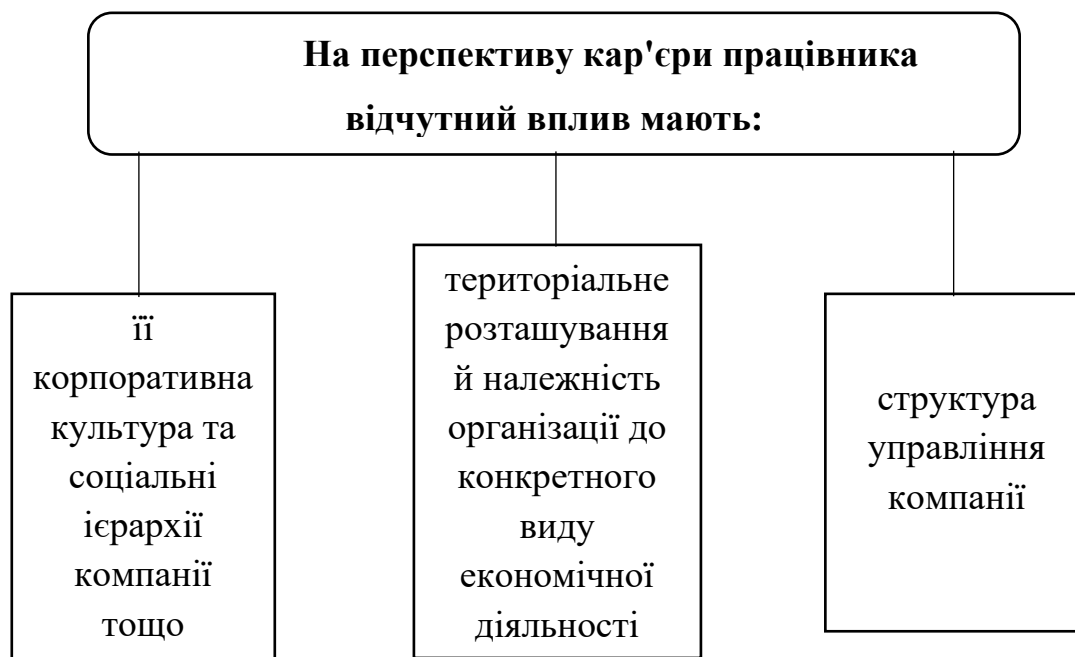


Рис. 12.1.6 Фактори що впливають на кар'єру працівника

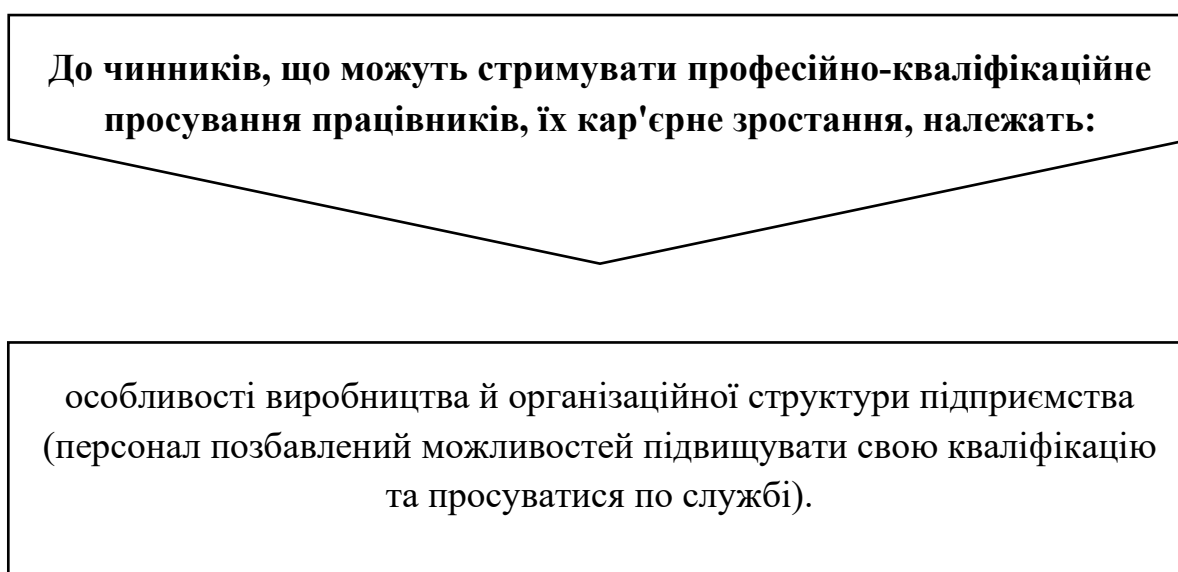


Рис. 12.1.7 Чинники які можуть стримувати професійно-кваліфікаційне просування працівників

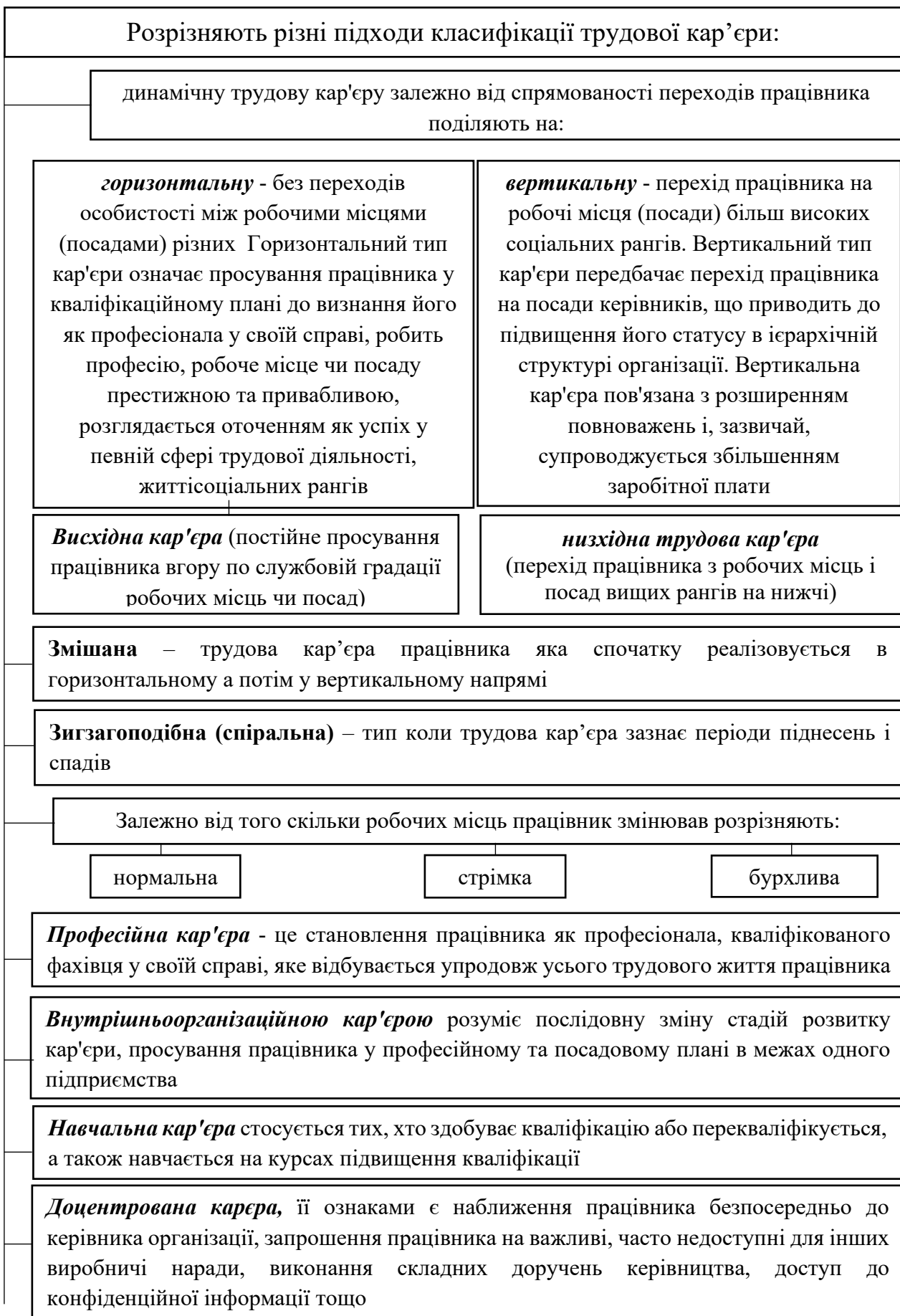


Рис. 12.1.8 Класифікація підходів трудової кар'єри

Таблиця 12.1.1

Класифікаційна ознака	Тип кар'єри
Кількість обійманих робочих місць чи посад упродовж трудової діяльності	Стабільна Динамічна
Напрями переходів працівників з одного робочого місця чи посади	Горизонтальна Вертикальна Висхідна Низхідна Змішана Зигзагоподібна
Швидкість переходу працівника з одного робочого місця чи посади на інше	Нормальна Стрімка Бурхлива
Подібність роботи чи статусу працівника в організації	Професійна Внутрішньоорганізаційна Доцентрована
Можливість реалізації трудового потенціалу особистості	Припинена Навчальна

Питання 2. Моделі кар'єрного зростання.

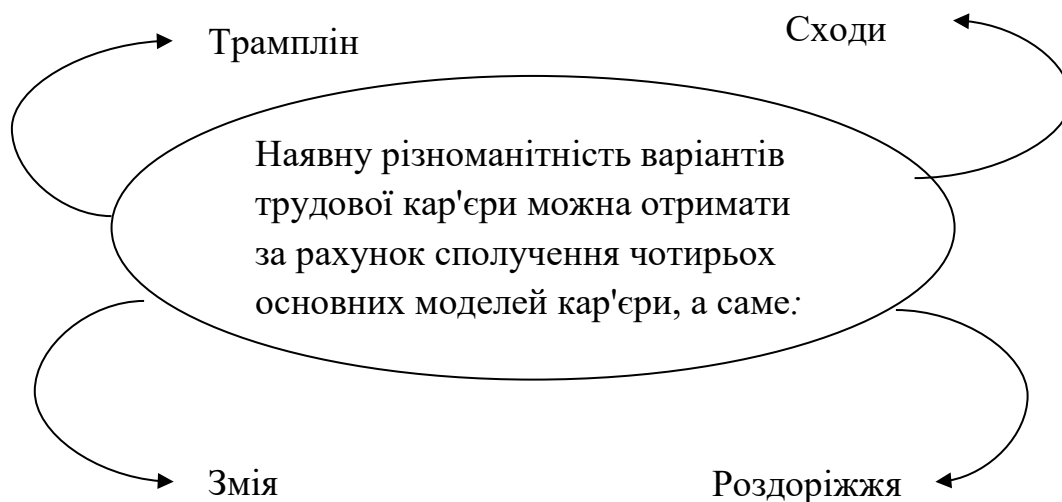


Рис. 12.2.1 Основні моделі кар'єри

Основні моделі кар'єри

Назва моделі	Характерні ознаки моделі
<i>"трамплін"</i>	Поширена серед керівників і фахівців з вищою освітою. Життєвий шлях працівника складається з тривалого просування вгору службовими щаблями з поступовим зростанням його трудового потенціалу. Відповідно змінюються й посади на більш складні та більш оплачувані. Упродовж певного часу працівник обіймає найвищу посаду у своїй трудовій біографії і прагне втриматися на ній якнайдовше, а потім - "стрибок із трампліна" через вихід на пенсію.
<i>"сходи"</i>	Передбачає, що кожен щабель трудової кар'єри - це нова посада, яку працівник обіймає фіксований час, наприклад не більш як п'ять років. З підвищенням рівня кваліфікації та набуттям практичного досвіду роботи працівник підіймається службовими сходами. Верхнього щабля трудової кар'єри працівник досягне в період, коли буде нагромаджено великий практичний досвід, набуто високу кваліфікацію.
<i>"змія"</i>	Прийнятна для керівників і фахівців. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу через призначення з обійманням кожної нетривалий час (1-2 роки). Головна перевага цієї моделі полягає в можливості задоволення потреби працівника в пізнанні функцій управління. Це припускає постійне переміщення персоналу в апараті управління, наявність чіткої системи призначення й переміщення, докладне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.
<i>"роздоріжжя"</i>	Припускає після закінчення певного фіксованого чи змінного терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексного оцінювання (атестації чи сертифікації), за результатами якого приймається рішення про підвищення, переміщення чи пониження у посаді. Ця кар'єра може бути рекомендована для підприємств, які застосовують трудовий договір у формі контракту.

Табл. 12.2.2

Етапи трудової кар'єри і пріоритетні потреби працівник

Етап кар'єри	Вік, років	Мета кар'єри	Психологічні та моральні потреби	Матеріальні потреби і потреби безпеки
Попередній	до 25	Навчання в школі, вибір професії, підготовка в професійно-технічному чи вищому навчальному закладі, випробування на різних роботах під час виробничої адаптації	Належності й причетності, початок самоствердження	Дбання про безпеку
Становлення	від 25 до 30	Завершення виробничої адаптації, формування кваліфікованого працівника, досягнення перших успіхів у організації	Посилення самоствердження, початок досягнення незалежності	Дбання про безпеку, задовільний розмір оплати праці
Просування	від 30 до 45	Підвищення рівня кваліфікації, професійно-кваліфікаційне просування, набуття нових навиків і досвіду роботи, початок переоцінки цінностей	Підвищення рівня самоствердження, посилення незалежності, початок самовираження	Піклування про здоров'я, високий розмір оплати праці
Збереження	від 45 до 60	Досягнення максимально можливого рівня професійної майстерності, посадового становища та авторитету в організації, наставництво молоді, переоцінка цінностей з метою подолання кар'єрної кризи	Стабілізація незалежності, посилення самовираження, початок заслуженої поваги	Підвищення розміру оплати праці та якості трудового життя, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	від 60 до 65	Зниження трудової активності, приготування до виходу на пенсію, підготовка свого наступника, наставництво молоді в організації	Стабілізація, самовираження та самоствердження, зростання поваги	Збереження розміру оплати праці та якості трудового життя, посилення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 65	Вихід на пенсію, підготовка й ведення нового виду діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Піклування про здоров'я, розмір пенсії, інші джерела доходу

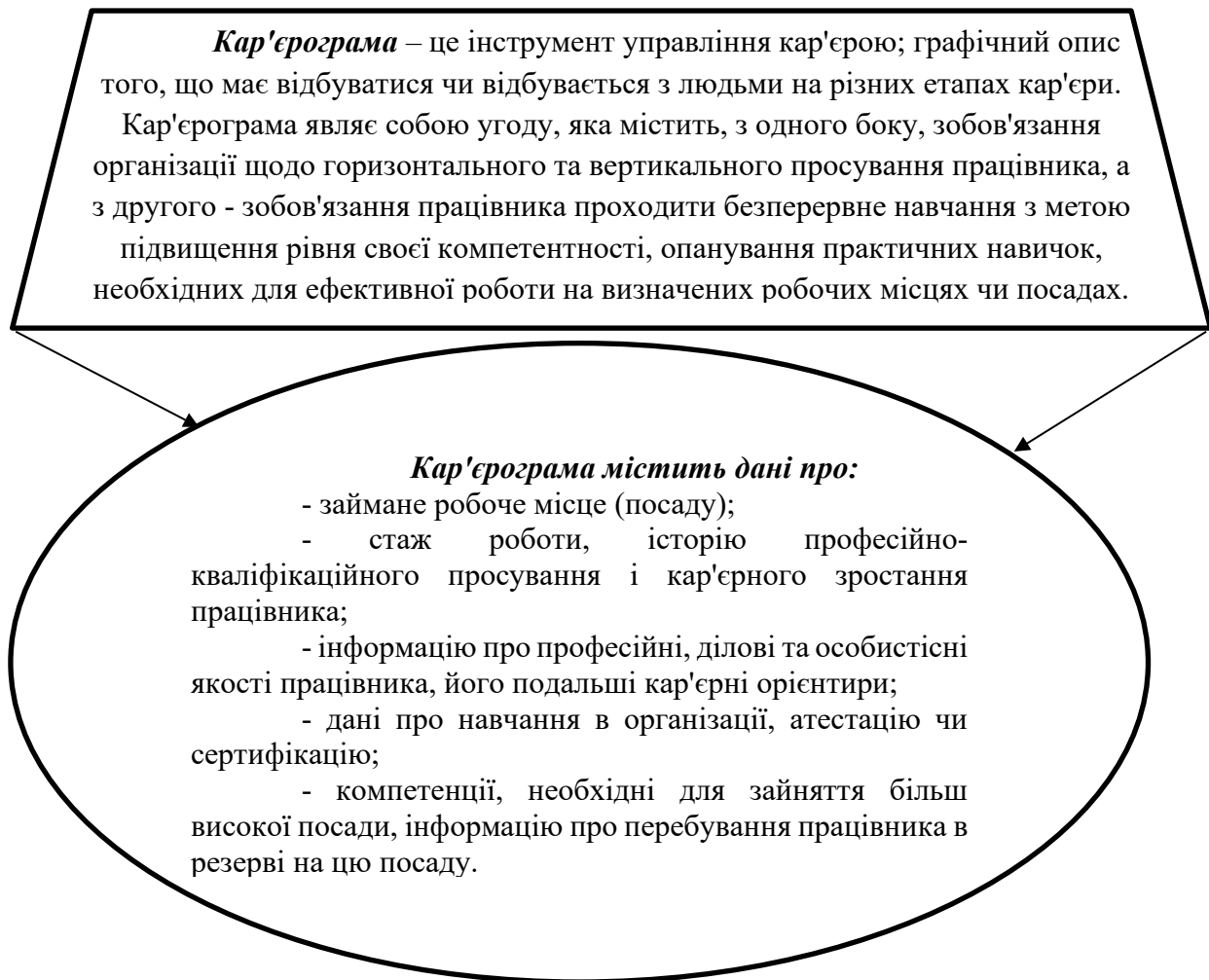


Рис. 12.2.3 Сутність кар'єрограми

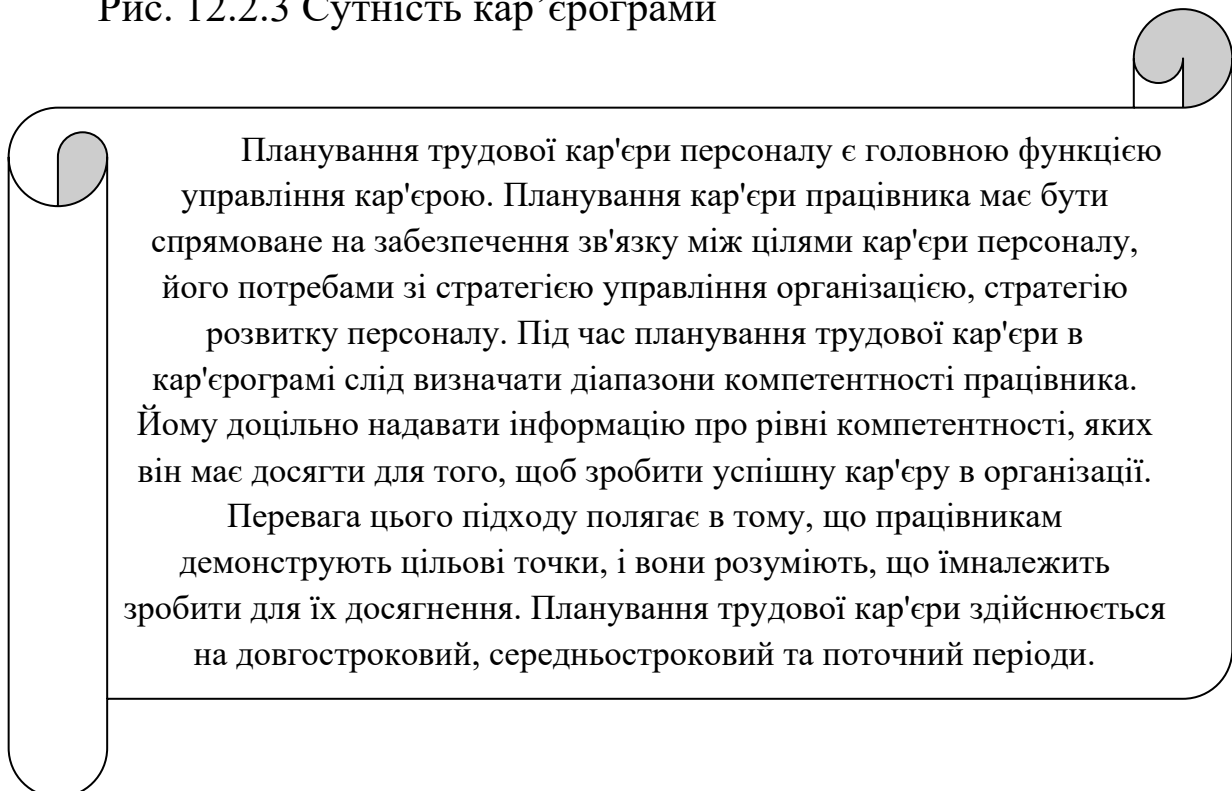


Рис 12.2.3 Сутність планування кар'єри

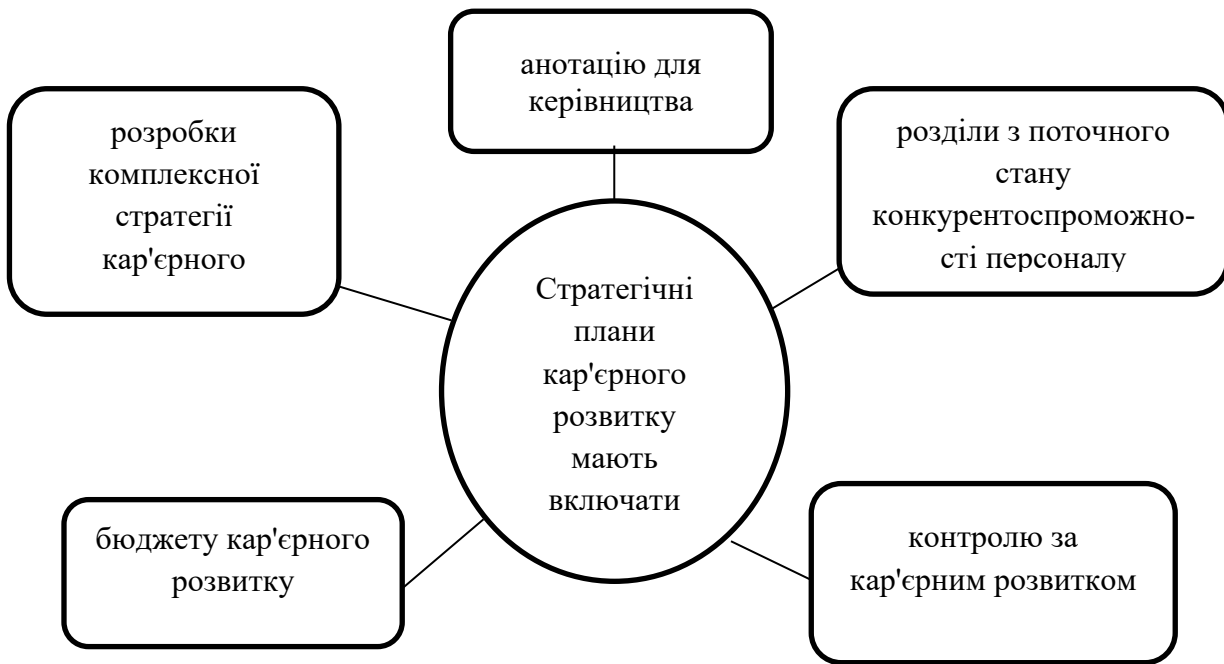


Рис. 12.2.4 Склад що входить в стратегічні плани кар'єрного розвитку

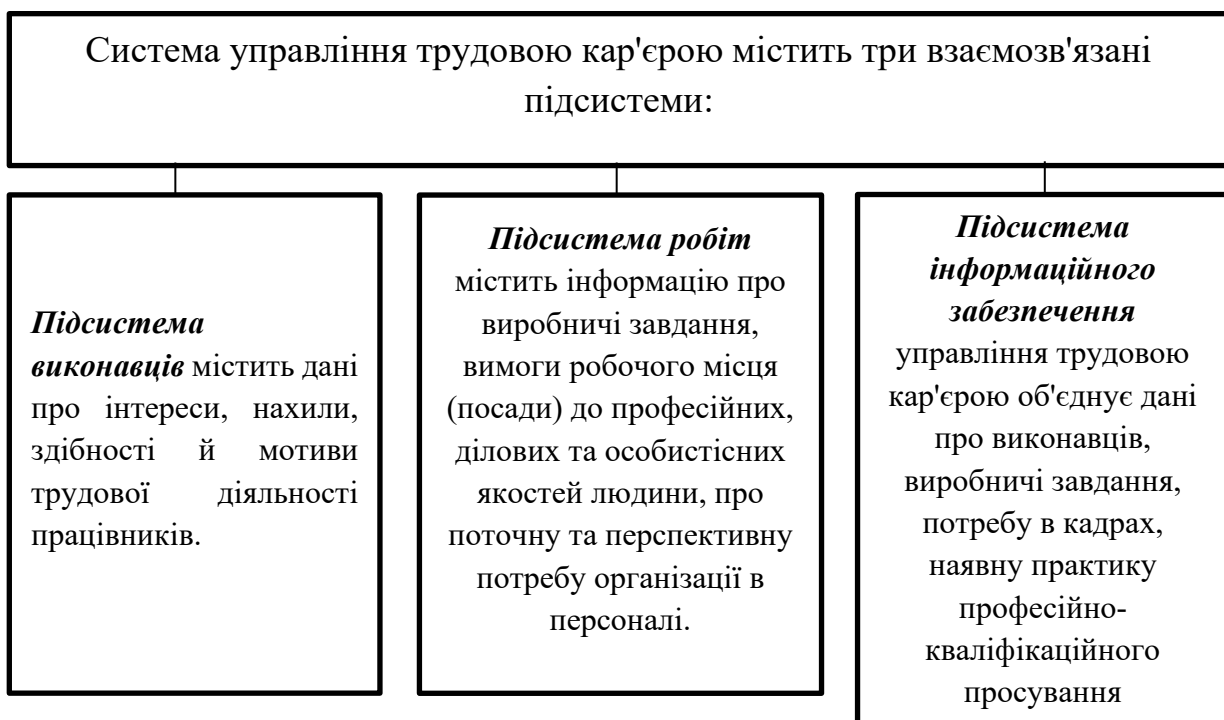


Рис. 12.2.5 Підсистеми системи управління трудовою кар'єрою

Питання 3. Формування резерву керівників та оцінювання його ефективності.

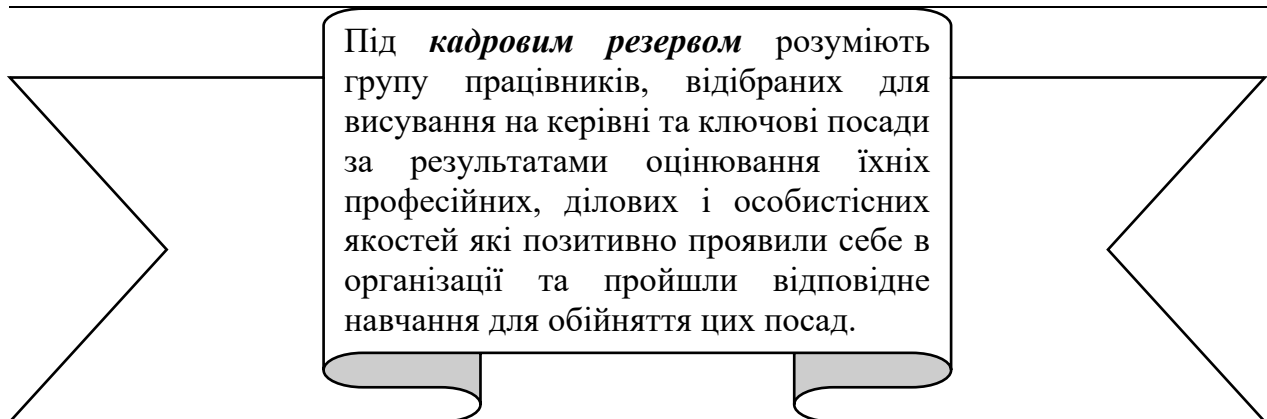


Рис 12.2.1 Визначення кадрового резерву



Рис. 12.3.2 Формування кадрового резерву працівників у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства

Класифікація кадрового резерву

За видом діяльності розрізняють:	– резерв розвитку - група фахівців і керівників, які готуються до роботи в межах нових напрямів (у разі диверсифікації виробництва, розробки нових товарів і технологій). Вони можуть обирати один з двох напрямів кар'єри – горизонтальну чи вертикальну; – резерв функціонування - група фахівців і керівників, які мають у майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації. Ці працівники зорієнтовані на керівну кар'єру.
За часом призначення виокремлюють:	– група А – кандидати, які можуть бути висунуті на керівні посади уже зараз; – група В – кандидати, висування яких планується в найближчі один-три роки.
За призначенням на посаду виділяють:	- наступники конкретних керівників; - резерв керівників на висування.

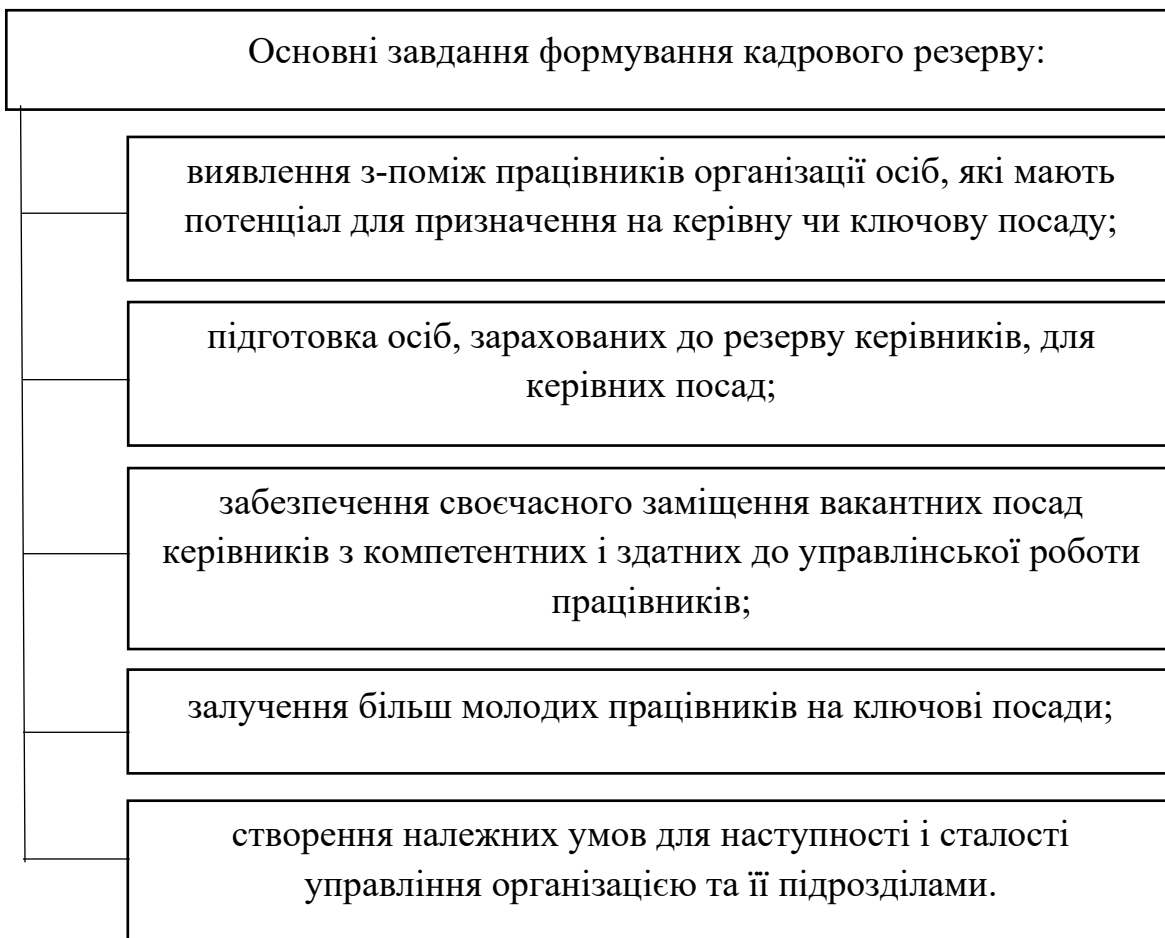


Рис. 12.3.3 Основні завдання формування кадрового резерву

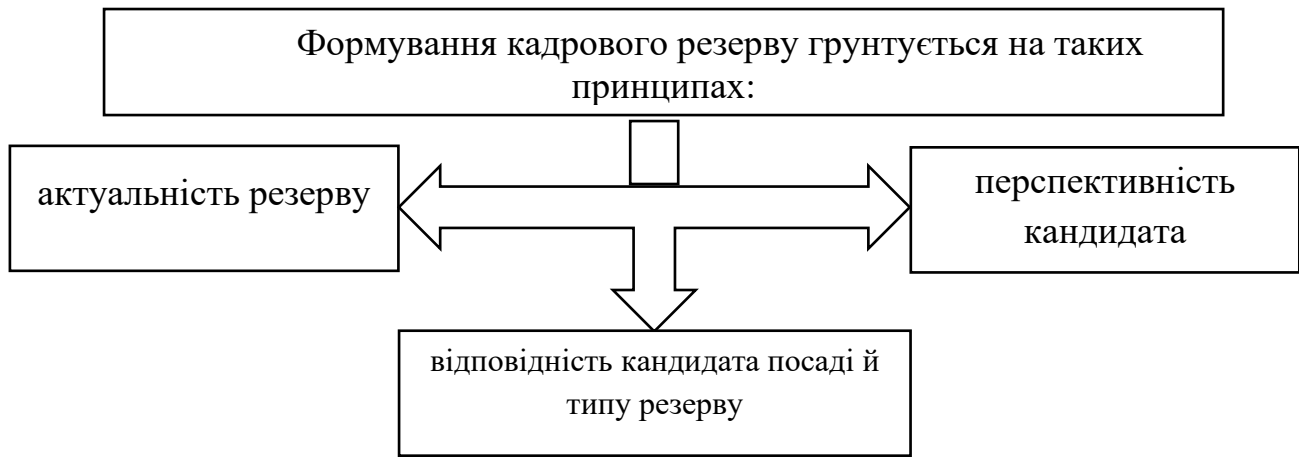


Рис. 12.3.4 Принципи формування кадрового резерву



Рис. 12.3.5 Етапи формування резерву керування в організації



Рис. 12.3.6 Що відображається у типовій схемі заміщення посад

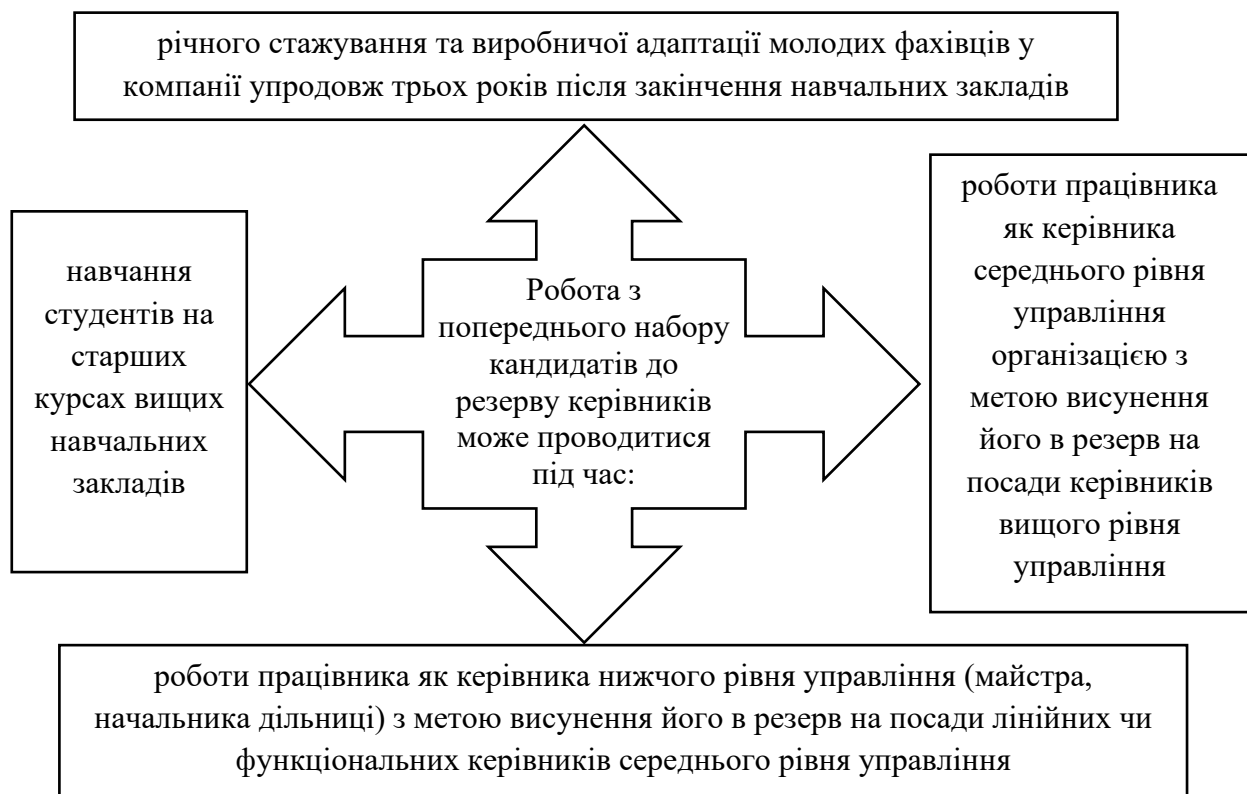


Рис. 12.3.7 Ситуації коли може проводитись робота з попереднього

Для попереднього набору кандидатів до резерву керівників в організації можуть бути використані такі джерела інформації:	
	матеріали підсумків виробничої адаптації молодого фахівця після трьох років його роботи в організації
	підсумки періодичних, поточних і неперіодичних атестацій та сертифікацій персоналу
	результати виробничої діяльності структурного підрозділу, яким керує кандидат на висунення в резерв керівників середнього чи вищого рівня управління
	матеріали особистої справи кандидата
	дані про освіту, рівень професійної підготовки та кваліфікації, досвіду роботи кандидата до резерву керівників
	відгуки про кандидатів до резерву їх безпосередніх керівників, підлеглих, колег по роботі, керівників суміжних структурних підрозділів, працівників служби персоналу, клієнтів і постачальників тощо
	результати підвищення рівня кваліфікації або перепідготовки кандидата

Рис. 12.3.8 Джерела інформування, які використовуються для попереднього набору кандидатів до резерву керівників в організації

Методи які використовують при оцінці кандидатів до резерву

Назва методу	Характерні ознаки
Прогностичні методи	аналізу документальних матеріалів; проведення структурованого й неструктурованого інтерв'ювання; використання різних методів оцінювання працівників, зокрема атестації та сертифікації персоналу, анкетування, класифікації та ранжування, оцінювання за вирішальною ситуацією, еталону, тестування і под.
Практичні методи	оцінювання результатів роботи призначеного кандидата до резерву керівником групи працівників, які виконують тимчасову роботу й не мають формального закріплення в організаційній структурі підприємства; виконання резервістом обов'язків керівника, що перебуває у відрадженні, відпустці чи хворіє; результатів стажування, роботи дублера керівника тощо.
Навчальні методи	оцінювання кандидатів до резерву передбачають використання таких форм навчання: розгляд практичних ситуацій, групові дискусії, рольові ігри, ділові ігри та ін.
Експертна оцінка	експерти з числа вищих керівників організації та фахівців служби персоналу оцінюють кожного кандидата до кадрового резерву

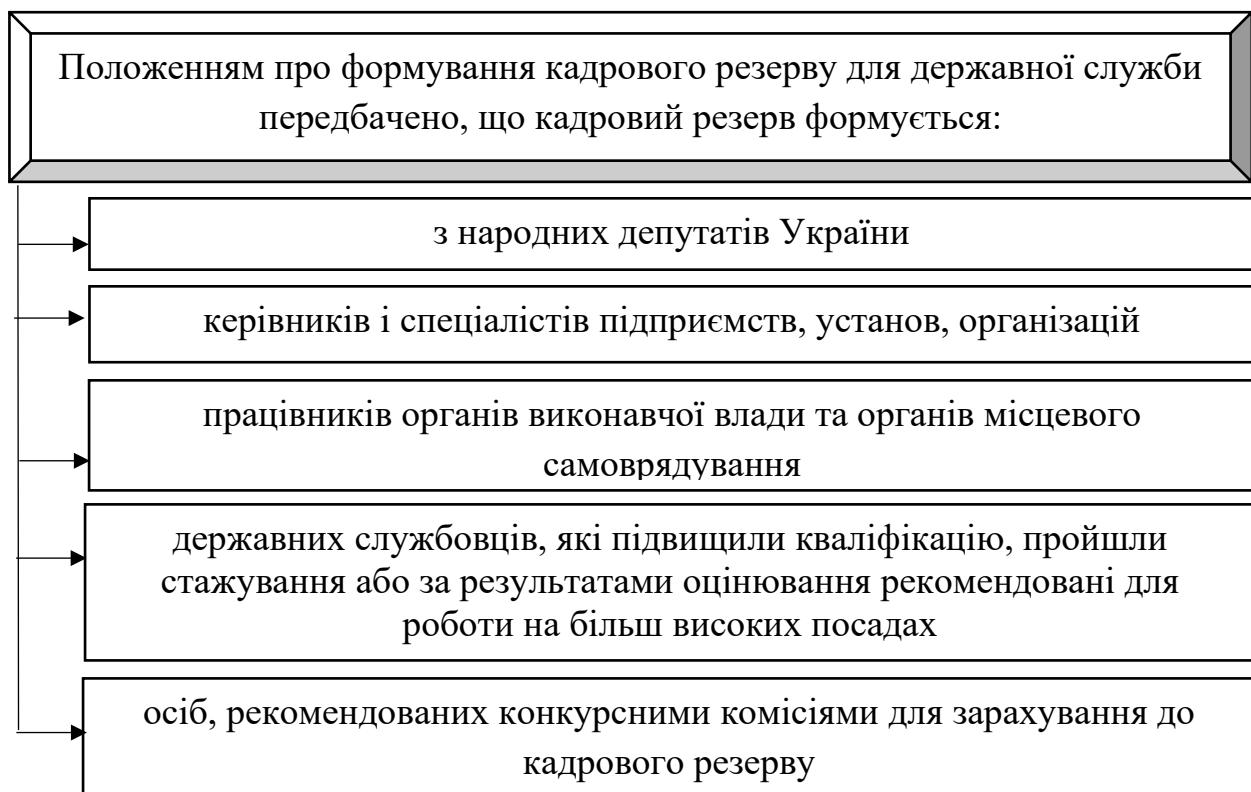


Рис. 12.3.9 Положення формування кадрового резерву для державної служби

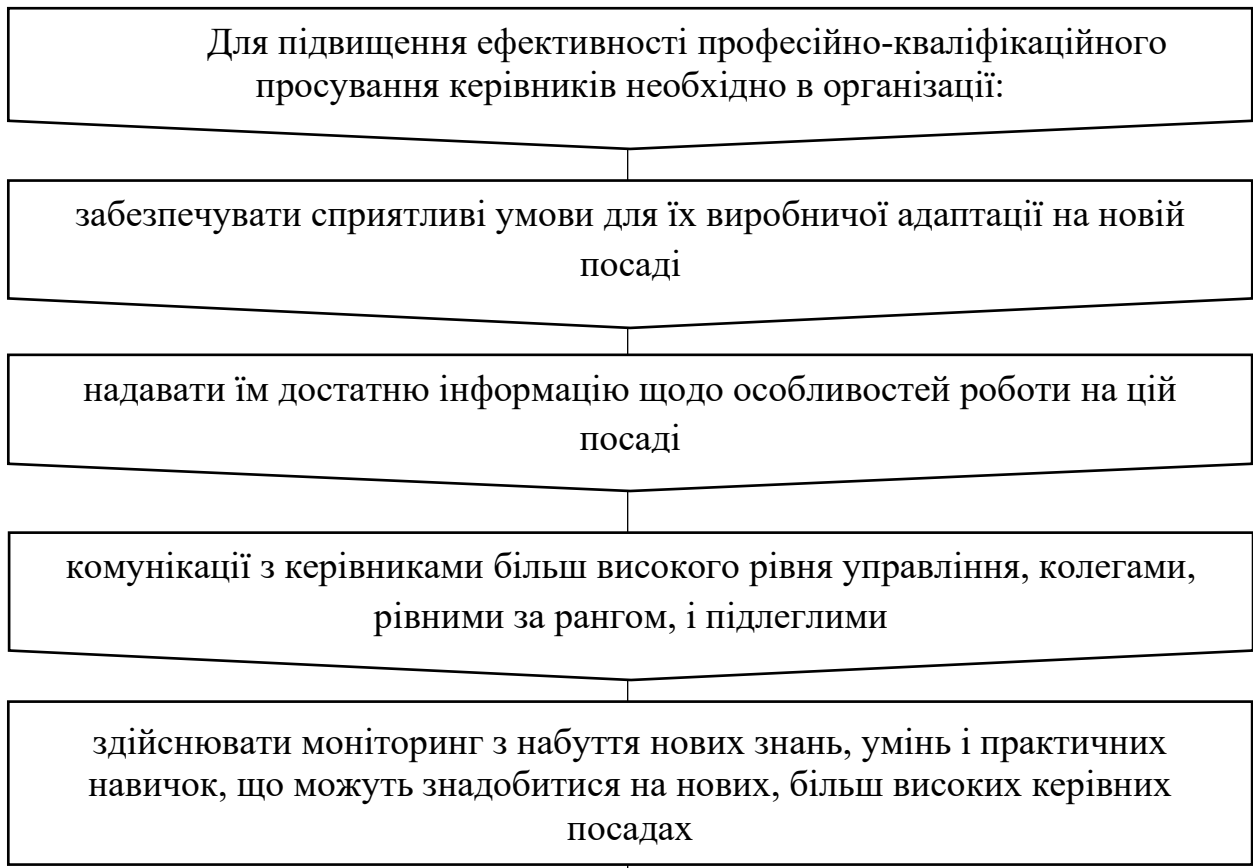


Рис. 12.3.10 Умови для підвищення ефективності професійно-кваліфікаційного просування керівників організації

Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу

1. Роль і місце соціального управління в плануванні й організації розвитку підприємства.
2. Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу в організації і поза виробництвом.
3. Вдосконалення соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу працівників.
4. Задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку.

1. Роль і місце соціального управління в плануванні й організації розвитку підприємства.

Управління соціальним розвитком організації - сукупність способів, прийомів, процедур, що дають змогу розв'язувати соціальні проблеми на основі наукового підходу, знання закономірностей перебігу соціальних процесів, точних аналітичних розрахунків і вивіренних на практиці соціальних нормативів.

Соціальний розвиток персоналу - цілеспрямований процес підвищення конкурентоспроможності працівників через удосконалення їх соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу, задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку.

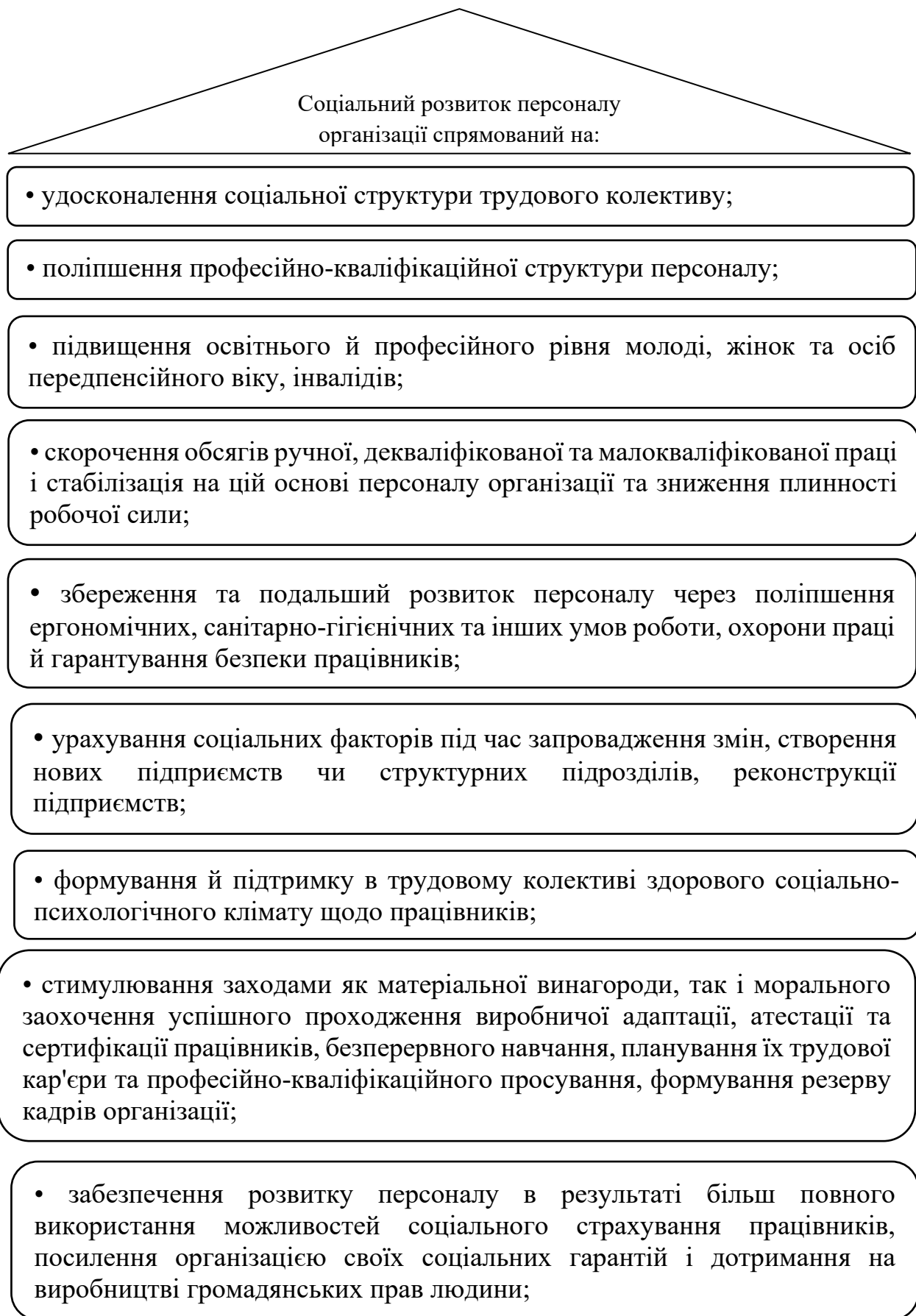


Рис. 13.1.1. Соціальний розвиток персоналу організації спрямований на

В організації реалізуються *пільги щодо розвитку персоналу* в межах трудового законодавства й соціального захисту зайнятого населення, що встановлюються на державному рівні.

Соціальна політика стосовно розвитку персоналу як складова менеджменту передбачає діяльність у сфері відносин між соціальними групами, що пов'язані з формуванням соціального пакета організації (оплата навчання, соціальна допомога, послуги, нематеріальна винагорода для працівників тощо), які забезпечують подальший розвиток персоналу завдяки оплаті навчання працівників, збагаченню змістовності їх праці, участі в управлінні підприємством.

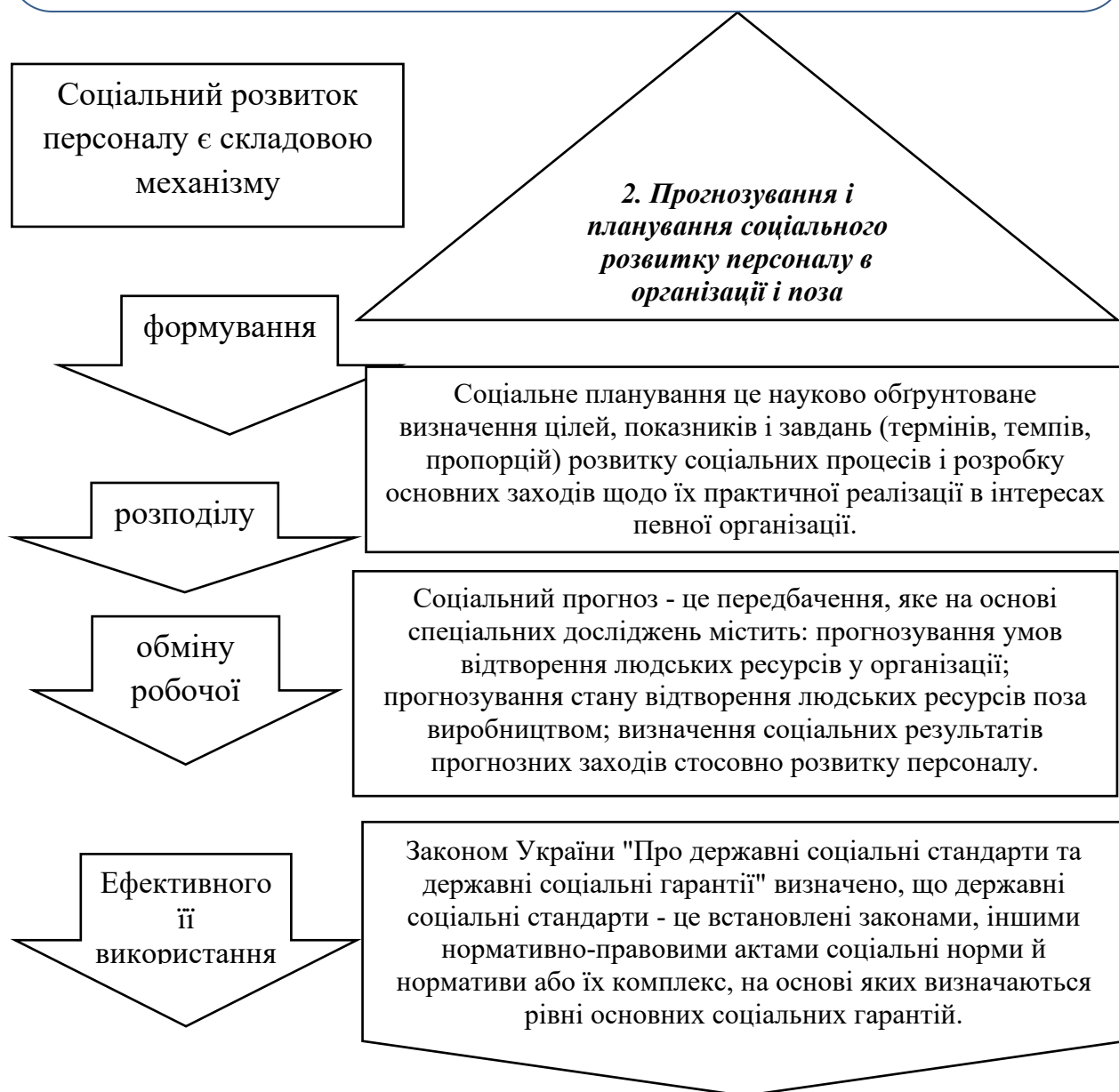


Рис. 13.1.2. Механізм соціального розвитку

Соціальні норми та нормативи – це показники необхідного споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів та послуг і забезпечення населення освітніми, медичними, житлово-комунальними й соціально-культурними послугами.



Рис. 13.2.1. Соціальне планування розвитку персоналу передбачає

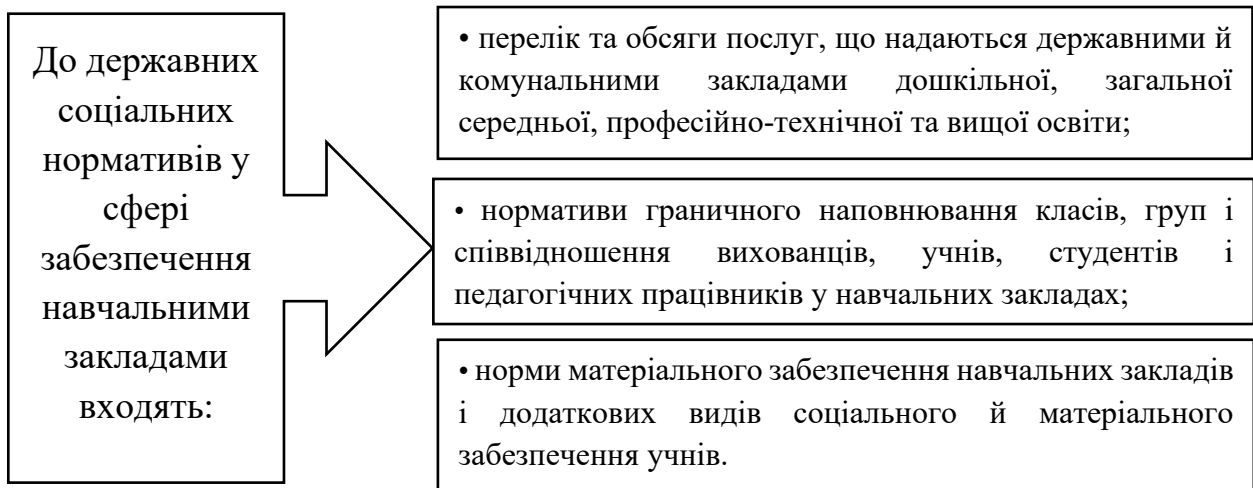
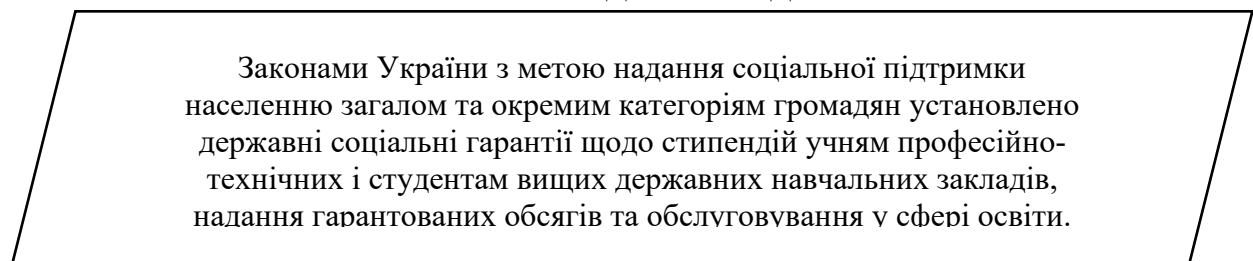


Рис. 13.2.2. До державних соціальних нормативів у сфері забезпечення навчальними закладами входять



Найважливіші напрями планування соціального розвитку працівників можуть бути відображені в розділі "Соціальний розвиток персоналу" (рис. 13.2.3).



Рис. 13.2.3. Основні цілі та завдання планування соціального розвитку персоналу в організації

Розділ «Соціальний розвиток персоналу»

Підрозділи



Рис. 13.2.4. Найважливіші напрями планування соціального розвитку персоналу

3. Вдосконалення соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу працівників.

Соціальна структура персоналу характеризує трудовий колектив організації як сукупність суспільних груп, що класифікуються за змістом праці, рівнем освіти та кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій та партій, сімейним станом, напрямом мотивації, рівнем якості трудового життя і статусом зайнятості.



Рис. 13.2.4. Джерела інформації для аналізу та планування соціальної структури персоналу в організації.

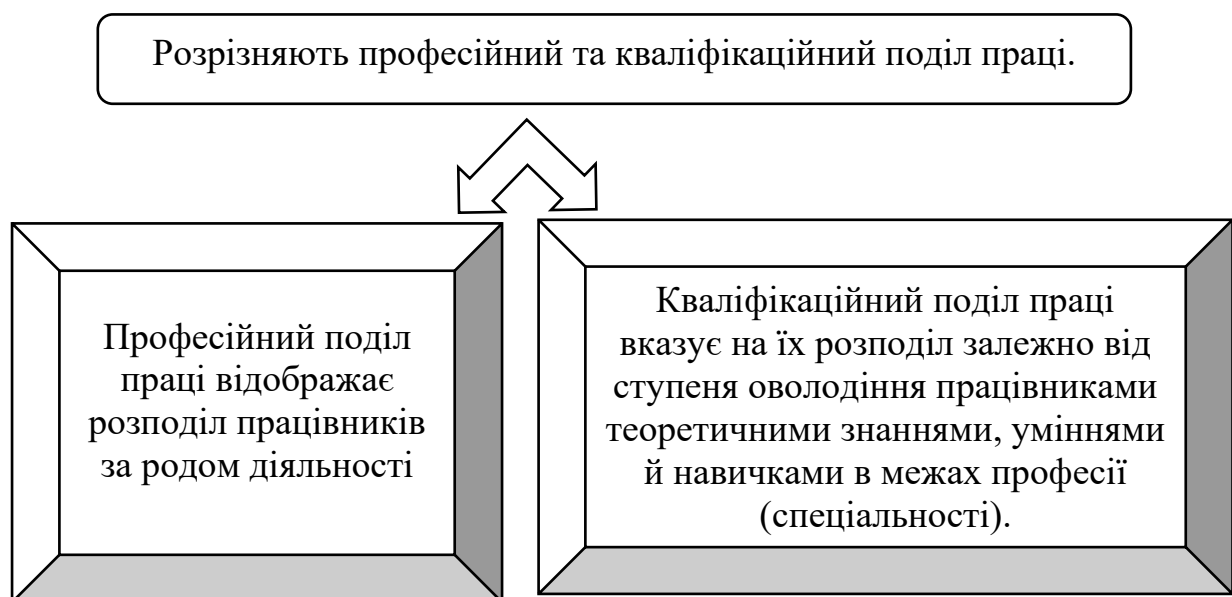


Рис. 13.2.5. Професійний та кваліфікований поділ праці

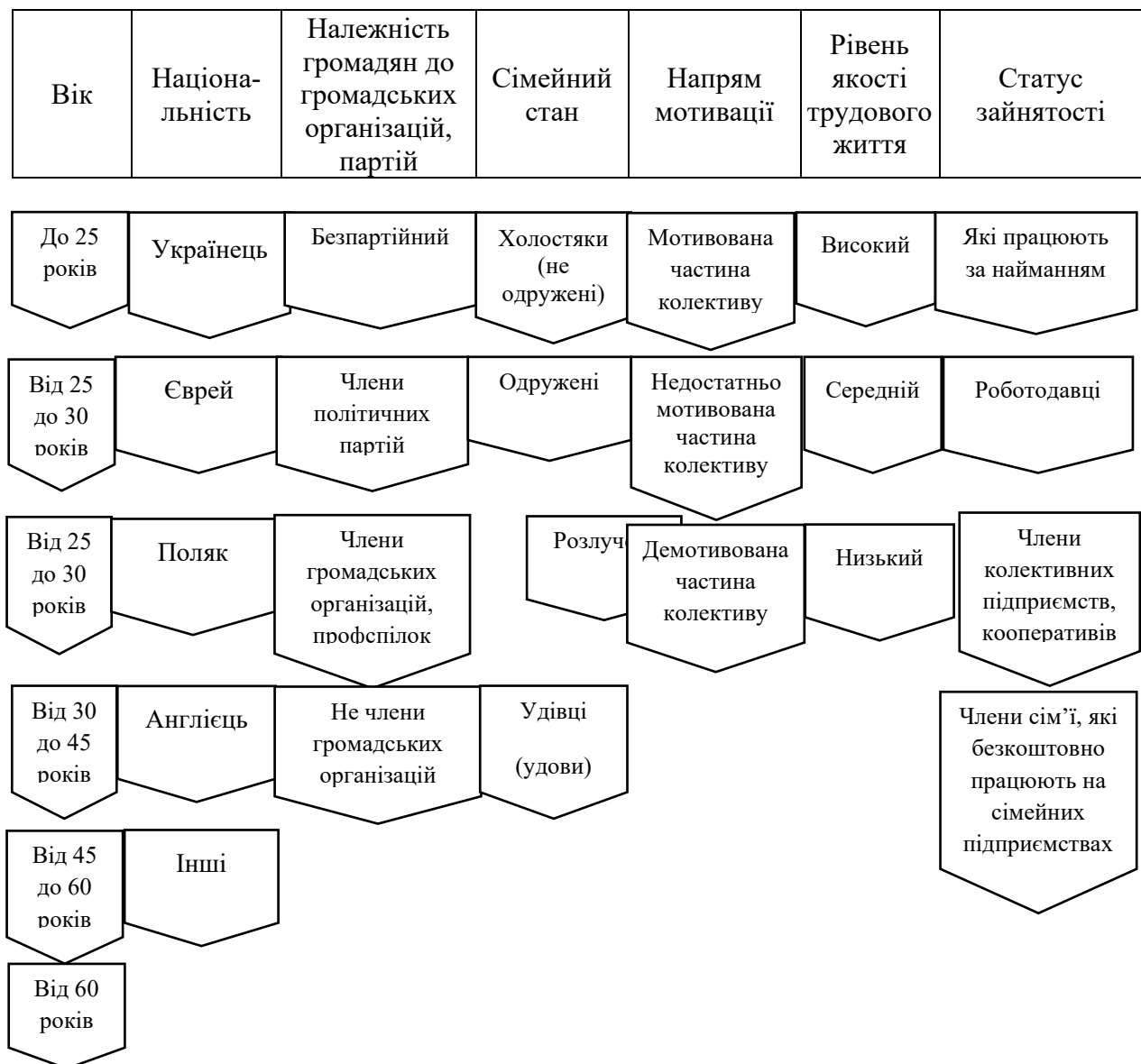


Рис. 13.2.6. Соціальна структура персоналу організації

Соціальне планування має сприяти такому технічному переоснащенню виробництва, його реструктуризації, яке давало б змогу збільшити потребу в працівниках кваліфікованої та висококваліфікованої праці.



У процесі розроблення плану соціального розвитку персоналу доцільно оцінювати ступінь задоволення додаткової потреби організації в нових висококваліфікованих працівниках, зокрема за рахунок випускників вищих і професійно-технічних навчальних закладів.



Під час планування соціального розвитку персоналу значну увагу слід приділяти регулюванню руху персоналу, стабілізації та лояльності трудового колективу і зниженню рівня плинності кадрів.

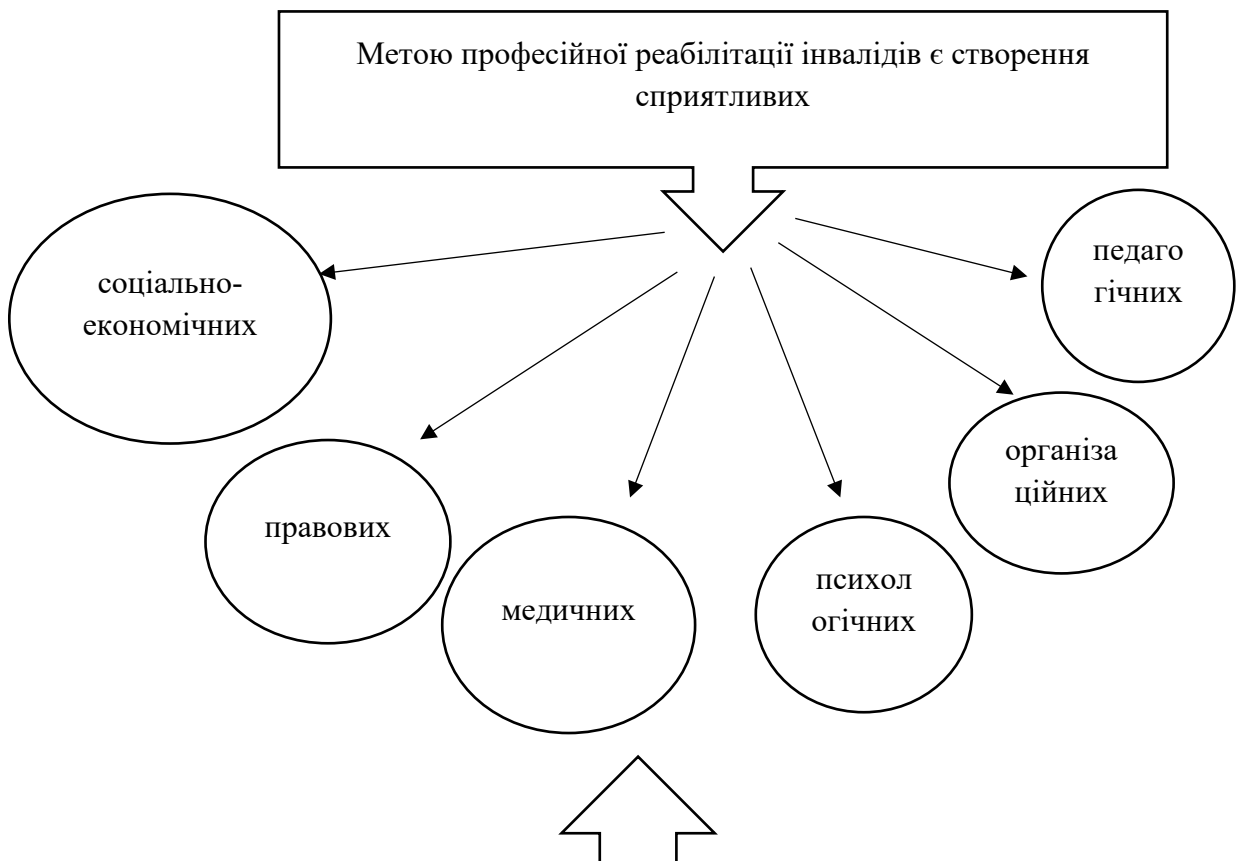
4. Задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку.

Рекомендація МОП про розвиток людських ресурсів (NISO) передбачає забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у професійній підготовці та працевлаштуванні. Заходи з розвитку людських ресурсів мають функціонувати як єдине ціле з економічними і культурними заходами, вжитими урядами для поліпшення умов працевлаштування жінок.

Законом України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" забезпечено жінкам і чоловікам рівні права та можливості у працевлаштуванні, просуванні по роботі, підвищенні кваліфікації та перепідготовці.

Пенсійна реформа в Україні передбачила поступове, починаючи з 2011 року, підвищення пенсійного віку при виході на пенсію для жінок до 60 років і для деяких категорій зайнятих чоловіків до 62 років. Після вирівнювання цього віку для обох статей відбуватиметься подальше збільшення пенсійного віку при виході на пенсію як для чоловіків, так і для жінок. Пенсійна реформа передбачила також збільшення страхового стажу, необхідного працівникам обох статей для виходу на пенсію.

Законом України "Про реабілітацію в Україні" визначено, що професійна реабілітація передбачає відновлення знижених або втрачених професійних функцій, відбір професії та адаптація до неї інваліда, дитини-інваліда, поновлення трудової діяльності інваліда в колишній або новій професії.



...умов та гарантій для реалізації права інвалідів на профорієнтацію, освіту, професійну підготовку. Вона сприяє добровільній праці інвалідів відповідно до їхніх можливостей, посиленню їх соціального захисту від бідності й безробіття.

Професійна реабілітація включає заходи із забезпечення зайнятості інвалідів, експертизи потенційних професійних здібностей, професійної орієнтації, професійної підготовки, підготовки робочого місця, професійно-виробничої адаптації, раціонального працевлаштування, динамічного контролю за раціональністю працевлаштування та успішністю професійно-виробничої адаптації.

Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу

Питання 3. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу.

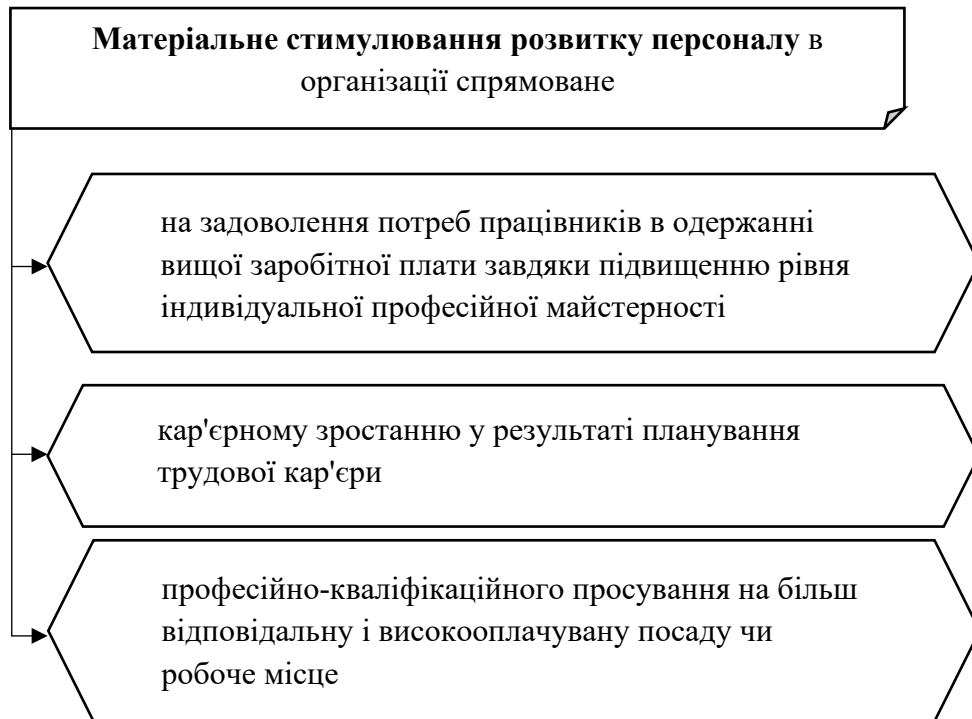


Рис. 14.3.1. Спрямування матеріального стимулювання розвитку в організації

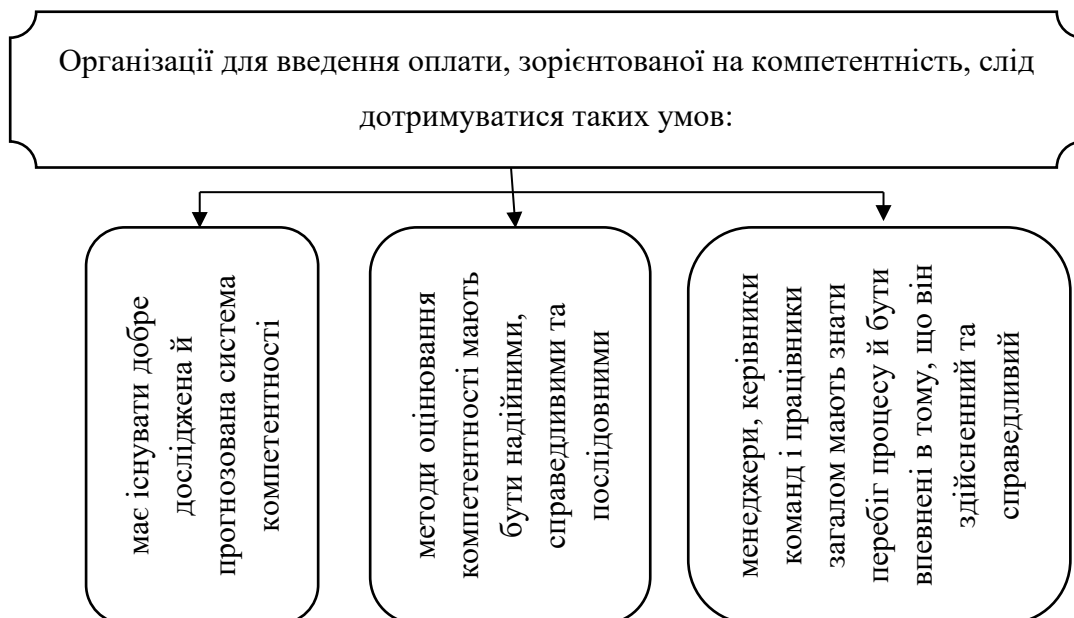


Рис.14.3.2. Умови, яких слід дотримуватися організації для введення оплати, зорієнтованої на компетентність

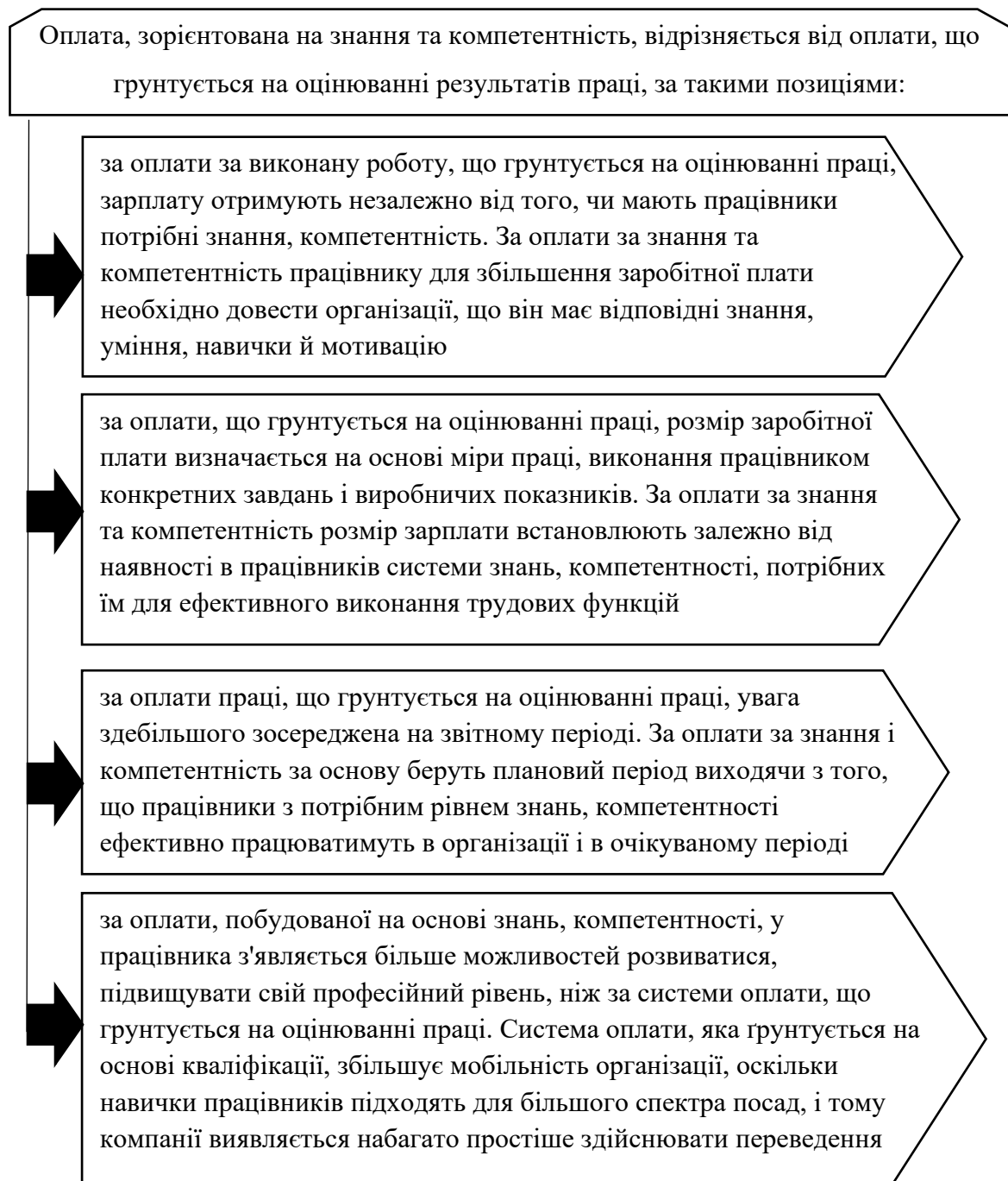


Рис. 14.3.2. Різниця між оплатою, що зорієнтована на знання та компетентність та оплатою, що ґрунтується на оцінюванні результатів праці

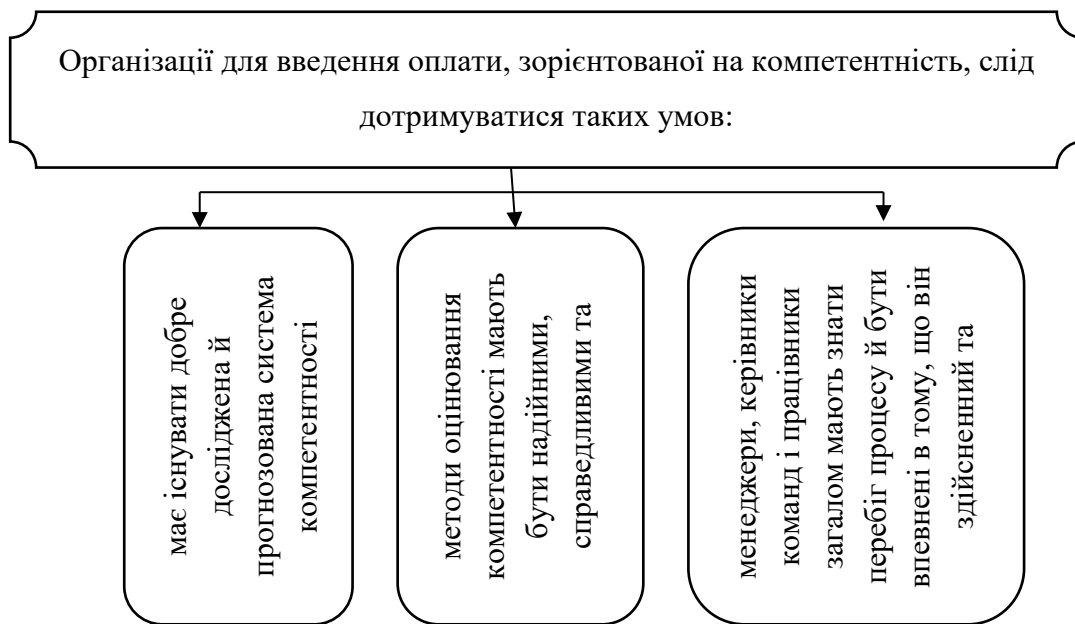


Рис.14.3.3. Умови, яких слід дотримуватися організації для введення оплати, зорієнтованої на компетентність

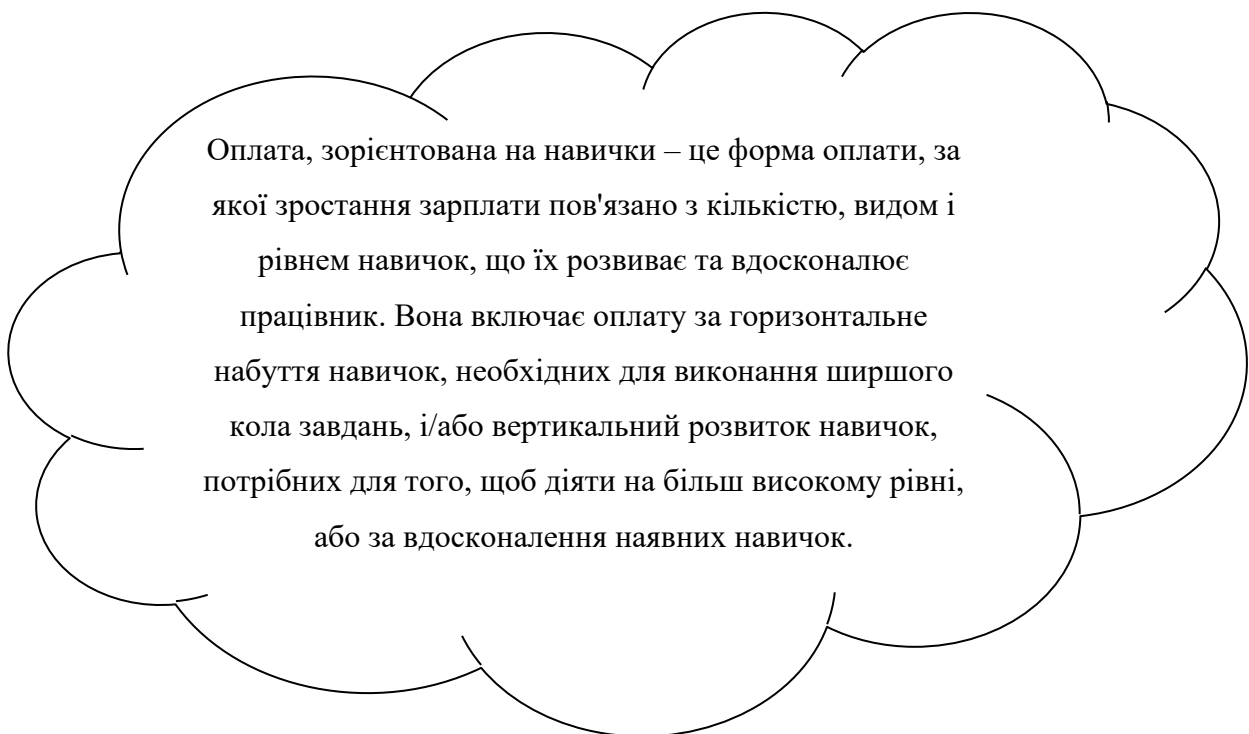


Рис.14.3.4. Визначення оплати, зорієнтованої на навички



Рис.14.3.5. Стимулюванню розвитку персоналу організацій

Кількість рівнів оплати праці, встановлених для відповідних грейдів, може бути різною: мінімальною (2-3 рівні) й великою (10 і більше).

Рис.14.3.6. Кількість рівнів оплати праці

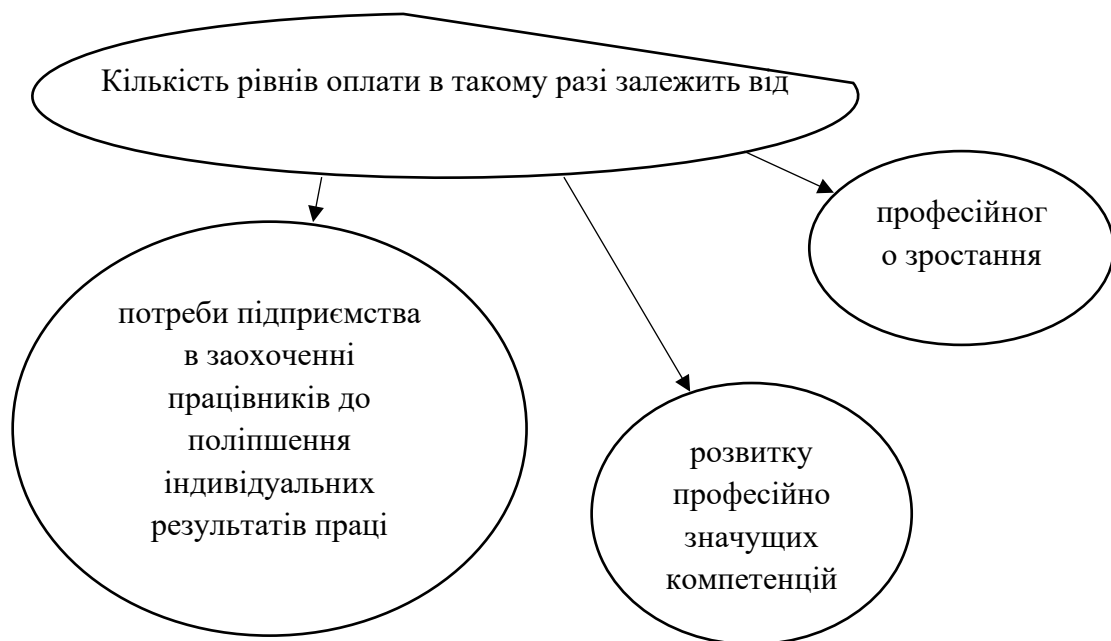


Рис. 14.3.7. Залежність кількості рівнів оплати

Стимулювання розвитку компетентного працівника як професіонала може відбуватися в разі підвищення його на посаді в організації з одночасним підвищенням посадового окладу, встановлення персональної надбавки до посадового окладу.

Рис.14.3.8. Стимулювання розвитку компетентного працівника

Таблиця 14.3.1.

Надбавки науково-педагогічним працівникам за вчене звання та науковий ступінь (% до посадового окладу)*

Посада	Надбавка за			
	вчене звання		науковий ступінь	
	професор	доцент, старший науковий співробітник	доктор наук	кандидат наук
Професор: доктор наук	33	25	25	
кандидат наук	33	25		15
Доцент, старший науковий співробітник доктор наук кандидат наук		25	25	
без ступеня	—	25		15
	—	25	—	—

Відмітною рисою сучасних систем стимулювання розвитку персоналу у країнах з розвинутою ринковою економікою є значне поширення заохочень нововведень. З цією метою формуються спеціальні преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, їх розмір пов'язується з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва.

Рис. 14.3.9. Відмітна риса сучасних систем стимулювання розвитку персоналу

Питання 4. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.



Рис. 14.4.1. Спрямування нематеріального стимулювання розвитку персоналу в організації

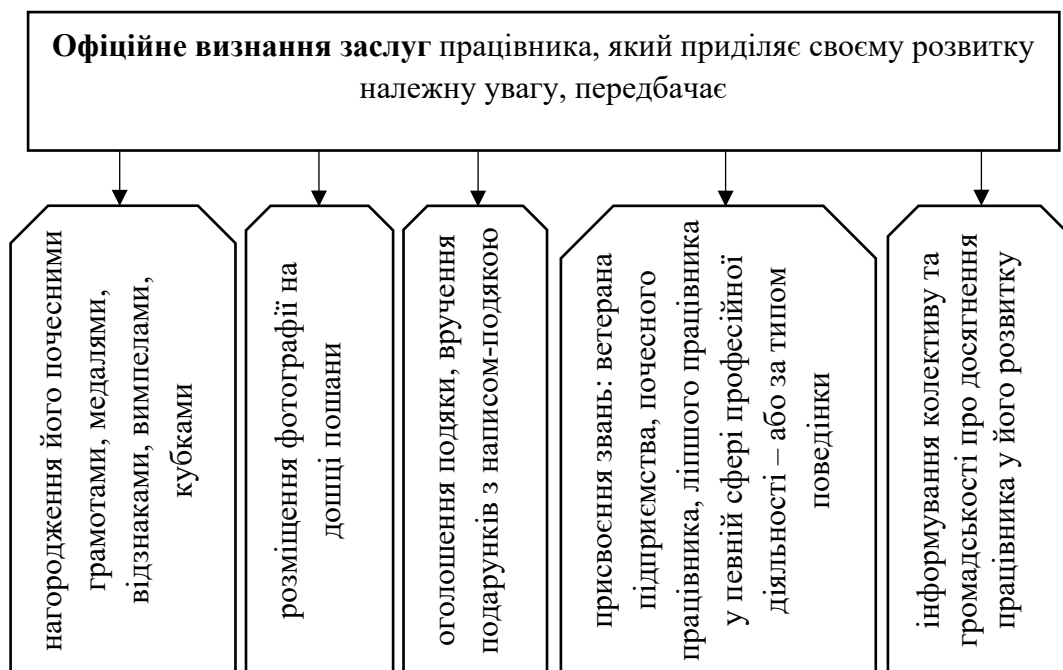


Рис. 14.4.2. Передбачення офіційного визнання заслуг працівника

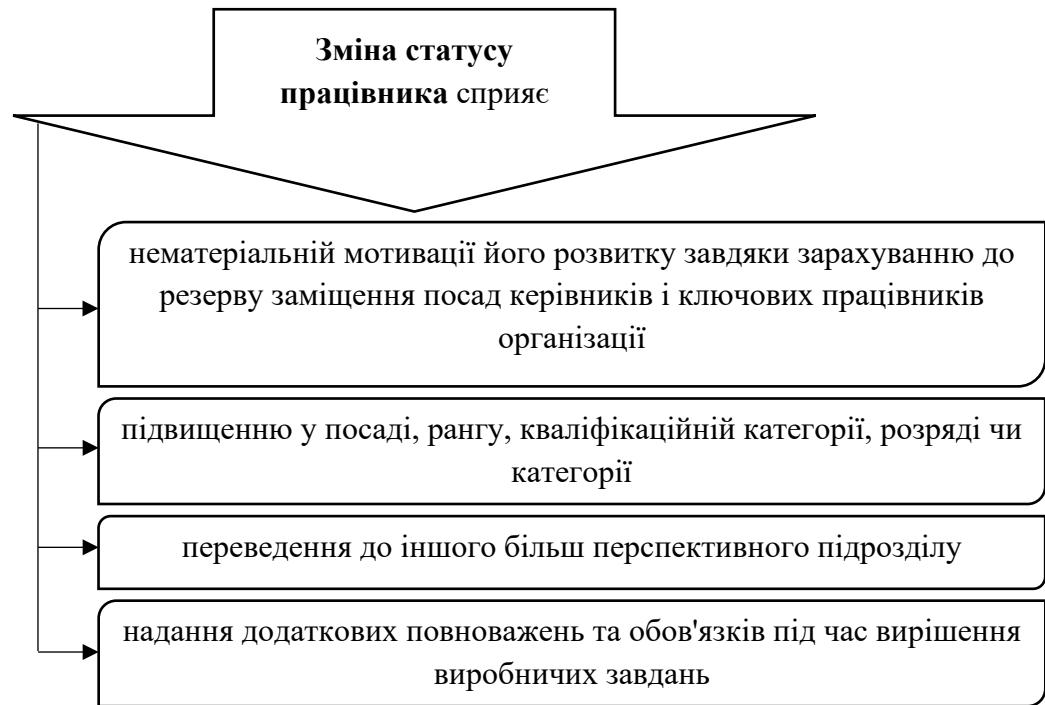


Рис. 14.4.3. Зміна статусу працівника

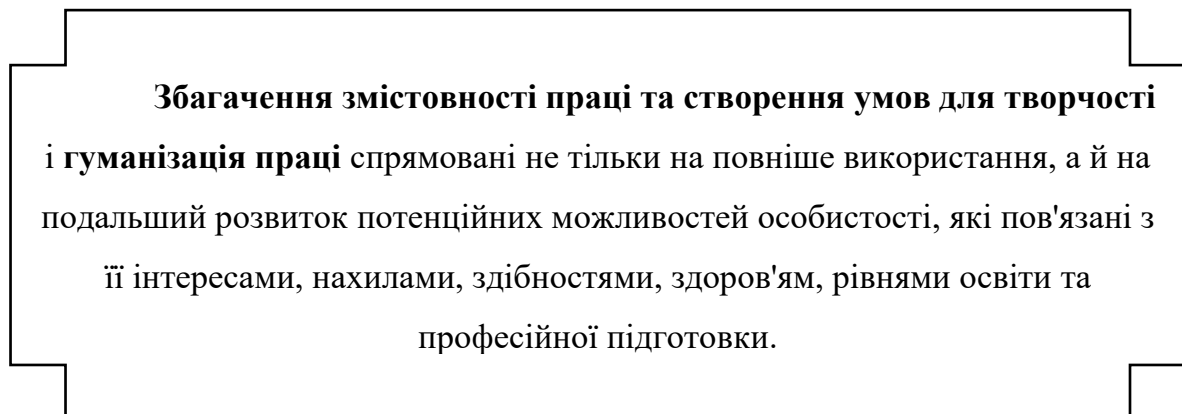


Рис. 14.4.4. Спрямування збагачення змістовності праці та створення умов для творчості і гуманізації праці

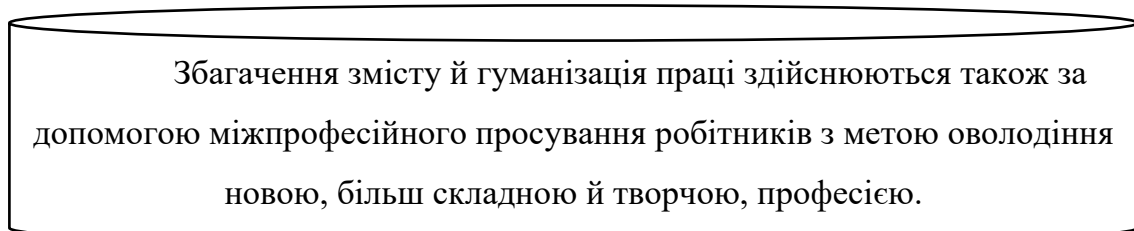


Рис. 14.4.5. Збагачення змісту й гуманізація праці

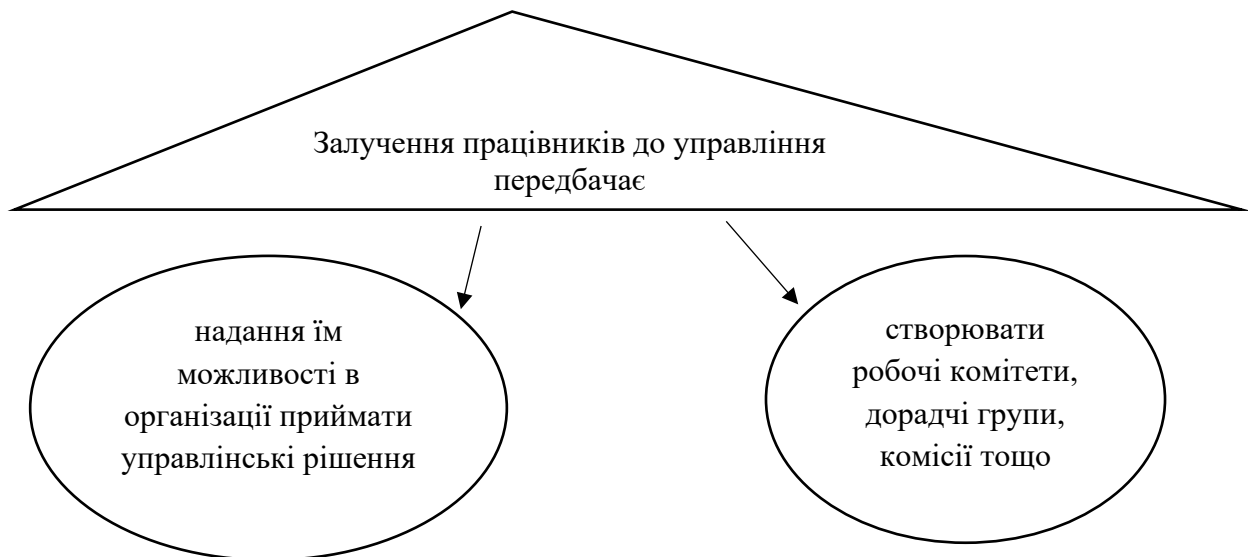


Рис. 14.4.6. Залучення працівників до управління



Рис.14.4.7. Програми професійного розвитку персоналу

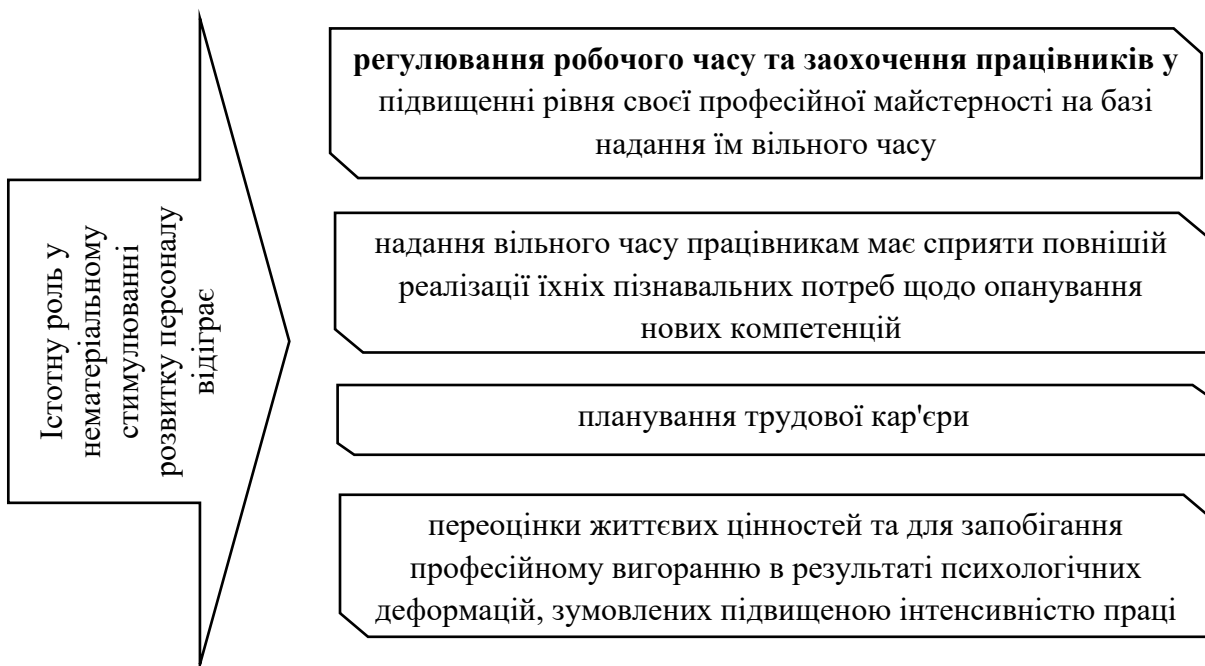


Рис.14.4.8. Істотна роль у нематеріальному стимулюванні розвитку персоналу

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. HR-ТЕХНОЛОЇ / З. Кобеля, Л. Водянка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 400 с.
2. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск 17. Ч. 1. С. 77-80.
3. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. № 8. С. 6-14.
4. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16.
5. Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf
6. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1(29). С. 97-105.
7. Грибик І. І., Коpecь Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2443/1/37.pdf>
8. Грішнова О. А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. пр. Тернопіль : Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15-19.
9. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
10. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>
11. Мельник Л. Г. Теория самоорганизации экономических систем : монография. Сумы : Университетская книга, 2012. С. 189-

190.

12. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372> і

13. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

14. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с. 15.

15. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1. С. 194-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32

16. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. Інноваційна економіка. 2022. № 1. С. 52-59.

17. Черчик Л. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкуренто-спроможності підприємства. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : збірник наукових праць. Луцьк, 2010. Випуск 7(26). Частина 3. С. 3-11.

18. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка і суспільство. 2021. Випуск № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714>

Навчальне видання

Антохова І.М., Водянка Л.Д., Кобеля З.І.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

у схемах і таблицях

Методичний посібник

Літературне редагування *Колодій О.В.*

Технічне редагування

та дизайн обкладинки *Кудрінська О.М.*

Підписано до друку 30.12.2024. Формат 60х84/16.

Папір офсетний. Друк цифровий.

Ум.-друк. арк. 10,8. Обл.-вид. арк. 11,6. Зам. Н-095.

Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету.

58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.

e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002.