Зміст

Вступ

Розділ 1. Система управління персоналом організації

1.1 Причини відмінностей управління людськими ресурсами

1.2 Загальна характеристика управління персоналом організації

1.3 Принципи управління персоналом

1.4 Функції і завдання системи управління персоналом

1.5 Комплексне забезпечення системи управління персоналом

Розділ 2. Служба управління персоналом організації

2.1 Місце кадрової служби в структурі управління організацією

2.2 Варіанти структури служби управління персоналом

## Розділ 3. Професійне навчання і розвиток персоналу

## 3.1 Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації

3.2 Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації

3.3 Система безперервного навчання персоналу підприємства, проблеми і напрямки вдосконалення її розвитку

Висновки

Список використаної літератури

Додаток

Вступ

Ринкова система господарювання, що формується в Україні, обумовлює зміну форм та методів управління персоналом організації, вимагає нових підходів до визначення місця і ролі органів виконавчої влади, служби зайнятості, професійно-технічних та вищих навчальних закладів, підприємств щодо розвитку персоналу. Нові підходи до рівня професійної підготовки населення знайшли своє відображення у Національній доктрині розвитку освіти. Нею визначено, що метою державної політики щодо розвитку освіти є створення умов для розвитку особистості і творчої реалізації кожного громадянина.

У період становлення цивілізованих ринкових відносин виникають і набувають розвитку принципово нові організаційно-правові форми господарювання, змінюється система економічних відносин з державою, власниками, господарськими партнерами, представниками трудящих, закладами освіти та персоналом організації стосовно його розвитку.

Досвід роботи підприємств з персоналом, накопичений у країнах з розвинутою ринковою економікою, не варто механічно переносити на управління процесами розвитку персоналу в Україні. Виникає потреба адаптації позитивного світового досвіду з урахуванням специфіки нинішнього стану розвитку економіки держави, менталітету суб’єктів господарювання і самих працівників.

Планування й організація розвитку персоналу й контроль за цим процесом розглядаються як опорна підсистема стратегічного управління організації, засіб досягнення її перспективних та поточних цілей через формування освіченого, висококваліфікованого, а отже конкурентоспроможного на ринку праці робітника, фахівця з вищою освітою та керівника, відповідальних за свою справу.

Мета курсової роботи: визначити дієві форми і методи професійного навчання і розвитку персоналу підприємства.

Задачі:

1. Визначити складнощі в управлінні людьми.

2. Дослідити систему управління персоналом організації.

3. Визначити місце і роль кадрової служби в управлінні підприємством.

4. Визначити форми і методи професійного навчання персоналу.

5. Проаналізувати систему безперервного навчання персоналу підприємства.

Предмет: система управління персоналом

Об’єкт: форми і методи професійного навчання і розвитку персоналу.

Розділ 1. Система управління персоналом організації

1.1 Причини відмінностей управління людськими ресурсами

Управління — це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку зі зміною обставин. Управляти (керувати) можна автомобілем, конвеєром, технологією тощо. Складовим елементом управління є менеджмент, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети. Управління людьми (менеджмент) - більш складніший вид діяльності ніж управління машинами чи приладами.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, вперше виданий ще у 1933 р., дає такі тлумачення:

1. Менеджмент— це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).

2. Менеджмент — це влада та мистецтво керівництва.

3. Менеджмент — це вміння та адміністративні навики організувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників).

Люди — найважливіший ситуаційний фактор організації. Його роль визначається:

— здібностями;

— обдарованістю;

— потребами;

— знаннями (спеціалізацією);

— поведінкою;

— ставленням до праці;

— позицією;

— розумінням цінностей;

— оточенням (склад групи, до якої входять);

— наявністю якостей лідера тощо.

На діяльність людей впливають за допомогою методів управління економічного, організаційно-правового та соціально-психологічного характеру.

Найбільше на ефективність діяльності працівника впливає матеріальне стимулювання праці, яке базується на слідуючих принципах:

— забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;

— диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями, регіонами країни тощо.

— забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання престижних робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних трудових процесів у народному господарстві, галузі, на підприємстві, в цеху тощо у відповідний період часу;

— забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці;

— матеріальне стягнення;

— забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати;

Також, на управлінський процес багато в чому впливають наступні фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер).

2. Поведінка менеджера (звички, психологія, лояльність тощо).

3. Середовище управління [2].

Отже, управління людьми – це складний процес впливу керівника на поведінку підлеглих за допомогою методів управління, центральне місце якого посідає людина, яка має особливі психофізіологічні якості, навички і знання.

1.2 Загальна характеристика управління персоналом організації

Персонал організації — працівники всіх категорій, жива праця яких інтегрована у спільні трудовитрати організації, на оплату якої витрачаються враховані кошти організації, та (або) яка пов’язана з виконанням функцій щодо управління цією працею.

Персона — особа, особистість. Персонал (за С. Ожеговим) — особовий склад або працівники установи, підприємства, що становлять групи за професійними або іншими ознаками (технічний персонал, обслуговуючий персонал). У цьому разі зміст поняття "персонал" збігається зі змістом поняття "кадри", "штат".

На думку багатьох сучасних учених, введення терміна "персонал" як множини слова "персона" замість термінів "кадри", "штатні одиниці", "ресурси", "людський чинник" відображає зміну сприйняття людей на виробництві, тенденцію до переходу від ресурсного, споживацького підходу щодо працівників до гуманістичного підходу, сприйняття персоналу як головного надбання підприємства через унікальність його якостей і безмежності можливостей.

Управління персоналом як вид діяльності — це управління живою працею, людьми, які значною мірою визначають ефективність діяльності, конкурентоспроможність організації та її життєздатність [19, ст. 411].

Система управління персоналом — сукупність взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу персоналу в організації.

Система управління персоналом має бути інтегрована в систему загального керівництва і стратегічного планування.

Менеджери у сфері управління персоналом повинні бути ознайомленими з аспектами роботи компанії — інвестиціями, маркетингом, рекламою, контролінгом, застосуванням сучасних інформаційних технологій, інноваціями.

Структурно система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов’язаних підсистем (рис. 1.1):



Рисунок 1.1. Структура системи управління персоналом організації

- методологічної (принципи і методи управління персоналом);

- функціональної (функції і завдання управління персоналом);

- організаційної, що представлена суб’єктами управління персоналом (менеджери всіх рівнів керівництва, кадрова служба, фахівці кадрової роботи) і об’єктами управління (персонал у складі підрозділів колективу підприємства);

- комплексного забезпечення (правового, нормативно-методичного, інформаційного, кадрового, діловиробничого) [32, ст. 230].

1.3 Принципи управління персоналом

У табл. 1.1 наведено принципи за якими здійснюється управління персоналом, і розкрито їх зміст.

Відповідно до цих принципів вирізняють два підходи до організування управління персоналом:

1. Середовищний підхід — організування (забезпечення) сприятливих умов для ефективного управління персоналом. Об’єкт управління — виробниче та організаційне середовища.

Таблиця 1.1 Принципи управління персоналом [32, ст. 230]

|  |  |
| --- | --- |
| Назва принципу | Зміст принципу |
| Принцип зумовленості функцій управління персоналом цілями розвитку організації | Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей розвитку організації |
| Принцип первинності функцій управління персоналом | Структура кадрової служби, кількість фахівців з управління персоналом і вимоги до них залежать від кількості, змісту і складності функцій управління персоналом |
| Принцип спадковості | Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно припиняти процесу здійснення функцій керівництва. Для цього кожен менеджер і фахівець повинні бути в змозі виконати функції своїх підлеглих, безпосереднього керівника і одного-двох колег |
| Принцип прогресивності | Технології управління персоналом повинні відповідати провідним вітчизняним і зарубіжним стандартам |
| Принцип перспективності | При формуванні системи управління необхідно враховувати перспективи розвитку організації |
| Принцип системності | При прийнятті кадрових рішень потрібно брати до уваги всі фактори, які впливають на організацію (зв'язки із діловими партнерами, проблеми в інших сферах діяльності підприємства) |
| Принцип оперативності | Своєчасне прийняття рішень щодо управління персоналом, які попереджають чи оперативно усувають відхилення |
| Принцип оптимальності | Багатоваріантна проробка варіантів кадрових рішень і обґрунтований вибір найбільш раціонального рішення |
| Принцип науковості | Заходи і рішення щодо управління персоналом повинні ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління |
| Принцип багатоаспектності | Управління персоналом по вертикалі і горизонталі може здійснюватися за різними каналами: економічним, адміністративно-господарським, правовим |
| Принцип прозорості | Кадрові рішення повинні прийматися на основі відомих для всіх принципів і стандартів, правил, регламентів |
| Принцип комфортності | Система управління персоналом повинна забезпечувати сприятливі умови для обґрунтування, розробки і реалізації кадрових рішень |

Головні напрями організації виробничого середовища:

- оптимізація режиму праці та відпочинку (кількість і якість перерв, планування інтенсивності навантаження, темпу і ритму виробничого процесу);

- створення сприятливих фізичних умов (температура повітря, освітленість, шум, вібрація, загазованість та запиленість);

- організування робочого простору (виробничий простір, робоча зона, розміщення устаткування і людей);

- матеріально-технічне оснащення виробничої діяльності (технічне оснащення (устаткування), технологія, техніка безпеки, якість сировини, транспортування).

Основні характеристики (параметри) організаційного середовища:

- організаційна стратегія;

- стадія розвитку організації (етап її життєвого циклу);

- імідж організації на ринку праці;

- розмір організації;

- структура організації (структура управління);

- організаційна культура;

- атестація робочих місць;

- посадові інструкції та специфікації.

Слід враховувати, що на управління персоналом впливають також чинники глобального середовища (економічна ситуація в країні, політична ситуація, трудове законодавство, національна культура тощо) і чинники ділового середовища (стан відповідних ринків праці, галузева специфіка, партнери і конкуренти, становище на ринку товарів і послуг, юридична база).

2. Функціональний підхід — організування роботи з персоналом щодо основних функціональних напрямів. Об’єкт управління — персонал на різних стадіях його життєвого циклу в організації.

Основні функції управління персоналом на різних стадіях його життєвого циклу:

• стадія пошуку та залучення — політика організації на ринку праці, опис робочого місця, залучення потенційних працівників через рекламу вакансій, добір та відбір;

• стадія впровадження (залучення) в організацію — наймання, робочий інструктаж, введення в посаду, адаптація;

• стадія роботи (використання) — стимулювання, навчання і розвиток, оцінка й атестація, переміщення та кар’єрне зростання, винагорода;

• стадія вичерпання можливостей та пониження — перенавчання, обмеження повноважень, переміщення "вниз", виведення з організації [19, ст. 414].

1.4 Функції і завдання системи управління персоналом

Система управління персоналом передбачає виконання низки функцій, кожна з яких складається з певних завдань (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Функції і завдання системи управління персоналом [32, ст. 232]

|  |  |
| --- | --- |
| Функція | Зміст завдань з виконання функцій |
| Визначення потреб у персоналі | - планування якісної потреби у персоналі  - вибір методів розрахунку кількісної потреби у персоналі  - планування кількісної потреби у персоналі |
| Забезпечення організації кваліфікованими кадрами | - вивчення і аналіз інформації про ринок праці  - розроблення і застосування методів забезпечення потреби в персоналі  - відбір і ділова оцінка персоналу |
| Розвиток персоналу | - планування і реалізація кар’єри, службових приміщень  - організація і проведення навчання, підвищення кваліфікації працівників  - створення кадрового резерву в організації і робота з ним |
| Використання персоналу | - вивчення змісту і результатів праці на робочих місцях  - упорядкування робочих місць  - забезпечення безпеки праці  - звільнення персоналу |
| Мотивація результатів праці та поведінки персоналу | - управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки  - залучення персоналу до процесу управління в організації  - застосування нематеріальних заходів: згуртування колективів, формування і розвиток організаційної культури, застосування ефективних стилів і методів керівництва  - формування і збереження нормального морально-психологічного клімату |
| Правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом | - правове регулювання трудових відносин  - облік і статистика персоналу  - інформування колективу і зовнішніх організацій щодо кадрових питань  - розроблення кадрової політики |

1.5. Комплексне забезпечення системи управління персоналом.

Існують такі види забезпечення: правове, нормативно-методичне, кадрове, інформаційне, діловиробниче (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Комплексне забезпечення системи управління персоналом

Правове забезпечення системи управління персоналом полягає у використанні засобів і форм юридичного впливу на органи й об’єкти управління персоналом з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Основними завданнями правового забезпечення системи управління персоналом є:

- правове регулювання трудових відносин між роботодавцями і персоналом;

- захист прав і законних інтересів працівників.

Правове забезпечення системи управління персоналом передбачає:

- дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства в галузі праці, трудових відносин (Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України, постанов уряду України, актів Міністерства праці України тощо);

- розробку і затвердження внутрішніх нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого, економічного характеру (наказів керівника організації щодо кадрових питань, положень про підрозділи, посадових інструкцій тощо);

- підготовку пропозицій про зміну чинних чи відміну застарілих і таких, що втратили силу нормативних актів щодо кадрових питань.

Правове забезпечення системи управління персоналом здійснюють керівництво організації, керівництво кадрових підрозділів і юридичний відділ [32, ст. 233].

Основні завдання юридичного відділу в цій галузі:

- розробка проектів нормативних актів організації;

- правова експертиза і візування нормативних актів щодо управління персоналом в організації;

- організація систематизованого обліку і зберігання законодавчих і нормативних актів;

- інформування підрозділів і служб про чинне трудове законодавство;

- роз’яснення змісту і порядку застосування чинного трудового законодавства.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом — сукупність документів організаційного, організаційно-розпорядчого, технічного, економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що визначають норми, правила, методи, вимоги щодо вирішення завдань управління персоналом організації.

Нормативно-методичні документи у сфері управління персоналом класифікуються таким чином:

1. Нормативно-довідкові документи містять норми і нормативи, необхідні при вирішенні завдань організації і планування праці (норми часу і розцінки, виробничі норми і нормативи; норми трудових витрат; змінно-добові завдання; програми випуску деталей тощо).

2. Документи організаційного, організаційно-розпорядчого, організаційно-методичного характеру. Регламентують завдання, функції, права, обов’язки підрозділів і окремих представників системи управління персоналом.

До таких норм належать:

- Цивільний кодекс України;

- Кодекс законів про працю України;

- укази Президента України;

- постанови уряду України;

- правила внутрішнього трудового розпорядку;

- колективні угоди;

- положення про підрозділи;

- посадові інструкції;

- штатний розклад;

- положення про формування кадрового резерву в організації;

- положення про організацію адаптації працівників;

- рекомендації щодо організації набору і відбору працівників;

- положення з оплати і стимулювання праці;

- інструкції з дотримання правил техніки безпеки.

3. Документи технічного, техніко-економічного й економічного характеру. Містять правила, норми, вимоги, стандарти всіх категорій і видів. Приклади таких документів:

- бізнес-план;

- система стандартів з техніки безпеки;

- санітарні норми і правила;

- норми планування приміщень і робочих місць;

- стандарти якості тощо.

Кадрове забезпечення системи управління персоналом — необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби підприємства.

Кількісний склад кадрової служби організації визначається організаційно-штатними структурами і засновницькими документами.

При розрахунках необхідної кількості штатних працівників кадрової служби враховують такі фактори:

- сферу діяльності організації (виробнича, торговельна, банківська тощо);

- масштаби розвитку бізнесу організації;

- тип організаційної структури управління;

- специфіку виробничого процесу, товарну номенклатуру продукції;

- загальну кількість працівників;

- соціальну характеристику організації, структурний склад її працівників;

- період розвитку організації;

- технічне забезпечення управлінської праці;

- точку зору власника на організацію управління персоналом [32, ст. 234].

Розрахунок кількості фахівців кадрової служби здійснюється методами багатофакторного кореляційного аналізу, економіко-математичним, порівнянь, прямих розрахунків тощо.

У зарубіжних компаніях склалося таке співвідношення кількості працівників до одного фахівця служби управління персоналом:

- США — на 100 працівників організації один фахівець кадрової служби;

- Німеччина — на 130–150 працівників — один фахівець кадрової служби;

- Франція — на 130 працівників — один фахівець;

- Японія — на 100 працівників — два-три фахівця;

- Росія, Україна — на 100 працівників — 1 фахівець.

За даними наукових джерел загальна кількість фахівців кадрової служби становить приблизно 1,2 % загальної кількості працівників.

У західних компаніях існує тенденція зменшення чисельності фахівців кадрових служб. Це пояснюється такими факторами: розвитком зовнішньої управлінської інфраструктури, яка перебирає на себе значну частину кадрових завдань (ділову оцінку персоналу, добір, навчання тощо); переведенням кадрової служби на сучасну інформаційно-технічну базу.

Згідно з державним класифікатором встановлено такі посади для служби управління персоналом:

- директор із кадрів та соціальної політики;

- начальник відділу кадрів;

- спеціаліст з кадрів;

- менеджер;

- завідуючий відділом персоналу і трудових відносин;

- інспектор з підготовки кадрів;

- інспектор з кадрів;

- табельник.

Професійно підготовлені фахівці кадрових служб сучасних організацій повинні мати знання в галузі планування, розробки й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, створення робочих груп, мотивації працівників, вирішення конфліктів [32, ст. 235].

Також вони зобов’язані:

- знати трудове законодавство, нормативні та інші матеріали, що стосуються особового складу, основи педагогіки, соціології і психології праці, передовий зарубіжний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом;

- володіти сучасними методами оцінки персоналу, профорієнтаційною роботою, довготерміновим і оперативним плануванням роботи з персоналом, регламентацією функцій структурних підрозділів і працівників, спеціальними технологіями управління;

- мати уявлення про перспективи розвитку свого підприємства, про основи наукової організації праці, виробництва й управління, мати здібності до навчання, розвитку і постійного оновлення професійних знань.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом — сукупність реалізованих рішень щодо обсягу, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління.

Воно охоплює:

- оперативну інформацію;

- нормативно-довідкову інформацію;

- класифікатори техніко-економічної інформації;

- системи документації.

Для успішного виконання функцій працівники кадрової служби мусять дотримуватися таких вимог до якості інформації:

- комплексність — інформація повинна комплексно відображати всі сторони діяльності кадрової служби: технічну, технологічну, організаційну, економічну у зв’язку із зовнішніми умовами;

- оперативність — одержання вхідної інформації має відбуватися одночасно з перебігом процесів і подій в організації;

- систематичність — одержана інформація повинна бути систематизована за базами даних, класифікована;

- точність і достовірність.

Діловиробниче забезпечення має на меті організацію роботи з документами в системі управління персоналом. Діловиробництво становить повний цикл оброблення і руху документів із моменту їх створення чи одержання працівниками кадрової служби до закінчення виконання і передання в інші підрозділи.

До основних діловиробничих функцій системи управління персоналом належать:

- своєчасні оброблення і передання документації;

- доведення документації до відповідних працівників системи управління персоналом для виконання;

- друкування документів з кадрових питань;

- реєстрація, облік і зберігання документів щодо персоналу;

- формування справ відповідно до номенклатури, затвердженої для організації;

- копіювання і розмноження документів щодо кадрових питань;

- контроль над виконанням документів;

- передання документів з вертикальними і горизонтальними каналами зв’язку [32, ст. 236].

Розділ 2. Служба управління персоналом організації

2.1 Місце кадрової служби в структурі управління організацією

Залежно від ступеня розвитку і особливостей фірми місце кадрової служби в структурі управління може бути різним.

1. Кадрова служба, підпорядкована виконавчому директору (рис. 2.3). Кадрова служба разом з іншими адміністративними підрозділами зосереджена в одній функціональній підсистемі, підпорядкована директору.



Рисунок 2.3. Підпорядкування кадрової служби виконавчому директору

2. Кадрова служба, як штабний підрозділ, структурно підпорядкована загальному керівництву організації (рис. 2.4). Таке місце кадрової служби доцільне у невеликих організаціях на початкових стадіях їх розвитку, коли керівництво ще чітко не визначилося зі статусом кадрової служби.



Рисунок 2.4. Підпорядкованість кадрової служби загальному керівництву

Перевага: кадрова служба стосується всіх сфер керівництва організації. Недолік: множинність підпорядкованості кадрової служби, недотримання принципу єдності керівництва [31, ст. 286].

3. Кадрова служба, як штабний підрозділ, безпосередньо підпорядкована вищому керівнику організації (рис. 2.5). Цей варіант застосовується на початкових стадіях розвитку організації, коли вищий керівник намагається підвищити статус і роль кадрової служби в системі управління.



Рисунок 2.5. Підпорядкованість кадрової служби вищому керівництву

4. Організаційне залучення кадрової служби до вищого керівництва підприємства (рис. 2.6). Цей варіант можна розглядати як найбільш типовий для достатньо розвинених організацій із виділенням управління персоналом як однієї з найважливіших підсистем менеджменту компанії.



Рисунок 2.6. Включення кадрової служби до вищого керівництва

5. Залучення кадрової служби до підсистеми котролінгу компанії (рис. 2.7). Цей варіант типовий для розвинених західних компаній.

Підрозділи, що входять до підсистеми управління "контролінг", виконують функції координації розвитку компанії, а також загальні функції управління.



Рисунок 2.7. Включення кадрової служби до підсистеми контролінгу компанії [32, ст. 239]

2.2 Варіанти структури служби управління персоналом

У середній компанії із функціональною організаційною структурою служба персоналу може мати структуру управління, яку наведено на рис. 2.8.



Рисунок 2.8. Схема функціональної структури служби управління персоналом

Основні завдання підрозділів служби управління персоналом:

1. Відділ кадрів:

- проводить оформлення прийому, переміщення, звільнення працівників, їх облік, розстановку, контроль за ефективним використанням;

- організує виробничу адаптацію нових працівників;

- здійснює набір, відбір кадрів і роботу з резервом щодо висування на посаду;

- організує атестацію спеціалістів, їх керівників на підставі оцінки їх професійних і особистих якостей;

- здійснює аналіз соціально-демографічної структури, стану, руху, плинності персоналу і дисципліни праці;

- оформляє закордонні, нагородні та пенсійні справи.

2. Відділ підготовки і перепідготовки кадрів:

- здійснює прогнозування і планування підготовки і підвищення кваліфікації працівників, фахівців;

- організує їх підготовку і підвищення кваліфікації;

- визначає джерела комплектування додаткової потреби в кадрах;

- забезпечує необхідну навчально-виробничу і методичну базу підготовки кадрів;

- організує і здійснює стажування молодих спеціалістів;

- організує і здійснює роботу з професійної орієнтації, відбору й адаптації персоналу [31, ст. 288].

Частину своєї роботи відділ підготовки і перепідготовки кадрів виконує разом із сектором соціологічних досліджень і плановим відділом підприємства.

3. Відділ праці і заробітної плати:

- на підставі законодавчих і нормативних актів розробляє регламентуючі документи (положення, інструкції) з питань організації, нормування і оплати праці;

- розробляє системи оплати праці;

- розробляє норми праці, аналізує використання робочого часу різними категоріями персоналу;

- організує і виконує роботу з формування оплати праці, його використання, оплати праці та стимулювання персоналу.

4. Відділ соціального розвитку:

- планування соціального розвитку підприємства (разом з іншими підрозділами організації);

- планування і надання персоналу соціальних послуг;

- медичне обслуговування;

- робота і зв’язок із профспілками.

5. Сектор соціологічних досліджень:

- здійснює соціологічні дослідження і аналіз проблем стабілізації персоналу, дисципліни праці, соціально-психологічної та конфліктної обстановки в трудовому колективі;

- вивчає ставлення працівників до системи управління, керівництва організації та умов праці;

- бере участь в оцінці ділових і особистих якостей керівників і фахівців, в атестації персоналу;

- підтримує зв’язки із службами і центрами зайнятості [32, ст. 241].

Інші варіанти організаційної структури служби персоналу:

а) якщо велика організація має функціональну структуру управління і її функціональні сфери значно відокремлені у просторовому й адміністративному відношеннях, можливий варіант структури служби персоналу, наведений на рис. 2.9.



Рисунок 2.9. Схема структури управління служби персоналу, зорієнтована на обслуговування функціональних сфер організації

б) за дивізіональної організаційної структури компанії (продуктової, ринкової, регіональної) можливий інший варіант структури управління персоналом (рис. 2.10).



Рисунок 2.10. Схема структури системи управління персоналом за дивізіональної (продуктової) організаційної структури компанії [31, ст. 291].

## Розділ 3. Професійне навчання і розвиток персоналу

## 3.1 Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

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

Особистість — це усталена система соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації індивідуумів і цілеспрямованого виховання, опанування ними соціальних норм і функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності.

Гармонійний розвиток особистості — це різнобічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності. Гармонійний розвиток особистості означає всебічний розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здатного до результативної і продуктивної праці.

Професійний розвиток особистості — це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття вужче порівняно з поняттям "гармонійний розвиток особистості". Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей [28, ст. 156].

Про важливість професійних моральних цінностей, наприклад для фахівців з вищою освітою медичних та військових спеціальностей, свідчить наявність таких особливих кодексів професійної моралі, як клятва Гіппократа майбутніх лікарів чи військова присяга курсантів.

Вужчим порівняно з поняттям "гармонійний розвиток особистості" є поняття "розвиток персоналу". Нетотожними є також поняття "професійний розвиток особистості" і "розвиток персоналу". У цьому зв’язку розглянемо детальніше останнє поняття.

Н. Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив’язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників. У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Таке розуміння дещо звужує "системне" розуміння розвитку персоналу, але не заперечує думки Н. Тома.

Ширше розглядають це поняття російські вчені, зокрема А. Я. Кібанов. На їхню думку, розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар’єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

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

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 3.11.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.



Рис. 3.11. Складові процесу розвитку персоналу організації

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або з її ініціативи поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за межі трудової діяльності в організації, відбуватися не тільки за рахунок її коштів, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина [15, ст. 115].

Професійний розвиток особистості в межах організації виражається поняттям "професійний розвиток персоналу". Професійний розвиток персоналу — це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [28, ст. 157].

Розвиток персоналу взаємозв’язаний з поняттями "освіта", "професійне навчання персоналу" та "професійно-кваліфікаційне просування персоналу".

Освіта — це процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти обумовлюється вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами.

Професійне навчання персоналу — це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня й досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки.

В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників і фахівців із вищою освітою.

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

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

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

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу — це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу в результаті опанування ними нових знань, умінь і практичного досвіду роботи.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Усе це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності організації. У таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку [15, ст. 117].

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність через засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар’єри як в організації, так і за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення з підприємства навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу, а отже, й забезпечити працевлаштування інших громадян.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина нерідко відіграє вирішальну роль у прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному разі і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у стосунках із людьми. У результаті поліпшується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним завданням компанії, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність кадрів.

Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу належать до основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше компаній перебирають на себе ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями служби управління персоналом. Наслідування Україною цього прикладу є обов’язковою умовою забезпечення в державі сталого економічного зростання [28, ст. 159].

3.2 Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації

Форми навчання персоналу — це види організації взаємодії учнів та слухачів у навчальних групах, окремих учнів або слухачів між собою, з викладачами у рамках тих чи інших видів занять. Вони мають логічно завершену організацію педагогічного процесу, якому властива систематичність та цілісність, саморозвиток, особистісно-діяльнісний характер, постійність складу учасників, наявність певного режиму проведення.

Існуючі форми професійного навчання персоналу організації можуть бути об’єднані у такі дві групи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Форми професійного навчання персоналу організації

|  |  |
| --- | --- |
| Навчання безпосередньо на робочому місці | Навчання поза робочим місцем |
| Інструктаж  Учнівство (копіювання)  Ротація  Наставництво  Метод ускладнених завдань | Лекція  Розгляд практичних ситуацій (кейсів)  Ділові ігри  Моделювання  Тренінг сензитивності  Рольові ігри  Самостійне навчання  Відкрите навчання та ін. |

Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня або слухача з роботою у звичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даної організації та лише для її персоналу. Навчання у межах організації може здійснюватися викладачами навчальних закладів [28, ст. 161].

Інструктаж — це роз’яснення і демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися як працівником, котрий кваліфіковано виконує дані функції, так і інструктором виробничого навчання. Для інструктажу характерний нетривалий термін навчання, він спрямований на оволодіння конкретних операцій чи прийомів, що входять до професійних обов’язків учня або слухача.

Учнівство (копіювання) — це традиційна форма професійного навчання працівників, які, працюючи поряд з майстром, кваліфікованим фахівцем, опановують професію за допомогою копіювання дій. Ця форма застосовується і нині, причому не тільки для підготовки робітників, а й фахівців (лікарів, управлінців тощо).

Ротація — це форма самостійного навчання, за якого працівник тимчасово переводиться на нову роботу або посаду з метою оволодіння новими знаннями, уміннями та навичками, розширення кругозору. Для ротації характерний нетривалий термін навчання, вона використовується для підготовки працівників широкого профілю, які володіють кількома професіями.

Наставництво — це заняття досвідченого працівника з молодим робітником або фахівцем у процесі щоденної роботи. Наставник допомагає своїм вихованцям оволодівати секретами професійної майстерності, передовими методами праці, залучає молодь до технічної творчості. На Україні традиції наставництва невиправдано забуті за період економічної кризи 1990—1999 рр. Водночас, наприклад, американські багатонаціональні компанії назначають наставників випускникам бізнес-шкіл з числа вищих керівників. Це сприяє підготовці висококваліфікованих кадрів.

Ускладнені завдання — це спеціальна програма робочих дій, що побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності. На завершальній стадії навчання учень чи слухач здатні вже самостійно виконувати виробниче завдання [15, ст. 120].

Професійне навчання на виробництві більш ефективне для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства. Економічно виправданим навчання на виробництві є й тоді, коли організація має достатню кількість працівників з однаковими потребами у підготовці, кваліфікованих викладачів, майстрів чи інструкторів виробничого навчання.

Однак навчання безпосередньо на робочому місці в багатьох випадках неефективне для розвитку принципово нових знань, оскільки воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та вийти за межі сталої трудової поведінки. Крім того, навчання поза робочим місцем може здійснюватися на навчальному методичному забезпеченні, котрого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі. За таких умов більш придатні форми навчання поза робочим місцем.

Лекція — це традиційна форма навчання, в процесі якої відбувається монолог між викладачем і аудиторією, що сприймає навчальний матеріал на слух. У сучасних умовах лекція може бути записана на відео та показана багатьом групам слухачів. Це дає змогу зменшити витрати і підвищити ефективність навчального процесу. Лекція є ефективним засобом викладання великого обсягу теоретичного навчального матеріалу за відносно короткий термін навчання. Вона дає можливість сформулювати і запропонувати протягом одного заняття декілька нових ідей, зробити акценти на актуальних проблемах.

Разом з тим лекції мають обмежені можливості внаслідок того, що слухачі на ній є пасивними учасниками навчального процесу. Лекція не передбачає активних дій з боку слухачів, їх роль обмежується головним чином сприйняттям і самостійним оволодінням навчального матеріалу. Тому лекції притаманна відсутність ефективного зворотного зв’язку між викладачем та аудиторією. Це знижує рівень засвоєності навчального матеріалу, не дає можливості лектору своєчасно вносити корективи у навчальний процес. Проведення проблемних лекцій і розгляд практичних ситуацій певною мірою дають змогу подолати слабкі сторони лекційного викладання навчального матеріалу [28, ст. 165].

Розгляд практичних ситуацій — це форма навчання, у процесі якої відбувається аналіз та групове обговорення конкретних виробничих ситуацій, що можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму тощо. Під час розгляду практичних ситуацій відбувається дискусія чи групове обговорення виробничої проблеми, в якій слухачі відіграють активну роль, а викладач регулює і контролює навчальний процес. Розгляд практичних ситуацій дає можливість слухачам ознайомитися з досвідом роботи інших організацій (зміст конкретної ситуації), а також сформувати уміння та практичні навички прийняття управлінських рішень, розроблення стратегії управління тощо.

Ефективне використання методу розгляду практичних ситуацій вимагає у слухачів певного рівня професіоналізму і теоретичних знань. Вони мають бути розвинуті на робочому місці або за допомогою інших методів навчання.

Ділові ігри — це колективна гра з використанням комп’ютерів, що передбачає розбір навчального матеріалу. У процесі навчання учасники гри одержують ролі у діловій ситуації та розглядають наслідки прийнятих управлінських рішень. Зазначений метод навчання найбільш наближений до реальної виробничої діяльності слухачів.

Перевага ділових ігор полягає в тому, що вони є моделлю реальної організації, дають змогу значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати слухачам, які кінцеві результати можуть мати їхні рішення та дії. Серед ділових ігор виділяють як глобальні (управління організацією), так і локальні (проведення ділових переговорів, підготовка бізнес-плану). Вони ефективні з погляду формування умінь та практичних навичок (розроблення планів, організація нарад, переговорів тощо), а також при закріпленні таких поведінкових навичок, як задоволення потреб клієнтів, орієнтація на співробітництво.

Разом з тим ділові ігри менш ефективні у тих випадках, коли слухачам необхідно опановувати теоретичні знання або оволодівати новими спеціальностями. Ділові ігри вимагають витрат великих коштів на розроблення, значного обсягу навчального часу для проведення самої гри. Результативне здійснення ділової гри вимагає й наявності спеціально підготовлених для цих цілей викладачів [15, ст. 123].

Моделювання — це форма навчання, що передбачає відтворення реальних умов на робочому місці з допомогою тренажерів, макетів і т. п.

Тренінг сензитивності — це форма навчання, що обумовлює участь слухача у групі з метою підвищення людської сприйнятливості та вдосконалення умінь взаємодії з іншими людьми. Заняття за вказаною формою навчання проводиться за участі практичного психолога, профконсультанта.

Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) передбачають, що слухач ставить себе на чиє-небудь місце з метою одержання практичного досвіду роботи (здебільшого у міжособистісному спілкуванні) й одержує підтвердження щодо правильності своєї поведінки (як правило, через фільми).

Самостійне навчання є найбільш доступним методом навчання для персоналу організації. Для його здійснення не потрібні ні викладачі, ні навчальні приміщення, ні визначений час навчання, оскільки слухач вчиться там і тоді, коли йому зручно. Між тим підприємства можуть одержати суттєву користь від самостійного навчання персоналу за умови розроблення та надання слухачам сучасних навчальних засобів: аудіо- і відеокасет, підручників, навчальних посібників тощо.

Перспективними формами навчання персоналу організації є підготовка за модульною системою та відкрите навчання.

Упровадження модульної системи навчання передбачає таку форму підготовки, яка не має чіткої регламентації щодо тривалості навчання і може розглядатися як заняття-блок. Це заняття містить такі етапи: самостійне вивчення слухачем навчального матеріалу відповідно до його індивідуального плану; самостійне відпрацювання професійних умінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу; тестування, що забезпечує перевірку рівня засвоєних теоретичних знань, умінь і оволодіння практичними навичками.

Відкрите навчання — це форма навчання, за якого слухач і викладач-консультант розділені у часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікативних систем. Вони надають можливість слухачеві оволодіти навчальною програмою в результаті самоосвіти, незалежно від віку, місця проживання, термінів та періоду навчання. Головними компонентами пізнавальної діяльності слухачів є їх самостійність у визначенні змісту, форм, методів і режиму занять. Перспективним видом відкритого навчання для персоналу організацій є дистанційне навчання.

Дистанційне навчання — найбільш динамічно розвинутий вид професійного навчання. Це навчання на відстані з використанням ефективних інформаційно-комунікативних засобів доставки до слухачів навчального матеріалу. Воно вирізняється характером пізнавальної діяльності слухачів, здійснюється на основі самонавчання. Дистанційне навчання зорієнтоване на забезпечення максимальної доступності і зручності, проводиться з урахуванням інтересів слухачів. Його розвиток дає змогу слухачам мати доступ до міжнародних професійних та кваліфікаційних стандартів.

Основними методами теоретичного навчання персоналу на виробництві є:

- словесні методи (усне викладання, розповідь-пояснення, бесіда), робота учнів та слухачів з книгою тощо;

- практичні методи (вправи, пошукова діяльність, лабораторні і практичні роботи);

- наочні методи (використання натуральних засобів наочності, використання образних засобів наочності).

Найбільш поширеними методами виробничого навчання на підприємстві є: показ прийомів трудових дій, самостійне спостереження учнів та слухачів, вправи, письмовий інструктаж, методи навчання високопродуктивним прийомам і способам роботи та ін. [28, ст. 169].

3.3 Система безперервного навчання персоналу підприємства, проблеми і напрямки вдосконалення її розвитку

Систему безперервного навчання персоналу підприємства можна представити таким чином (рис. 3.12):



Рисунок 3.12. Основні блоки системи безперервного навчання персоналу

Блок 1 (рис. 3.12) направлений на планування навчання персоналу. На цьому етапі виконуються наступні задачі:

1. Виявлення потреби у навчанні персоналу підприємства, що відбувається за допомогою аналізу і зіставлення:

– знань, умінь і навиків, якими володіє персонал;

– знань, умінь і навиків, які необхідні для здійснення мети організації.

2. Розробка плану навчання персоналу підприємства, яка включає наступні дії:

1) Складання програм навчання. Зміст програми визначається метою, що відображає потреби в професійному навчанні персоналу конкретної організації, а також характеристиками потенційних учнів;



Рисунок 3.13. Блок I "Планування навчання персоналу"

2) Вибір викладачів, тобто своїх або запрошувати зі сторони. Даний вибір слід робити, погоджуючи три чинники: чому потрібно навчити співробітників, який викладач найбільш компетентний у даній галузі й які фінансові можливості підприємства;

3) Вибір методів і форм навчання, при цьому вирішальним чинником є аналіз переваг і витрат;

4) Визначення термінів навчання. Цей чинник важливий, оскільки працівник на час навчання відривається від виконання своїх безпосередніх функціональних обов'язків;

5) Розробка критеріїв оцінки ефективності навчання. Критерії оцінки повинні бути встановлені до навчання і доведені до зведення всіх;

6) Розподіл витрат на навчання. Професійне навчання зв’язано зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами управління професійним навчанням. На величину бюджету на навчання персоналу впливають два чинники: потреби компанії у навчанні і фінансовий стан компанії [28, ст. 182].

Підсумком роботи даного блоку є готовий, затверджений вищим керівництвом компанії детальний план навчання персоналу підприємства.

Блок II (рис. 3.14) – реалізація навчання персоналу – передбачає безпосереднє здійснення складених планів навчання персоналу. Особливістю блоку є те, що він виявляє недоліки наявних планів, що при системній роботі дозволяє уникнути недоліків у майбутньому.



Рисунок 3.14. Блок II "Реалізація навчання персоналу"

Блок III роботи системи безперервного навчання персоналу представлений діяльністю щодо оцінки ефективності навчання.

Системний підхід до навчання дозволяє врахувати як стратегічні, так і поточні плани компанії розвитку бізнесу, прогнозувати перспективи розвитку персоналу і формувати кадрові резерви. Схему навчання персоналу слід вважати системою тільки тоді, коли в компанії втримується чітка послідовність дій. Модель організації безперервного навчання персоналу, що часто зустрічається, складається з 3 стадій (рис. 3.15) [15, ст. 133].:



Рисунок 3.15 – Система безперервного навчання персоналу

I етап – планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

II етап – реалізація – має на увазі безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання;

III етап – оцінка – є етапом моніторингу, вистежування ефективності навчання. Основна задача оцінки – зрозуміти, в якому ступені співробітники використовують знання і навики, котрі вони отримали в результаті навчання.

Системність безперервного навчання реалізується у наявності зворотного зв'язку в даному процесі. Результати останнього етапу аналізуються і враховуються на I етапі [28, ст. 185].

Міжнародний досвід щодо навчання кадрів на виробництві представлено в додатку А.

Як показує світова практика, сьогодні для забезпечення ефективної діяльності підприємства недостатньо підібрати персонал, вимагається зробити в "людський капітал" відповідні інвестиції. За твердженням американського вченого Е. Денісона, інвестиції в "людський капітал" приносять в 5-6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. За даними аналітиків США, зростання інвестицій у навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8%, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці на 4% (тобто ефективність в два рази нижче). В США на кожний долар, вкладений в розвиток виробництва, 85 центів доводиться на розвиток робочої сили. Компанії Німеччини щорічно затрачують на навчання персоналу до 9 млрд. євро. У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників досягають 3% ФОП і продовжують рости [28, ст. 196].

Аналогічні приклади є і в Україні. Так, інвестиції у професійне навчання і розвиток персоналу на Новокраматорському машинобудівному заводі складають 2% ФОП. На жаль, подібний рівень інвестицій у людей у нашій країні швидше виключення, ніж правило.

В Японії фонд страхування зайнятості має спеціальний рахунок, засоби якого використовуються для розвитку професійних умінь працівників. З цього приводу роботодавці роблять внески у розмірі 0,1% від суми ФОП своїх компаній. Із засобів фонду фінансуються учбові організації системи профосвіти, надається фінансова допомога для реалізації офіційно затверджених учбових програм у приватному секторі. Аналогічна практика існує і в Греції.

Учбові фонди, засновані на добровільних двосторонніх угодах між урядом і роботодавцями, створені в багатьох європейських країнах. Зокрема, в Бельгії роботодавці роблять цільові внески до фонду соціального страхування (що закріплено в положеннях колективних договорів), за рахунок цих сум фінансуються галузеві фонди навчання. Подібні галузеві фонди діють і в Голландії, через них також розподіляються державні субсидії на навчання.

Крім цього, підприємства роблять відрахування для фінансування навчання тих груп населення, які не здатні конкурувати на ринку праці (у розмірі 0,25% ФОП). Ці внески прямують до національного фонду зайнятості, а ті компанії, які самостійно проводять подібне навчання, звільняються від сплати податку до цього фонду.

Держави, зацікавлені в підвищенні кваліфікації власної робочої сили, прагнуть виробити у людей "звичку вчитися". Для цього використовуються різні схеми матеріального стимулювання як роботодавців, так і працівників: підприємства звільняються від сплати певних податків і одержують для розвитку персоналу державні кредити під помірні відсотки. Наприклад, в Чилі і Канаді компаніям, що працюють в промисловості, сфері послуг і сільському господарстві, компенсується частина витрат на навчання – дозволяється зменшити ставку податку на прибуток на суму в межах 1% ФОП.

Необхідно з’ясувати, що гальмує в Україні професійне навчання співробітників сьогодні, і що для розвитку системи професійного навчання кадрів на виробництві потрібно зробити в майбутньому. Одна з головних проблем – низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників, небажання виділяти на це кошти, що підтверджують результати моніторингу витрат підприємств на навчання персоналу, проведеного у Дніпропетровській області.

В Україні обов'язки щодо фінансування професійного навчання покладаються тільки на роботодавця, тому значної кількості підприємств (особливо малих і середніх) не мають можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва. Це дуже гостра проблема, особливо на фоні відсутності державної підтримки роботодавців, вона вимагає рішення саме на державному рівні. Для нашого народного господарства може бути корисний досвід зарубіжних країн, де задіяні різні механізми фінансування професійного навчання робітників.

Серед основних вад вітчизняної системи професійної освіти і підготовки кадрів необхідно назвати брак цілеспрямованої державної стратегії і політики у сфері професійної підготовки кадрів, зокрема з урахуванням як галузевої специфіки, так і особливостей господарської діяльності великих, середніх і малих підприємств, з метою забезпечення високої конкурентоспроможності національної робочої сили.

Також треба відзначити відсутність єдиної системи професійних кваліфікацій і стандартів із професійної підготовки, відсутність інфраструктури щодо професійної підготовки кадрів на підприємствах.

Серед проблем, стримуючих розвиток системи професійного навчання працюючих,

– низька мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутність ефективної системи стимулювання просування службою. Навіть коли роботодавці створюють умови для професійного навчання, люди часто відмовляються проходити курси підвищення кваліфікації, особливо якщо це відбувається в неробочий час.

Як показала практика, для підприємств неприйнятні умови ліцензування, визначені Порядком ліцензування освітніх послуг, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2003 року № 1380, що передбачає підготовку значного обсягу документацій щодо кожної професії, довгий термін процедури ліцензування (до 1 року) і плату за ліцензування.

З 2000 р. в Україні послідовно здійснюються заходи щодо відновлення і розвитку системи професійного навчання працівників, сприяння підприємствам в організації профнавчання кадрів на виробництві. За ініціативою Міністерства труда за участю соціальних партнерів – Федерації працедавців і Федерації профспілок України – розроблено ряд нормативно-правових і методичних документів за вказаною проблематикою. Зокрема, "Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 р.", а також План заходів її реалізації, які були спочатку схвалені, а потім затверджені розпорядженням Кабінету Міністрів України в липні 2006 р. Концепцією передбачені наступні напрями діяльності:

– удосконалення законодавчого забезпечення системи підвищення кваліфікації;

– розробка системи сертифікації персоналу в Україні;

– підвищення зацікавленості роботодавців у зростанні професійного рівня персоналу;

– розробка системи стимулювання працівників;

– удосконалення організації професійного навчання кадрів;

– поліпшення якості професійного навчання на виробництві.

Крім того, продовжується формування банку державних стандартів, типових учбових планів і програм для професійно-технічного навчання працівників; проводяться семінарські заняття для фахівців кадрових служб; вивчається і розповсюджується передовий досвід роботи підприємств. Створена і функціонує Міжвідомча консультативна рада з професійного навчання. Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві визначена нормативна періодичність підвищення кваліфікації кадрів – один раз в п'ять років. Для сприяння підприємствам в організації професійного навчання працівників треба:

– відновити систему професійної орієнтації молоді, що вчиться, об'єднавши зусилля учбових закладів і роботодавців;

– максимально спростити умови ліцензування підприємств, що здійснюють професійне навчання працівників на робочих місцях;

– змінити підходи і вимоги до розробки учбових планів і програм для професійного навчання на виробництві (з урахуванням особливостей навчання дорослих);

– забезпечити підприємства навчальними посібниками, аудио- і відео матеріалами тощо;

– розробити і розповсюдити методику розрахунку ефективності навчання персоналу підприємств, включаючи зразкові нормативи чисельності й опис функцій співробітників служб, що займаються організацією навчання;

– розробити механізм стимулювання працівників до безперервного підвищення професійного рівня;

– запропонувати на законодавчому рівні дієвий механізм стимулювання роботодавців (зменшення податків, надання пільгових кредитів і т.п.);

– створити ефективну систему соціального партнерства.

Роботодавці спільно з державними органами повинні брати участь у моніторингу ринку праці й прогнозуванні його розвитку, формувати соціально-економічне замовлення на підготовку фахівців (у тому числі перелік спеціальностей для установ професійної освіти), а також брати участь у фінансуванні навчання працівників. В умовах підвищення конкуренції, серйозних змін у соціальних відносинах між працівниками, роботодавцями і державою необхідно радикально переглянути механізм партнерства у сфері професійного навчання. Світова практика підтверджує доцільність функціонування органів партнерства на галузевому/міжгалузевому рівні. Галузевий консорціум (або асоціація) може бути створений як об'єднання представників підприємств області, державних структур, органів освіти і науки, праці і соціального захисту, державної служби зайнятості, учбових закладів (за сприяння галузевого управління облдержадміністрації). Для більшої оперативності галузевий консорціум може створювати комісії за окремими напрямами діяльності, які визначаються з урахуванням галузевої специфіки і пріоритетності, що вимагають рішення проблем кадрової політики. Вимагається також розробити новий зміст навчання, диференціювати програми і учбові плани для учнів ПТУ і для зайнятого населення. Не менш важливо розробити систему оцінки знань і умінь працівників через атестацію і сертифікацію. Всі ці питання врегульовані в проекті Закону України "Про професійний розвиток працівників на виробництві", який зараз допрацьовується [28, ст. 202].

Висновки

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу.

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

Форми професійного навчання персоналу організації:

1. Навчання безпосередньо на робочому місці – інструктаж, учнівство (копіювання), ротація, наставництво, метод ускладнених завдань

2. Навчання поза робочим місцем – лекція, розгляд практичних ситуацій (кейсів), ділові ігри, моделювання, тренінг сенситивності, рольові ігри, самостійне навчання, відкрите навчання та ін.

Систему безперервного навчання персоналу підприємства можна представити у вигляді циклу: планування, реалізація і оцінка

В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Список використаної літератури

1. Адаменко Е. Профессиональное обучение персонала//Менеджер по персоналу. – 2006. – № 11. – С. 58-62.
2. Базаров Т.Ю. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации /http://www.management.com.ua/be/be038.html
3. Блейк Р. Р., Мутон Дж. С. Научные методы управления: Пер. с англ. —К., 1992. – 456 с.
4. Галенко В.П., Рахманов А. И., Страхова О.А. Менеджмент. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2003. — 224 с.
5. Гірняк О. М., Ладновський П. П. Менеджмент. – Львов: "Магнолія 2006", 2007, - 352 с.
6. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международнойкорпорации. — М., 1993. – 188 с.
7. Дрозач М. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів//Україна: аспекти праці. – 2006. – № 7. – С. 36-41.
8. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НиМБ, 1997. – 282 с.
9. Желнина Е.В. Система непрерывного обучения персонала организации // Кадры предприятия. – 2006. – № 4. – С. 91-106.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – 5-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2002. – 336 с.
11. Колпаков В. М. Методы управления. — К., 1997. – 312 с.
12. Кредисов А. І., Панченко С. Т., Кредисов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Товариство "Знання", КОО, 1999 – 556 с.
13. Крикунов С. Формы и методы обучения персонала /http://www.hr-portal.ru/node/1638
14. Крушельницька о. В., Мельничук д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003. – 432 с.
15. Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г. Методы и модели управления фирмы. — СПб.: Питер, 2002. – 364 с.
16. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: "Академ-видав", 2003. — 416 с. (Альма-матер).
17. Курочкин А. С. Организация управления предприятием: Учебник. — К.: МАУП, 1996. – 384 с.
18. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 30-35.
19. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К. : МАУП, 2007. — 816 с.
20. Мескен М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. – М.: "Дело", - 1992. – 702 с.
21. Новиков Б. В., Синіок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту.: Навч. посіб. – К.: "Центр навчальної літератури", 2004. - 560 с.
22. Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала // Управление развитием персонала. – 2006. – № 01. – С. 2-13.
23. О’Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. — М.: МТ­Пресс, 1999. – 96 с.
24. Обзор современных методов обучения сотрудников /http://www.rb.ru/community/articles/articles/2007/10/31/153006.html
25. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2005.- 581 с.
26. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. - К.: "Кондор", 2006. - 664 с.
27. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девид А., Основи менеджменту. – К.: Видавництво Соломіє Павличко "Основи", - 2002. – 671 с.
28. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
29. Синенко Н. Об организации профессионального обучения в Нидерландах и Дании // Справочник кадровика. – 2007. – № 07. – С. 100-103.
30. Скударь Г. Развитие персонала – повышение конкурентоспособности // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 6. – С. 4-10.
31. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: Підруч. Для студ. вищ. навч. закл. — К.: ДП "Видавничий дім "Персонал", 2008. — 496 с.
32. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Сучасний менеджмент організацій. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
33. Солощук М. Перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів // Справочник кадровика. – 2006. – №09. – С. 87.
34. Сущность системы непрерывного обучения персонала /http://www.sevencrafts.ru/57-sushhnost-sistemy-nepreryvnogo-obucheniya-personala/
35. Татарников А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992. – 65 с.
36. Тащиян А.П. Эффективность профессионального обучения как ключевого элемента системы развития человеческих ресурсов организации/ http://www.ref.by/refs/62/13526/1.html
37. Теория и практика управления персоналом: Учеб.­метод пособие / Авт.­сост. Г. В. Щёкин. — К.: МАУП, 1998. – 364 с.
38. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Пошнева. — М.: ИНФРА­М, 1999. – 462 с.
39. Управление персоналом в организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА­М, 2002. – 324 с.
40. Федулова Л. І., Федоренко В. Г., Гриньов В. Ф. Бізнес-менеджмент. – К.: МАУП, 2007, - 632 с.
41. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2005. — 608 с. (Альма-матер)
42. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.
43. Шоптенко В., Кайсин Д., Конанчук Д. Новые возможности бизнес-образования // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 28-34.
44. Шоптенко В., Кайсина О. Опыт использования бизнес-симуляций в интегрированных образовательных курсах // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 3. – С. 32-37.
45. Щекин Г. В. "Теория и практика управления персоналом" - К.: МАУП, 2003. – 280 с.
46. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента. — К., 1999. – 124 с.
47. Щербак Л. З досвіду правового регулювання професійної освіти та навчання кадрів на виробництві в Республіці Болгарія // Справочник кадровика. – 2006. – № 08. – С. 91-93.
48. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії // Справочник кадровика. – 2006. – № 05. – С. 88-90.

Додаток

Міжнародний досвід щодо навчання кадрів на виробництві

|  |  |
| --- | --- |
| Країна | Досвід навчання кадрів на виробництві |
| Болгарія | Національне агентство професійної освіти і навчання здійснює ліцензування і контроль освітньої діяльності, координує діяльність інституцій, котрі мають відношення до професійної орієнтації, освіти і навчання, бере участь у розробленні списків професій для професійної освіти і державних вимог щодо отримання кваліфікації за професією. Існують експертні комісії за галузевими напрямами (транспорту, машинобудування, туризму тощо). Підприємства, що навчають персонал на робочих місцях, не ліцензуються. Роботодавці мають можливість звертатися із аргументованою заявою в місцеві відділення Національного агентства із працевлаштування про виділення їм субсидій, зокрема для здійснення навчання найманих працівників. Держава фінансово підтримує професійне навчання працівників, які працюють на малих і середніх підприємствах понад три місяці (їх майже 90%), і персоналу підприємств, на яких змінилися вимоги до професійної кваліфікації робочої сили у зв'язку зі змінами виробництва. В країні на законодавчому рівні вирішено питання щодо державної реєстрації трудових договорів між роботодавцями і працівниками, в яких, поряд з іншими пунктами, можуть обумовлюватися умови і необхідність професійного навчання конкретної особи.  Законодавчо передбачено підтвердження особою, яка не має відповідних документів про кваліфікацію, знань, умінь і навичок з професії на підставі наявного досвіду. З цією метою діють незалежні кваліфікаційні комісії. Програма "Розвиток трудових ресурсів" реалізується в Болгарії за сприяння Європейського Союзу (ЄС), фінансовий внесок якого становить 22% |
| Іспанія | Державна політика спрямована на сприяння підвищенню ефективності професійної освіти і навчання на регіональному рівні, узгодження її з потребами розвитку економіки в автономіях.  Тут створено Національний інститут кваліфікацій, який аналізує стан ринку праці, а отримані дані використовує під час розроблення професійних кваліфікацій, забезпечує їх апробацію, здійснює методологічні дослідження чинних професійних кваліфікацій тощо.  Цікавим, зокрема, є рішення щодо створення державного резервного фонду, який через Національний інститут працевлаштування фінансує навчання зайнятих працівників з особливо важливих професій, яких потребують певні галузі економіки (наприклад, вугільна, медична, енергетична). Для підприємств, що навчають свій персонал, діє система пільг і бонусів |
| Нідерланди | Професійне навчання Нідерландів базується на кваліфікаційно-сертифікаційній структурі, основу якої складають компетенції. Методика навчання зорієнтована на самостійну роботу.  В професійному навчанні Нідерландів важливу роль грають три суб'єкти: 1) соціальні партнери і бізнес-партнери, що представляють інтереси роботодавців; 2) центри знань підприємств, установ і організацій, що відповідають за розробку й оновлення кваліфікаційної структури на основі компетенції; 3) учбові заклади і центри підготовки, що відповідають за організацію, планування і реалізацію освітніх програм, привласнення кваліфікації і видачу документів про професійну освіту.  Позитивним виявився досвід об'єднання професійних шкіл різних профілів. Це дало можливість укріпити учбову базу, почати процес упровадження новітніх, інтерактивних методик викладання.  Роботодавці розвертають широкомасштабну роботу профорієнтації зі школярами, їх батьками. Проводиться робота щодо стимулювання вибору молодими людьми гостродефіцитних робочих професій |
| Данія | Навчання дорослих – окрема система у складі освіти, регульована законом про навчання дорослих, дає можливість дорослому населенню підвищити свій професійний і освітній рівень, зокрема отримати вищу освіту. За ініціативою роботодавців створено 12 комітетів із галузей економіки, які, виходячи зі змін, що відбуваються в промисловості, пред'являють вимоги до зміни змісту навчання, розглядають і погоджують розроблену учбовими закладами учбово-планову документацію.  На основі положень колективних трудових угод, укладених між урядом, роботодавцями і профспілками, створені фонди сприяння навчанню, функціонуючі за рахунок відрахувань роботодавців, професійних союзів і урядових субсидій. З метою залучення молоді до продуктивної праці в країні діють 90 шкіл-фабрик. Основна їх задача – реабілітація проблемної категорії молоді, підготовка до навчання в професійних учбових закладах або на виробництві. Допрофесійна підготовка поєднується з виготовленням продукції, яка реалізується в установленому порядку, а грошові кошти поступають на рахунок слухачів школи |