**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Механізм розвитку професійних компетенцій працівників промислового підприємства»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0730-ба

спеціальності 073 – Менеджментосвітньо-професійної програми Бізнес-адміністрування

Аврамець І.М.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент Маказан Є. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 року

З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Аврамець Інни Миколаївни

1. Тема роботи «Механізм розвитку професійних компетенцій прцівників промислового підприємства»

керівник роботи: Маказан Є.В. , доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 12.05.2021 року № 684-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕСПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-ТРЕЙДЕРА НА РИНКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-ТРЕЙДЕРА НА РИНКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) 14 таблиць 2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада  консультанта | Підпис, дата | |
| завдання видав | завдання  прийняв |
| 1 | Маказан Є. В. |  |  |
| 2 | Маказан Є. В. |  |  |
| 3 | Маказан Є. В. |  |  |

7. Дата видачі завдання 20.05.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання  етапів роботи | Примітка |
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 20.05.2021 |  |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 30.05.2021 |  |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 31.05.21-16.06.21 |  |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 17.06.21-23.06.21 |  |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.06.21-27.06.21 |  |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 28.06.21-25.07.21 |  |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.21-29.08.21 |  |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.21-06.09.21 |  |
| 9. | Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.21-14.09.21 |  |
| 10. | Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.21-29.10.21 |  |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.21-01.11.21 |  |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 01.11.2021 |  |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.21-22.11.21 |  |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 22.11.2021 |  |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2021 |  |

Студент І.М. Аврамець

( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи Є.В. Маказан

(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер С. В. Маркова

(підпис ) (ініціали та прізвище)

# 

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 69 с., 2 рис., 8 табл., 50 джерел.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в є створення ефективного механізму розвитку професійних компетенцій для працівників промислових підприємств.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є є процес розвитку професійних компетенції працівників промислових підприємств.

Предметом дослідження є інтеграція стратегічних пріоритетів розвитку для досягнення ключових індикаторів стратегічного розвитку підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Методи дослідження: пошуковий, діалектичний, аналітичний, моделювання, стратегічного аналізу.

Специфіка даної роботи полягає в тому, що у ній досліджено процес формування професійних компетенцій працівників промислових підприємств. У роботі досліджено практичний досвід розвитку професійних компетенцій працівників ПАТ «Запоріжсталь» та сучасні методи професійного зростання працівників на промислових підприємствах України. Проаналізовано моделі професійного розвитку співробітників провідних промислових зарубіжних підприємств. У рамках дослідження у кваліфікаційній роботі розглянуто ключові інструменти та методи, що формують ефективний механізм розвитку професійних компетенцій працівників промислових підприємств.

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНЦІЯ, КВАЛІФІКАЦІЯ, РОЗВИТОК, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО.

# ABSTRACT

Thesis for the Master’s Degree: 69 pages, 2 figures, 8 tables, 50 sources.

The purpose of the qualification work is to create an effective mechanism for the development of professional competencies for employees of industrial enterprises.

The object of qualification work is the process of developing the professional competence of employees of industrial enterprises.

The subject of the study is the integration of strategic development priorities to achieve key indicators of strategic development of PJSC "Motor Sich".

Research methods: exploratory, dialectical, analytical, modeling, strategic analysis.

The specificity of this work is that it explores the process of forming professional competencies of employees of industrial enterprises. The practical experience of development of professional competencies of employees of PJSC "Zaporizhstal" and modern methods of professional growth of employees at industrial enterprises of Ukraine are investigated in the work. Models of professional development of employees of leading industrial foreign enterprises are analyzed. Within the framework of the research in the qualification work the key tools and methods that form an effective mechanism for the development of professional competencies of employees of industrial enterprises are considered.

Зміст

[З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2](#_Toc88329348)

[РЕФЕРАТ 4](#_Toc88329349)

[ABSTRACT 7](#_Toc88329350)

[ВСТУП 8](#_Toc88329351)

[РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ 11](#_Toc88329352)

[1.1 Характеристика структури та класифікації персоналу промислового підприємства 11](#_Toc88329353)

[1.2 Компетенції працівників як складова механізму розвитку підприємств 15](#_Toc88329354)

[1.3 Сутність механізму розвитку промислових підприємств 17](#_Toc88329355)

[РОЗДІЛ 2 РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ УКРАЇНИ ТА СВІТУ 21](#_Toc88329356)

[2.1 Аналіз досвіду підвищення професійних компетенцій ведучих промислових підприємств світу 21](#_Toc88329357)

[2.2 Аналіз досвіду розвитку професійних компетенцій на промислових підприємствах України 34](#_Toc88329358)

[2.3 Досвід ПАТ «Запоріжсталь» в розвитку професійних компетенцій працівників 42](#_Toc88329359)

[РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ 48](#_Toc88329360)

[3.1 Плюси та мінуси підвищення кваліфікації на сучасних підприємствах 48](#_Toc88329361)

[3.2 Розробка механізму розвитку підвищення компетенцій працівників 56](#_Toc88329362)

[3.3 Шляхи удосконалення механізму розвитку професійних компетенцій 61](#_Toc88329363)

[ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 65](#_Toc88329364)

[ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 69](#_Toc88329365)

ВСТУП

Актуальність. Стійке функціонування промисловихх підприємств за умов інноваційної економіки неможливо без розвитку кадрового потенціалу, але масштаби і темпи змін національної української економіки такі, що персонал повинен у стислий термін пристосовуватися до нових умов професійної діяльності – розширювати та підвищувати кваліфікацію, проходити перепідготовку.

У сучасному економічному середовищі вкрай важливо та необхідно забезпечувати управління процесом розвитку персоналу, його професійних компетенцій на усіх його стадіях та підтримувати розвиток організаційної та корпоративної культури, оскільки саме це є ключовими необхідними інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства.

На сьогоднішній день, підприємства промислових галузей господарської діяльності стикаються з необхідністю модернізації виробничого ланцюга, забезпеченням технологічно-інноваційним обладнанням та використання новітніх технологій. Це все зумовлює необхідність професійного розвитку працівників промислових підприємств. Тільки за умови непереривного розвитку та інвестування в професійне зростання фахівців, підприємство може бути конкурентоспроможним та закріпити власні позиції на ринку.

Метою нашої роботи є створення ефективного механізму розвитку професійних компетенцій для працівників промислових підприємств.

Об’єктом нашого дослідження є процес розвитку професійних компетенції працівників промислових підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти розвитку професійних компетенції працівників промислових підприємств.

Відповідно до основної мети дослідження, були висунуті наступні завдання:

* надати характеристику змісту та сутності професійних компетенцій працівників;
* проаналізувати досвід провідних зарубіжних промислових підприємств щодо розвитку професійних компетенцій працівників;
* оцінити сучасні методи професійного зростання працівників на промислових підприємствах України;
* розробити ефективний механізм розвитку професійних компетенцій співробітників промислових підприємств.

В роботі були використані наступні методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму розвитку професійних компетенцій персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників економічної діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ

* 1. Характеристика структури та класифікації персоналу промислового підприємства

Для характеристики всієї сукупності співробітників конкретної організації застосовуються термін – персонал підприємства. Під поняттям «персонал підприємства» ми розуміємо сукупність всіх працівників, що входять в актуальний кадровий облік.

Структурна характеристика персоналу залежить в першу чергу від особливостей ключової економічної діяльності підприємства. Загальна організаційна структура промислового підприємства включає в себе виробничу складову, що являє собою сукупність основних, допоміжних та обслуговуючих підрозділів підприємства, які забезпечують переробку входу системи на її вихід — готовий продукт діяльності організації [1].

Працівники, безпосередньо пов’язані з виробничою складовою підприємства є промислово-виробничим персоналом. До нього належать усі працівники основних, допоміжних, та обслуговуючих цехів, науково-дослідницьких, конструкторських структур, що знаходяться на балансі підприємства, а також структур та департаментів, зайнятих капітальним та поточним ремонтом обладнання та транспортних засобів свого підприємства.

Характер спеціалізованої професійної діяльності промислово-виробничого персоналу визначається формами організації виробництва, його спеціалізацією та концентрацією. Особливості виробничої структури підприємства визначається наступними факторами: технологічними особливостями виготовлення виробів, масштабами виробництва продукції та трудомісткістю її виготовлення, характером спеціалізації цехів, кооперуванням виробничими підприємствами інших галузей та внутрішньою кооперацією, рівнем автоматизації та механізації виробництва, рівнем впровадження інноваційних технологічних процесів тощо. Всі ці фактори впливають на необхідність забезпечення підприємства висококваліфікованими виробничо-промисловими трудовими ресурсами [2].

Враховуючи те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їх призначенню, всі працівники підрозділяються на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Зокрема, у промисловості до першої групи – промислово-виробничого персоналу – відносяться працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всі зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні.

До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і знаходяться на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва, а саме: житлово-комунального господарства, дитячих садків та ясел, амбулаторій, учбових закладів тощо [3].

Такий розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (при визначенні продуктивності праці приймається, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу).

Відповідно до характеру виконуваних функцій працівники підприємства поділяються на чотири категорії:

* керівники,
* спеціалісти,
* службовці,
* робітники [3; 4].

Керівники – це працівники, що займають ключові керівні посади підприємств та їх структурних підрозділів. До них відносяться директори (генеральні директори), начальники, завідуючі, керуючі, майстри на підприємствах, у структурних одиницях, департаментах та підрозділах. Головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік), а також заступники відповідно до вище перелічених посад.

Спеціалістами вважаються провідні працівники ключових підрозділів та відділів. Зокрема, це фахівці, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, зокрема - інженери, економісти, бухгалтери, адміністратори, юрисконсульти, спеціалісти з рекламної та маркетингової діяльності, зовнішньоекономічної діяльності та інші.

До службовців відносяться працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема – діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо [4;5].

Робітники безпосередньо виконують свою трудову діяльність в процесі виробництва продукту підприємства. Ці працівники також займаються обслуговуванням та ремонтом технічного обладнання, переміщенням вантажів, перевозкою пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

Серед робітників розрізняють також працівників ручної і механізованої праці за такими категоріями: робота за допомогою автоматів, робота за допомогою машин, механізмів, приладів, установок; обслуговування машин, верстатів, установок, приладів; робота без застосування машин і механізмів (ручна), ремонт та налагодження машин і механізмів. Також, робітників в залежності від безпосереднього відношення до процесу, можна поділити на:

* основні – безпосередньо беруть участь у процесі виготовлення продукції або надання послуг;
* допоміжні – виконують функцію обслуговування основного виробництва [6].

Крім загальноприйнятої класифікації промислово-виробничого персоналу, ми виділили також і ті класифікації, які існують всередині кожної категорії. Наприклад, керівників з виробництва залежно від очолюваних ними колективів прийнято поділяти на лінійних і функціональних. До лінійних відносяться керівники, які очолюють колективи виробничих підрозділів, підприємств, об’єднань, галузей та їх заступники; до функціональних – керівники, які очолюють колективи функціональних служб (відділів, управлінь), та їх заступники.

За рівнем, що займається у загальній системі управління підприємством, всі керівники поділяються на: керівників низової, середньої та вищої ланки.

Керівники низової ланки мають справу безпосередньо з ресурсами. До цих працівників прийнято відносити майстрів, начальників невеликих цехів, а також керівників підрозділів усередині функціональних відділів та структур.

Керівники середньої ланки координують роботу працівників низової ланки та залежать від управлінських рішень керівників вищої ланки. Типовими посадами керівників середньої ланки є директори підприємств, генеральні директори різноманітних структур та його заступники, начальники відділів, великих цехів.

До керівних працівників вищої ланки зазвичай належать генеральні директори великих об’єднань, груп компаній, комерційний, фінансовий директор та їх заступники [7; 8].

1.2 Компетенції працівників як складова механізму розвитку підприємств

Для практичного застосування поняття «компетенція» необхідно зрозуміти суть цього феномену, що полягає в комплексній інтеграції знань, професійного досвіду, навичок, психологічних типологічних особливостей та цінностей. Всі ці компоненти є рівнозначно важливими для формування здатності успішно здійснювати професійну трудову діяльність. У сучасній науковій літературі поняття компетенції тлумачиться так. Компетенція – здатність застосовувати знання, уміння, відносини та досвід у знайомих та незнайомих трудових ситуаціях.

Як відомо, найважливішою умовою успішного розвитку та економічного зростання підприємства є висококваліфікована робоча сила. На сучасному етапі економічного розвитку, зміст усіх професій зазнав радикальних змін та продовжує трансформуватись відповідно до вимог глобальноного економічного простору.

Щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємству необхідно підтримувати власні трудові ресурси, удосконалювати систему організації праці та спрямовувати працівників на розвиток професійних компетенцій [9].

Необхідність розвитку компетенцій персоналу зумовлена, перш за все такими причинами:

* переорієнтація на організаційні зміни умов праці (що зокрема зумовлено впливом карантинних обмежень внаслідок пандемії вірусу COVID-19);
* падіння попиту на некваліфіковану ручну працю;
* потреба у новому знанні та концептуально новому змісті навчання;
* поширення автоматизованих систем керування виробничими процесами;
* підвищення індивідуальної відповідальності працівників за якість праці, удосконалення виробничих процесів та управління власною виробничою діяльністю;
* зростаюча необхідність безпосередньої ефективної працівників із клієнтами та замовниками;
* розмивання кордонів між професіями через зростання децентралізації економічної відповідальності та розвитку систем управління якістю [10].

Крім того, для ефективної професійної самореалізації в сучасну епоху потрібні не лише професійні, а й соціальні, економічні, комунікативні та екологічні компетенції, компетенції у галузі інформаційних та комунікаційних технологій, які супроводжують практично всі види професійної діяльності. Ці ключові компетенції забезпечують адаптивність працівників, а також є фундаментом для подальшого навчання та сприяють формуванню професійних якостей [11].

Професійна компетентність працівника підприємство є найважливішим критерієм якості управлінської діяльності і сприймається як здатність і готовність працівника до трудової діяльності, заснована на професійно значимих та особистісних якостях. У зв’язку з цим, важливим ресурсом стають загальна управлінська культура, що забезпечує професійний розвиток фахівців.

Таким чином, розвиток компетенцій працівників формує перспективу успішної діяльності підприємства на всіх рівнях організаційної та виробничої структури [12].

* 1. Сутність механізму розвитку промислових підприємств

Сьогодні, внаслідок складних економічних криз, національним підприємствам, щоб залишатися конкурентоспроможними, удосконалюватися, освоювати нові ринки, необхідно відповідати сучасним економічним тенденціям. Відбувається якісна трансформація у промисловому виробництві, характерними рисами якої є:

* максимальна автоматизація виробництва;
* рециркуляція ресурсів;
* використання нових матеріалів та нетрадиційних методів їх обробки;
* переміщення основних трудових витрат у промисловому виробництві з виробничої в організаційну та наукову сфери [13].

Промислові підприємства стикаються з низкою складнощів, що перешкоджають їхньому розвитку та економічному зростанню. Це зношування виробничо-технологічних ланцюжків, а також недостатня кваліфікаційна компетентність персоналу.

Варто зазначити, що при впровадженні інноваційних технологій підприємство змінює існуючі моделі управління, переформовує комунікації, технології та організаційну структуру. Тому необхідно дослідити особливості формування механізму розвитку промислового підприємства з урахуванням тих змін, які несуть у його діяльність нові глобальні економічні вимоги [14].

В умовах неоіндустріалізації вкрай важливим є безперервний моніторинг середовища та контроль відповідності стратегії розвитку підприємства, що реалізується, вимогам конкретної ситуації. В зв’язку з цим стає актуальною розробка ефективного механізму розвитку промислового підприємства, що включає основні параметри організаційного розвитку.

Механізм розвитку промислового підприємства повинен дозволяти обґрунтовано вибирати напрямок та принципи удосконалення управління розвитком виробничо-економічних систем, відповідно до умов середовища, що динамічно змінюються [14; 15].

Формування механізму розвитку промислового підприємства включає в себе наступні етапи:

* оцінка поточного стану підприємства, виявлення галузей, які потребують вдосконалення;
* визначення цілей та завдань механізму;
* опис факторів, що впливають на розвиток підприємства, оцінка можливих ризиків;
* розробка стратегії впровадження інновацій;
* визначення методів та інструментів розвитку підприємства;
* розробка системи моніторингу результатів [16].

Процесі формування стратегії розвитку промислового підприємства має включати характеристику нормативів для подальшої адаптації підприємства до можливих відхилень. При цьому формується список показників для моніторингу, який частково збігається з цільовими показниками кінцевої мети діяльності підприємства, однак, може також включати специфічні показники, на які не може впливати найбільший промисловий комплекс.

Насамперед, це макроекономічні показники, що характеризують економічне середовище, такі як валютні курси, зростання економік країн-партнерів тощо. Для кожного показника визначаються допустимі межі зміни, у межах яких заходи щодо розвитку промислового підприємства не потребують коригування та адаптації [17].

Крім того, реалізації механізму розвитку промислового підприємства вимагає структурної, організаційної, функціональної перебудови процесів функціонування підприємств, а це не може не мати вплив на трудову діяльність окремих працівників, пов’язаних із здійсненням цих процесів. Тому актуальним стає завдання запобігання організаційного опору персоналом змін, які впроваджує механізм розвитку промислового підприємства, коригування організаційної поведінки працівників шляхом зміни їх мотивів, розвитку нових потреб, цінностей.

Вирішення цих проблем базується на розробці науково-методичного підходу до управління організаційною поведінкою персоналу промислових підприємств, який би дозволив реалізувати в сучасному функціонуванні промисловості України передові світові знання у галузі психології праці та мотивації персоналу з метою формування конструктивних форм організаційної поведінки, що сприяють більш швидкому вирішенню завдань трансформації процесів функціонування підприємств відповідно до умов зовнішньоекономічного середовища [18].

При цьому слід зазначити два аспекти, які мають бути реалізовані при впровадженні механізму розвитку промислового підприємства:

* по-перше, впровадження технологій індивідуального впливу, тобто, коригування організаційної поведінки окремих, ключових суб’єктів професійної діяльності, які мають можливості (з огляду на авторитет та посаду) позитивно чи негативно впливати на реалізацію інструментів стратегічного розвитку підприємства;
* по-друге, реалізація технологій масового впливу, тобто, коригувати поведінку схожих груп (за спеціалізацією, кваліфікацією, організаційною приналежністю) [19; 20].

До управління організаційною поведінкою працівників підприємства належить управління мотивацією працівників за допомогою зовнішніх стимулів (не пов’язаних із предметом праці) – зовнішньої мотивації, яка передбачає можливість реалізації трьох напрямів такого управління:

1) традиційний напрямок: ідентифікація типу потреби працівника, рівня її розвитку (рівня домагань) та циклічності, залежно від чого формується механізм задоволення даної потреби, що визначає взаємозв’язок виконуваних працівником трудових завдань з одержуваною винагородою у вигляді певного кількості мотиваційного ресурсу, необхідного цьому працівникові;

2) субституційний напрямок: процес вибору та формування у працівників мотивів-субститутів, які здатні задовольняти потреби співробітників менш витратними підприємствам методами. Використовується коли задоволення сформованого у працівника мотиву, пов’язаного з актуалізованою потребою, є неприйнятним для підприємства з економічних, організаційних або іншим причинам, проте існує можливість задоволення тієї ж потреби з використанням інших мотивів, прийнятних обом сторонам;

3) рефлексивний напрямок: процес ініціації та розвитку у працівника нових потреб, вищого ладу. Використовується, коли для підприємства не доцільно задоволення мотиву працівника та не Існує найбільш прийнятних мотивів-субститутів. Незадоволені потреби вищого порядку характеризуються сильнішими станами напруженості, що призводить до заміщення екзестенціальних мотивів.

З іншого боку, задоволення потреб вищого порядку для підприємства економічно вигідніше, тому що частіше воно вимагає менше матеріальних ресурсів і при цьому здатне впливати і на внутрішню мотивацію працівників.

Процес ініціації та розвитку нових потреб у працівника здійснюється за допомогою комунікацій працівника з особами, які ці потреби або поділяють, чи бажають працівникові прищепити. Відповідно збільшення кількості подібних комунікацій здатне призвести до формування нових потреб, задоволення яких підприємствам буде менш затратно [21; 22].

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

2.1 Аналіз досвіду підвищення професійних компетенцій ведучих промислових підприємств світу

Більшість зарубіжних промислових підприємств виділяють для професійного розвитку своїх працівників, розвиток професійних компетенцій від 10 % фонду заробітної плати. Інвестиції в людський капітал – це вкладання, спрямовані на підвищення кваліфікації, навичок та  
здібностей співробітників, це витрати на професійне навчання, на мобільність переміщення робітників з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних та більш висококваліфікованої посади [23].

Державні регулюючі органи насамперед стимулюють активність підприємств за допомогою прямого фінансування внутрішньоорганізаційних систем та форм навчання. Найбільш поширеною формою навчання професійних компетенцій працівників промислових підприємств є навчання безпосередньо на робочому місці, так як саме таким методом співробітники можуть засвоїти всі практичні навички [24].

При наймі на роботу осіб, яким 16–18 років та ще не мають повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80% витрат підприємств. Об’єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна   
форма підготовки кадрів, що охоплює молодих фахівців до 25 років – чергування процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Так, забезпечується відповідність зайнятості тієї чи іншої особи здобутій на певний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спільної програми, яка забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом обумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання [25].

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутрішньофірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується у США – кошти на підготовку молодих працівників повністю звільняються від податку за умови акредитування місцевими органами влади, тобто відповідності підготовки встановленим стандартам. У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств [26].

Провідні зарубіжні промислові підприємства з яскраво вираженою, сформованою та стійкою корпоративною культурою набагато ефективніше здійснюють навчання персоналу, направлене на розвиток професійних компетенцій. Корпоративна культура – один з найефективніших засобів залучення, ефективного розвитку та мотивації співробітників.

Як тільки працівник задовольняє потреби нижчого рівня, у нього виникають потреби іншого плану: у гідному положенні в колективі, визнанні, самореалізації. При визначенні реалізації цих працівників на перший план виходить необхідність навчання та підвищення кваліфікації персоналу, корпоративна культура, однією з важливих функцій якої є підтримка кожного індивідуума, розкриття його індивідуальності, талантів.

Останнім часом для організації та здійснення підготовки робітників зарубіжні промислові підприємства все частіше використовують корпоративне навчання, програми якого створюються спеціально для конкретного підприємства та орієнтовно на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства з врахуванням стратегічних цілей його розвитку [27; 28].

Під корпоративним навчанням розуміється процес формування та неперервного вдосконалення знань та практичних навичок працівників, направленний на розвиток їх здібностей до продуктивної професійної діяльності на конкретному промисловому підприємстві. Корпоративне навчання може існувати як у спеціально створюваних на підприємстві навчальних підрозділах, так і в державних та приватних професійних освітніх установах за напрямом підприємства. Суть корпоративного навчання полягає не в організації підготовки на базі підприємства, а в підготовці кваліфікованих працівників з урахуванням специфіки професійної діяльності на підприємстві [29].

Необхідність обліку специфічних особливостей професійної діяльності в умовах конкретного підприємства зумовлює багатокомпонентну структуру корпоративного навчання, що включає професійну орієнтацію, навчання, та професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації, які можуть здійснюватися як на підприємстві, так і поза ним.

Значний досвід організації корпоративного навчання накопичено на провідних промислових підприємствах Японії, США та Західної Європи. Можна говорити про сутність ванні японської та євро-американської моделі організації професійного навчання, направленого на розвиток професійних компетенцій працівників, які формувалися під впливом багаторічних традицій в сфері підготовки персоналу: від індивідуального навчання працівників у безпосередньо виробничих умовах до організації курсів навчання персоналу на сучасних великих підприємствах [30].

Так, з погляду можливостей професійного навчання для забезпечення кадрових переміщень на підприємствах у рамках японської моделі важливе значення мають моральні якості та відданість компанії, тому на багатьох японських підприємствах враховуються насамперед професійні і соціально значущі якості працівника, що дозволяють йому порівняно легко адаптуватися до умов підприємства, виявляти творчу активність, готовність постійного навчання на робочому місці та поза ним та високу професійну мобільність.

Тому в японській моделі розвитку професійних компетенцій працівників, професійні знання та вміння працівників формуються у процесі трудової діяльністі на конкретному підприємстві. Тобто, вони орієнтуються на навчання всіх потенційних працівників, незалежно від наявної професії та кваліфікації. Особливо це характерно для випускників професійних освітніх установ, які, в японській моделі визнаються працівниками «недостатньої кваліфікації» та спрямовуються на спеціально організовані курси. Таким чином, в Японії освітні функції чітко розділені між загальною освітою, забезпечуючи фундаментальне навчання, та корпоративною освітою, що забезпечує спеціалізоване професійне навчання [31].

У євро-американській моделі перевага надається насамперед величині стажу працівника в конкретній промисловій галузі. Величина стажу часто безпосередньо співвідноситься з обсягом виробничого досвіду, сформованого у співробітника, і таке співвідношення можна визнати досить коректним. Можна констатувати, що в рамках євро-американської моделі авторитет співробітника підприємства, що володіє більшим стажем або більш високою кваліфікацією, дозволяє істотно спростити сприйняття виробничого досвіду та засвоєння корпоративних традицій та специфіки конкретної професійної діяльності в умовах виробничої діяльності промислового підприємства.

У євро-американській моделі немає чіткого поділу сфер діяльності професійної освіти та корпоративного навчання, тому вважається, що випускник установ професійної освіти має такий рівнем сформованості професійних знань та умінь, який дозволяє йому входити у виробничий процес з мінімальним строком адаптації. Тому в першу чергу оцінюються знання та вміння претендента на робоче місце і лише після цього його професійно-важливі якості.

Можна припустити, що велика кількість психологічних тренігів, пов'язаних з розвитком адаптаційних властивостей працівників, формуванням командного духу, розвиток корпоративної культури та культури спілкування є відображенням недооцінки професійно важливих якостей працівника у євро-американській моделі корпоративного навчання [32].

З позицій організації корпоративного професійного навчання в японській та євро-американській моделях переважають три форми організації навчального процесу, в саме:

* навчання під час роботи, що проводиться на робочому місці, при якому більш досвідчені працівники безпосередньо організують і керують професіональну діяльністю молодих фахівців;
* навчання поза роботою, що проводиться на підприємстві або поза ним, для чого організовуються короткострокові курси навчання різних категорій працівників, диференційовані за їх посадами та кваліфікаціями, за темами, необхідними для їхнього професійного зростання;
* самоосвіта, що полягає у розвитку власних компетенцій як у загальнокультурних, так і в загальнопрофесійних та спеціальних, характерних для конкретного промислового підприємства напрямках [33].

З точки зору забезпечення широти формування професійної компетенції та можливості підвищення рівня кваліфікації працівників японська та євро-американська моделі організації професійного навчання діаметрально протилежні. У японській моделі традиційно переважно широка кваліфікація працівників, що забезпечує високу мобільність робочої сили та високий рівень професійної адаптації. Тому найбільш важливими якостями працівника є здатність і готовність до навчання. Забезпечення професійної мобільності працівників та високої професійної компетенції провідних японських промислових підприємств в рамках японської моделі здійснюється трьома способами:

* використанням великої номенклатури короткострокових навчальних курсів, що лежать в основі варіативних індивідуальних навчальних програм;
* організацією активного навчання на робочих місцях та в умовах спеціально організованих курсів, пов'язаних з вирішенням проблем, характерних для конкретного промислового підприємства;
* організацією кадрової ротації, яка може бути вертикальна та горизонтальна та проводиться кожні два-три роки без згоди працівника, проте при цьому обов'язково організується їхнє навчання на підприємстві чи поза ним. Як правило, після двох-трьох переміщень по горизонталі слідує ротація по вертикалі. Слід зазначити, що на будь-якому робочому місці працівник зобов'язаний придбати репутацію працездатного, мобільного компетентного та ініціативного співробітника, а також порядної людини [34].

Варто відзначити, що на японських підприємствах не існує традиції поділу працівників на кваліфікаційні категорії, яка існує залежно від рівня сформованості професійних знань та умінь працівника в момент надходження на роботу. Насамперед, це пов'язано з необхідністю обліку специфіки професійної діяльності працівника на конкретному підприємстві, тому і підприємство, і самі працівники розраховують, що вони будуть підвищувати та розширювати професійну кваліфікацію пропорційно до наявного професійного досвіду.

Таке становище, загалом, нехарактерне для євро-американської моделі, в рамках якої в першу чергу оцінюється поточний рівень сформованості професійних знань та умінь, на основі якого визначається номенклатура, тих видів професійної діяльності, які може освоїти працівник, та приймається рішення про прийом або про відмову у прийомі на роботу.

Для євро-американської моделі професійного навчання також характерна вузькоспеціалізована підготовка, що ґрунтується, на концепції Тейлора, який за умов масового виробництва на заводах Г.В. Форда пропонував ділити виробничий процес на "шість тисяч операцій" та розвивав вузьке професійне навчання за схемою: знання – кваліфікація для конкретної операції – кваліфікація для виконання конкретної функції [35].

Тому в євро-американській моделі при розподілі трудових обов’язків попередньо чітко визначаються різні види робіт, на виконання яких призначаються працівники відповідної кваліфікації, тому питанням горизонтальної кадрової ротації уваги практично не приділяється, а, отже, виникає проблема взаємозамінності працівників. Питання ж вертикальної кадрової ротації вирішуються авторитарними посадами на підприємстві. Проте з урахуванням величини стажу роботи працівника на підприємстві.

Перевагою євро-американської моделі є стандартизація професійних умінь, яка знаходить відображення у системі національних професійних кваліфікацій, які мають загальнодержавний характер і відображають базові та спеціальні вміння та навички по спеціальності або професії, проте в системі національних професійних кваліфікацій дуже мало уваги приділяється розвитку професійно важливих якостей працівників, що зумовлюють їх професійну мобільність.

Отже, якщо в Японії професійне навчання спрямоване в більшій мірі на розширення кваліфікації працівників з метою забезпечення високої мобільності робочої сили, то в Європі та США основним завданням корпоративного навчання є підвищення кваліфікації в рамках тієї ж професійної діяльності.

З точки зору організації навчального процесу японська та євро- американська моделі професійного навчання багато в чому схожі. Так навіть за існуючої в Японії системі корпоративного навчання багато промислових підприємств для підготовки кваліфікованих працівників та керівників організують їхнє навчання поза підприємством, яке здійснюється у професійній освітній організації, навчальному центрі або при іншій фірмі. Практично всі великі промислові підприємства Японії, європейських країн та США включають до своїх штатів професійних викладачів відповідного профілю.

Професійне навчання дозволяє працівникам доповнити та розширити знання, отримані в навчальному закладі, реалізувати їх відповідно до виробничих потреб конкретного підприємства. Після проходження зовнішнього навчання на більшості підприємств проводиться стажування претендентів на вакантні робочі місця, з можливостями застосування знань потенційних працівників у конкретних виробничих ситуаціях, що диференціюються за рівнем складності. Стажування організується у двох традиційних формах: інструктування на робочому місці (наприклад у США та Японії); навчання на робочому місці під керівництвом досвідченого працівника (наприклад у Німеччині та Франції, а також у Японії) [36].

Слід зазначити, що в рамках євро-американської моделі професійного навчання в останні роки стала широко поширюватися такі методи організації навчальної роботи, як secondment і shadowing [37].

Метод secondment полягає в тимчасовому напрямку співробітника в іншу структуру підприємства або на інше підприємство для ознайомлення з новим функціоналом, включення до нього та оволодіння необхідними навичками. Водночас слід зазначити, що західні дослідники не ототожнюють secondment зі стажуванням або відрядженням, вважаючи, що суть зводиться включенню учня до конкретного професійного середовища в якому він отримує можливість особистого розвитку; набуває унікального досвіду роботи на різних проектах; підвищує власну професійну мобільність, розвиває готовність до виконання широкого кола завдань у рамках власної професійної діяльності, набуває нових навичок та досвіду розв’язання нестандартних задач. У США та Європі це досить популярний метод.

Метод shadowing полягає в прикріпленні претендента на посаду, який називається «shadow» («тінь») до досвідченого працівника, на один – три дні, щоб оцінити його потенціал і мотивацію до роботи на конкретній фірмі або на конкретній посаді. Основною метою методу shadowing для прикріплення працівника є оцінка власних можливостей та бажання працювати в компанії, однак, західні психологи вважають, що і працівник, якому прикріплюється «тінь», виявляється у ситуації необхідності підтримання власного професійного статусу, що дозволяє підвищити його вмотивованість і самоорганізованість, по-новому оцінити свої можливості, продемонструвати власний авторитет та професіоналізм. Не випадково, що в західних компаніях працівники часто самі виявляють ініціативу до того, щоб до них приставили «тінь».

В цілому ж можна відзначити, що методи secondment і shadowing на сучасному етапі також проникають і в японську модель організації професійного навчання, у західних країнах їх використовують у 71 % великих і середніх підприємств.

Таким чином, у Японії, країнах Європи та США в останні десятиліття накопичено значний досвід підготовки висококваліфікованих працівників виробничої сфери та керівників. Великі підприємства створюють власні системи корпоративного навчання, які направлені на навчання та підготовку працівників, розробляють власні програми систематичного навчання, диференційовані за посадами та кваліфікаціями, організують стажування на власній базі та на базі інших підприємств, використовують інноваційні методи навчання та психологічного супроводу процесу навчання працівників підприємства.

Аналіз досвіду зарубіжних організації професійного навчання показує, що в країнах з розвиненою ринковою економікою організації корпоративного навчання, та в цілому забезпеченню рівня кваліфікації працівників приділяється досить серйозна увага. З цією метою, в рамках забезпечення діяльності системи якості розроблений стандарт ISO 10015, який визначає основний рівень вимог щодо організації підготовки персоналу [38].

Узагальнюючи досвід формування та управління моделями професійного розвитку персоналу на підприємствах різних країн, складено таблицю 2.1, де ми узагальнили особливості розвитку професійних компетенцій на промислових підприємствах провідних економічно розвинутих країн світу.

Таблиця 2.1 – Особливості системи розвитку професійних компетенцій персоналу на підприємствах різних країн

|  |  |
| --- | --- |
| Країна | Особливості системи розвитку професійних компетенцій персоналу на підприємстві |
| Японія | – оплата праці визначається величиною стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;  – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця;  – висока залежність працівників від підприємства, на якому вони працюють;  – система найму, яка характеризується довгостроковим стажем працівника на одному підприємстві;  – в пріоритеті колективні корпоративні форми організації;  – механізм управління трудовими ресурсами на підприємстві є колективістським, інноваційно-орієнтованим, соціально-спрямованим, централізованим, горизонтально спеціалізованим;  – японські ідеї та принципи менеджменту основуються на традиціях загальної згоди та поваги , колективізму, повага до старших, ввічливості, відданості ідеалам та загальній місії фірми. |
| США | – метод «Pay for Performance» – «оплата за виконання», тобто переважає пріоритет матеріального мотивування за конкретні досягнуті цілі, за конкретний високий результат;  – система індивідуального підходу до співробітника;  інструменти індивідуалізації оплати праці;  – працівники розглядаються як ключовий компонент підвищення ефективності виробництва;  – підбір фахівців визначається за наступними критеріями: освіта, практичний досвід роботи, індивідуальні психологічні якості вміння працювати в команді;  – орієнтація на вузьку спеціалізацію працівників, зокрема промислової галузі;  – розвиток системи корпоративного навчання. |
| Німеччина | – спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці;  – виробничі вузькоспеціалізовані ради на підприємствах;  – система щорічного стажування та перепідготовки фахівця;  – регулярне підвищення професійної кваліфікації;  – система тренінгів для всіх категорій працівників;  – посадові інструкції та нормативно-правові документи з збалансованими обов’язками та правами;  – використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п. |
| Франція | – використання конкурсів під час прийому фахівця на роботу;  –просування по кар’єрним рангав відбувається на основі перепідготовки та підвищення рівня навичок та знать;  – навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»;  – інформування персоналу про вакансії. |
| Великобританія | – механізм залучення інвестицій в професійний розвиток персоналу  – необхідність розвитку особистих для професійних компетенцій для досягнення стратегічних цілей та завдань;  – переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до стратегії підприємства;  – проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку  серед персоналу підприємства. |
| Італія | – використання американських методів розвитку персоналу;  – у південних районах діє «радянська» система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб’єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.;  – відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації;  – пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру. |

Виділені, в ході нашого дослідження, особливості зарубіжних моделей організації професійного навчання стали основою для розробки системи корпоративного навчання на сучасних національних підприємствах промислових галузей, яка розглядається в організаційному, змістовному та методико-технологічному аспектах.

В організаційному аспекті моделюється організація багатоступеневої підготовки працівників в умовах сучасного підприємства. Підготовка проводиться на базі навчального центру підприємства, що працює в безпосереднього зв'язку з відділом розвитку персоналу та здійснює підготовку працівників з використанням матеріально-технічного та кадрового потенціалу підприємств. Відбір співробітників для навчання проводиться на рівні відділу кадрів.

Працівники, які мають відповідну кваліфікацію, направляються на підприємство, а які не мають кваліфікації, так само повинні її підвищити, опанувати нову спеціальність і отримати нові вміння та навички, направляються до відділу розвитку персоналу, який формує групи учнів. Відділ розвитку персоналу виробляє також відбір викладачів і наставників, які проходять спеціальну підготовку в навчальному центрі з питань організації та проведення навчання [39; 40].

Професійне навчання у навчальному центрі організовано з урахуванням вимог безперервності, актуальному змісті виробничої діяльності і здійснюється за багаторівневій програмі: первинна підготовка та перепідготовка, підвищення кваліфікації. Після завершення кожного ступеня підготовки фахівець, що навчається може продовжити або закінчити навчання.

При цьому можлива як вертикальна, так і горизонтальна ротація учнів, що дозволяє говорити про надання широких можливостей розвитку компетенція для будь-якого працівника підприємства. Організацію підготовки здійснює персонал навчального центру у відповідності із заявками, що формуються відділом розвитку персоналу, залучаючи як викладачів інженерно-технічний персоналу підприємства та працівників, які мають досвід наставництва [41].

У змістовному аспекті моделюється зміст професійного навчання працівників промислового підприємства, з метою розвитку професійних компетенцій. Для відбору та структурування професійної підготовки працівників в умовах навчального центру підприємства має проводитися аналіз професійно-орієнтованої моделі особистості спеціаліста та визначатися спектр ключових компетенцій, що входять до структури його компетентності.

2.2 Аналіз досвіду розвитку професійних компетенцій на промислових підприємствах України

Система розвитку професійних компетенцій на промисловому підприємстві відіграє важливу роль, оскільки саме в процесі навчання на працівники отримують необхідний рівень знань для результативної роботи.

На українських промислових підприємствах найбільш поширеною формою розвитку професійних компетенцій є професійне навчання на робочому місці. Слід відзначити, що формат дистанційного навчання набуває все більшої популярності. Перш за все, карантинні обмеження внаслідок пандемії вірусу COVID-19 зумовлюють необхідність опосередкованої комунікації, яка може здійснюватись за допомогою Інтернет-платформ (наприклад, Zoom, Skype тощо).

Професійне навчання на робочому місці стосується як керівників та фахівців, і робітників, але, оскільки з виробництва зайнято переважна більшість співробітників (80%), і на них лежить величезна відповідальність за продукцію, саме розвиток професійних компетенцій робітничих професій є визначальним для промислового підприємства.

Для навчання працівників керівник спрямовує до Навчальний центр план-заявку на навчання та службову записку. Далі зі співробітником укладається договір на навчання без відриву від виробництва. Підготовка робітників проводиться за двома напрямками: курсова форма навчання або навчання робочому місці без відриву від виробництва. Курсова форма навчання співробітників включає в себе 2 частини: теоретичну та практичну (безпосередньо на робочому місці).

При курсовій формі навчання:

* чисельність навчальної групи встановлюється від 10 до 30 осіб;
* теоретичне навчання робітників проводиться у навчальному класі навчального центру;
* виробниче навчання проводиться на робочих місцях цехів під керівництвом майстрів виробничого навчання;
* курсове навчання є обов’язковим.

При підготовці робітників на робочому місці без відриву від виробництва:

* теоретичний курс працівник вивчає за допомогою викладача теоретичного навчання;
* виробниче навчання працівник проходить під керівництвом кваліфікованого фахівця – інструктора виробничого навчання, звільненого від роботи.

Після закінчення курсового або навчання на робочому місці під час підготовки (перепідготовки) робітники направляються на кваліфікаційний іспит до кваліфікаційної комісії [39].

Безперечною перевагою підприємства є можливість навчання другим професіям осіб, які мають професію, з метою отримання додаткової професії з початковим чи вищим рівнем кваліфікації. Дане навчання організується для розширення зони професійної діяльності працівника, а також з метою забезпечення можливості роботи персоналу з професій, що поєднуються. Навчання проходить також як при курсовому, чи навчанні робочому місці.

Найпоширенішою формою розвитку професійних кометенцій на промисловому підприємстві є підвищення кваліфікації – навчання робітників, спрямоване на послідовне вдосконалення їх професійних знань, умінь і навичок, зростання майстерності наявним професіям. Підвищення кваліфікації відбувається за власним бажанням співробітника. Навчання робітників щодо підвищення кваліфікації проводять на:

* виробничо-економічних курсах (з метою поглиблення та розширення професійних та економічних знань, умінь, навичок персоналу для встановлення робітників вищих розрядів). Даний вид навчання є модульним та проводиться на робочому місці.
* курси цільового призначення (для вивчення нової техніки, технології, обладнання, матеріалів, нових технічних процесів, засобів механізації та автоматизації тощо). Може проводитись як на робочому місці, так і поза робочим місцем.
* курси професійної майстерності (з метою виявлення, поширення та впровадження передових прийомів праці, що беруть участь висококваліфіковані робітники). Проводиться поза робочим місцем.

Розглянувши систему розвитку професійних компетенцій працівників на промислових підприємств України, можна проаналізувати методи навчання, що застосовуються на робочому місці персоналу.

1) Інструктаж. На підприємстві проводяться 5 видів інструктажів:

* вступний інструктаж з метою ознайомлення з вимогами безпеки для всіх працівників прийому працювати. Цей інструктаж проводиться перед отриманням перепустки. Він триває 2 години: у процесі показуються фільми про підприємство та що стосуються техніки безпеки, а також уповноважені співробітники розповідають про вимоги безпеки;
* первинний інструктаж за робочим місцем у перший день перебування у цеху з метою ознайомлення з вимогами безпеки, яких необхідно дотримуватись при роботі в цеху;
* повторний інструктаж, який проводиться не рідше 1 разу на 6 місяців;
* позаплановий інструктаж, який проводиться у таких випадках: при зміні схеми або режиму технологічного процесу, заміні або модернізації обладнання та інших факторів, що впливають на безпеку праці; при введенні в дію нових інструкцій або зміні законодавчих та інших нормативних правових актів, що містять вимоги охорони праці, а також зміну інструкцій щодо безпечного виконання робіт та з охорони праці; при виявленні факту порушення працівниками вимог охорони праці, якщо ці порушення створили загрозу нещасного випадку на виробництві, аварії тощо;
* цільовий інструктаж проводиться працівнику, спрямованому на виконання разових робіт, не пов’язаних із прямими обов'язками за спеціальністю (навантаження, вивантаження, прибирання території, разові роботи поза Підприємством, цехом та тощо); ліквідації наслідків аварій, стихійних лих та катастроф; виконання робіт, на які оформляється наряд-допуск.

2) Наставництво. У випадку, якщо працівник влаштувався на підприємство протягом 6 місяців після закінчення очного відділення профільного вищого навчального закладу, він набуває статусу молодого фахівця. Цей статус закріплюється за ним протягом 3 років.

На 1 та 2 рік молодому фахівцю призначається наставник, який спільно з молодим фахівцем розробляють план розвитку молодого фахівця на календарний рік із зазначенням цілей розвитку, запланованих термінів їх досягнення, конкретних завдань вдосконалення теоретичних та практичних професійних, управлінських знань та навичок, запланованих результатів його професійної діяльності. У індивідуальний план включаються:

* участь у тренінгах;
* навчання на курсах підвищення кваліфікації;
* стажування;
* горизонтальне розширення обов’язків;
* вертикальне розширення обов’язків;
* варіанти ротації;
* підготовка проекту до науково-технічної конференції.

Наставник зобов’язаний:

* приділяти достатньо часу для роботи з молодим фахівцем у цілях скорочення терміну його адаптації, підвищення його професійної майстерності, передачі досвіду, знань, навичок;
* залучати до корпоративної культури, передавати традиції, правила та стандарти поведінки;
* надавати теоретичну та практичну допомогу молодому фахівцю;
* проводити аналіз виконання індивідуального плану розвитку;
* виявляти проблемні місця у професійній підготовці молодого фахівця та контролювати роботу щодо їх усунення.

3) Стажування на робочому місці. Середня тривалість стажування – 1-2 місяці. Стажування з виїздом на інше підприємство того ж самого промислового сектора з метою отримання досвіду, розширення своїх професійних знань та навичок, можуть проходити співробітники різного рівня. Даний вид навчання практикується не часто, тільки якщо у цьому є реальна необхідність, оскільки співробітники завжди потрібні своєму робочому місці.

4) Ротація. На підприємстві практикується як вертикальна, і горизонтальна

ротація.

При вертикальній ротації необхідно враховувати кадровий резерв. У кадровий резерв підприємства входять працівники, які пройшли спеціальний відбір та підготовку, що задовольняють вимогам ключових посад в даний час або у найближчі роки. На підприємстві існує перелік номенклатурних посад, на який складається ближній та далекий резерв.

На кожну людину з резерву складається індивідуальний план розвитку, подібний до плану індивідуального розвитку молодого спеціаліста, в якому описуються всі необхідні заходи для розвитку співробітника на певну позицію, включаючи стажування, підвищення кваліфікації, а також можливе вивчення іноземних мов. Також призначається куратор, який слідкує за виконанням цього плану. У разі звільнення номенклатурної посади відразу ставиться співробітник із ближнього резерву.

Горизонтальна ротація використовується на підприємстві у випадку, коли співробітнику необхідно перейти на іншу вакантну професію (якщо він отримав суміжну професію, то перехід здійснюється відразу, якщо ні, спочатку співробітник навчається). Також горизонтальна ротація може використовуватися з ініціативи працівника у разі, якщо у нього виникають проблеми з колективом, чи виникають проблеми з його професією та професійними обов'язками, і він бажає спробувати себе на іншій посаді.

5) Із сучасних методів розвитку професійних компетенцій працівників використовується дистанційне навчання. Дане навчання проходить тільки у фахівців, які безпосередньо не пов’язані з процесами виробництва, наприклад, бухгалтерів, спеціалістів відділу внутрішнього аудиту, фахівців сектору навчання та розвитку персоналу. Організується це у вигляді вебінарів, обов'язкових, чи з власної ініціативи співробітника [40;41].

Пряма економічна мотивація на сьогоднішній день є найважливішою для більшості українців, адже в умовах нестабільної економіки гідна заробітна плата є основою для забезпечення базових потреб людини. Однак, непряма економічна та неекономічна мотивація також є дуже важливими і забезпечують прихильність працівників до підприємства, підвищують рівень задоволення роботою, зменшують плинність кадрів і, відповідно, додаткові витрати на персонал. Ефективна система мотивації сприяє індивідуальному бажанні працівника покращувати власну професійну компетентність та підвищувати рівень кваліфікації.

На рисунку зображено графік витрат на персонал за 2014–2019 роки. Як видно з рисунку 2.1, загальні витрати на персонал в 2014–2019 роках значно зросли за рахунок витрат на оплату праці, що вказує на застосування підприємствами здебільшого економічних форм мотивації [13].

Рисунок 2.1 – Витрати на персонал українськими підприємствами за 2014–2019 рр.

Мотивування співробтників є одним з найважливіших питань для керівників будь-якої організації. Ключовою детермінантою, звичайно, є ріст доходу компанії.

Для збільшення рівня мотивації персоналу на практиці використовують так званий компенсуючий пакет, що складається з безпосередньої заробітної плати та наданих працівникам соціальних пільг (плата страховки, харчування, автотранспортних та інших затрат). При цьому обидві форми виплати працівникам повинні щороку модифікуватися, уподібнюватися до пільг, які надають інші фірми. Наприклад, на українських промислових підприємствах використовуються такі види матеріальних стимулів:

* індивідуальні разові премії за особливі результати в трудовій діяльності;
* перегляд заробітної плати за підсумками оцінки роботи працівника за рік; корпоративна премія – відповідно до річних результатів оргінізації (її величина залежить від результатів роботи підприємства, при цьому при нарахування відплати для будь-якого працівника відповідно до його рангу використовуються різні коефіцієнти);
* використання системи преміювання (через накладення спеціальностей та посад, через складність та оперативність виконуваної роботи, за професійну справу).

Однак, цей підхід може формувати певні проблеми в системі матеріального мотивування працівника. Наприклад, у випадку, якщо премія виплачується часто, вона оцінюватиметься працівником як обов'язковий елемент заробітної плати.

У цьому випадку, якщо премія не буде виплачуватися, для співробітника це стане рівноцінно зменшенню заробітної плати. Звичайно ж, матеріальна оплата грає основну роль в мотивації співробітників, але це не єдиний метод стимулювання працівників.

На мотивацію до роботи також мають вплив наступні факторри: надання відпустки, просування за службою, підвищення кваліфікації або рангу, психологічний комфорт визнання в колективі, зручні умови праці. Керівникам організації необхідно прагнути щоб оплата праці співробітників була скоригована відповідно до професійних компетенцій працівника. Такий принцип оцінки розміру матеріальної мотивації для співробітника формує перспективу індивідуального прагнення особистості до розвитку власних професійних компетенцій.

У результаті розвитку професійних компетенцій, у працівника збільшится заробітна плата, а це є практично головним, що стимулює підвищення продуктивності робочої сили на підприємстві (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Чинники матеріального стимулювання співробітників підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Фактор | Сутність |
| 1 | Заробітня плата | Основний матеріальний дохід, необхідна оплата праці |
| 2 | Премії, надбавки | Збільшуюючі та знижуючі коофіцієтни, що визначають рівень матеріального винагородження |
| 3 | Додаткові виплати | Авансування ділових та власних витрат  залежно від результату праці |

Реалізація цих форм матеріального стимулювання має формуватися поступово, так як для запровадження таких заходів матеріального мотивування колектив повинен бути повінстю проінформовані і згоден з критеріями оцінки їхньої роботи.

2.3 Досвід ПАТ «Запоріжсталь» в розвитку професійних компетенцій працівників

ПАТ «Запоріжсталь» – промислове підприємство, забезпечене сучасним обладнанням та технікою, укомплектоване висококваліфікованими кадрами, які можуть виготовити обладнання та комплектуючі будь-якої складності з наданням комплексних послуг: конструкторські розробки, виготовлення продукції, сервісне обслуговування.

В організації збережено традиції та культура виробництва, яка притаманна підприємствам металургійної промисловості В ПАТ «Запоріжсталь» розроблено та впроваджена власна система підготовки та перепідготовки кадрів.

Місія підприємства – забезпечення безпечної та надійної виробництва вуглецевої гарячекатаної і холоднокатаної тонколистової сталі шляхом використання технологій виплавлення сталі та чавуну.

Будівництво ПАТ «Запоріжсталь» було почато в 1930 р. з метою забезпечення потреб машинобудівної промисловості листовим металом для виробництва автомобілів, тракторів, залізничних вагонів і ін. машин. ПАТ «Запоріжсталь» створений на базі Криворізької залізної руди, донецького вугілля й електроенергії Дніпровської гідроелектростанції.

На «Запоріжсталі» у промислових масштабах впроваджена технологія виплавки стали, чавуну з використанням кисню й природного газу, було освоєне виробництво широкого холодного листа, тонколистової легованої, нержавіючої сталі, рулонної жерсті гарячого й електролітичного лудіння, прогресивних холодногнутих профілів, металопласта.

У цей час підприємство «Запоріжсталь» є одним з основних виробником і постачальником вуглецевої гарячекатаної і холоднокатаної тонколистової сталі. Крім того, на комбінаті освоєне виробництво легованої тонколистової сталі, рулонної жерсті, холодногнутих профілів, чавунних піддонів, металопласта сталевої смуги, покритої полівінілхлоридною плівкою. На комбінаті прийнята цехова структурна схема виробництва.

Металургійні цехи: агломераційний, доменний, мартенівський, обтискної, цех гарячої прокатки тонкого листа, цех холодної прокатки № 1 і № 8, цех холодної прокатки жерсті, цех гнутих профілів, інші групи цехів: механічний, енергетичний, допоміжні – забезпечують основне металургійне виробництво: чавуну, сталі, прокату.

Характеристика кінцевої продукції, виготовленої за останній звітній рік представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика основної продукції, виробленої ПАТ «Запоріжсталь» за 2020 рік

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування  продукції (виду продукції) | Торгові марки, під якими здійснюється збут продукції | Патентний та інший  правовий захист продукції (винаходи та ліцензії, які використовуються в  продукції) | Код товару (товарної групи) за ТНЗЕД | Одиниця виміру | Обсяг виробництва  в натуральних одиницях | Обсяг виробництва  у грошовому виразі (у діючих цінах) (тис.грн.) | Чистий доход (виручка) від реалізації за звітний  період) (тис.грн.) |
| 1) Чавун | ПАТ «Запоріжсталь» | У виробництвi використовують ряд захищених винаходiв | 72.01.00000 | тис.тн | 154,604 | 185 786 | 197 988 |
| 2) Сляби | ПАТ «Запоріжсталь» | У виробництвi використовують ряд захищених винаходiв | 72.07.00000 | тис.тн. | 56,31 | 79 472,4 | 84 692 |
| 3)Гарячекатаний  листовий прокат | ПАТ «Запоріжсталь» | У виробництвi використовують ряд захищених винаходiв | 72.08.00000 | тис.тн | 2 440,15 | 4 471 040 | 4 764 690 |
| 4)Холоднокатаний  листовий прокат | ПАТ «Запоріжсталь» | У виробництвi використовують ряд захищених винаходiв | 72.09.00000 | тис.тн. | 976,946 | 2 100 950 | 2 238 940 |
| 5) Вироби  подальшо• переробки | ВАТ "Запорiжсталь" | У виробництвi використовують ряд захищених винаходiв | д/в | тис.тн. | 167,413 | 380 720 | 405 725 |
| Iншi товари (послуги): | д/в | д/в | д/в | д/в | 0 | 185 705 | 197 902 |
| Усього | | | | | | 7 403 675,0546875 | 7 889 940,21875 |

Успіх у професійній діяльності та командній роботі кожного зі співробітників ПАТ «Запоріжсталь» залежить від обсягу знань та навичок, які вони мають, тобто рівня професійної компетенції. ПАТ «Запоріжсталь» надає своїм співробітникам можливість для постійного вдосконалення їх здібностей та навичок. Ключовим аспектом політики у сфері навчання та розвитку професійних компетенцій персоналу є стратегія внутрішнього зростання та професійного розвитку.

У ПАТ «Запоріжсталь» працює єдина корпоративна система підготовки кадрів, що охоплює всі напрямки бізнесу та категорії персоналу. Корпоративна система навчання та розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на вирішення наступних стратегічних завдань:

* забезпечити рівень професійно-технічної компетентності співробітників, що відповідає поточній та перспективній потребі економічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»;
* посилити управлінські компетенції підприємства, зокрема за рахунок розвитку внутрішнього кадрового резерву;
* забезпечити стратегічні проекти підприємства кваліфікаційно підготовленим персоналом;
* виконати обов'язкові державні вимоги до рівня підготовки персоналу металургійного комплексу, націлені на забезпечення якості та безпеки на виробництві;
* забезпечити необхідний рівень компетентності всіх працівників підприємства, задіяних у системі управління промисловою безпекою;
* забезпечити необхідний рівень компетентності всіх працівників компанії, які задіяні в корпоративній системі управління промислової безпеки та охорони праці.

Відповідно до зазначених завдань та в залежності від цілей, для досягнення яких відбувається навчання та розвиток, програми діляться на такі категорії:

* програми обов'язкового навчання, що забезпечують безпеку праці та якість виконання робіт на виробництві,
* програми професійного розвитку, у тому числі професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, цільові курси розвитку професійних компетенцій, управлінські програми.

Через навчання транслюються державні вимоги щодо забезпечення безпечної праці на промислових підприємствах України, особливості корпоративної політики, сформовані досвідом національних та зарубіжних промислових підприємств. Велика увага приділяється ключовим напрямкам професійно-технічного навчання.

В галузі розробки та видобутку: геологія та розробка родовищ, освоєння ресурсів залізної руди, розробка складів, перспективні технології виготовлення вуглецевої гарячекатаної і холоднокатаної тонколистової сталі. У галузі комерції та логістики: передові технології на об'єктах роздрібної мережі, розвиток супутнього бізнесу, транспортна логістика, міжнародний трейдинг.

Проведемо аналіз заходів щодо навчання персоналу, направлених на розвиток професійних компетенцій та розвитку кар'єри персоналу у ПАТ «Запоріжсталь» у 2018–2020 роках. Згідно з планом роботи, протягом 2018–2020 років було проведено такі заходи (таблиця 2.4).

Згідно з даними таблиці 2.4, можна сказати, що заходи щодо навчання персоналу та розвитку його професійних компетенцій проводилися в компанії нерегулярно. Так, єдиним регулярним заходом, який проводився в протягом 2018-2020 років є робота наставників з молодими спеціалістами.

Таблиця 2.4 –Заходи щодо трозвитку професійних компетенцій персоналу

ПАТ «Запоріжсталь» у 2018–2020 рр.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва заходу | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
| 1.Робота наставників з молодими спеціалістами | + | + | + |
| 2.Організація  тренінгів для  підвищення  кваліфікації  персоналу |  | + |  |
| 3.Організація  навчання персоналу  на курсах підвищення  кваліфікації |  |  | + |
| 4.Проведення  атестації персоналу  з метою підвищення  кваліфікації | + |  |  |
| 5.Формування кадрового резерву | + |  |  |

Досить активна робота з навчання персоналу та розвитку професійних компетенцій проводилася у 2018 році, коли керівництвом було організовано навчання персоналу на курсах підвищення кваліфікації, атестація персоналу з метою підвищення кваліфікації, а також організовано формування кадрового резерву.

У 2019 та 2020 роках зазначених заходів не проводилось. Зокрема, на корпоративне навчання персоналу на робочому місці завадили карантинні обмеження в 2020 році через пандемію коронавірусної хвороби. Відповідно, ефективність роботи кадрової служби та керівництва ПАТ «Запоріжсталь» на кінець аналізованого періоду знижується.

Підприємство веде управлінську підготовку керівників, виявляє та розвиває кадровий резерв. Діюча система дистанційного навчання містить велику кількість корпоративних курсів та мультимедійних посібників, забезпечуючи швидкий та зручний доступ співробітників до знань.

Для поширення досвіду та знань між співробітниками з метою підвищення ефективності їхньої діяльності активно використовуються внутрішні ресурси та накопичена експертиза. Безперервність внутрішнього навчання забезпечується спільними зусиллями співробітників кадрових служб, керівників підрозділів та експертів у різних професійних галузях, що дозволяє зберегти накопичений організаційний потенціал, прискорити впровадження корпоративних стандартів, покращити знання бізнес-процесів та міжфункціональну взаємодію.

У ПАТ «Запоріжсталь» реалізується система наставництва та розвитку робітників, ефективність якої забезпечує розробка та впровадження корпоративних освітніх стандартів за робітничими професіями, що включають не лише корпоративні вимоги до професійної кваліфікації робітників, а також навчально-програмну документацію та контрольно-вимірювальні матеріали для оцінки знань та навичок. Експерти підприємства беруть участь у державному проекті щодо розробки галузевих професійних стандартів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ

3.1 Плюси та мінуси підвищення кваліфікації на сучасних підприємствах

Основною метою управління людськими ресурсами є забезпечення суміщення наявних ресурсів, кваліфікації та потенціалу працівників зі стратегією та цілями організації. Управління персоналом є складною цілісною системою, в якій кожна складова в окремо не може забезпечити ефективність її функціонування загалом. І лише комплексний, інтегрований підхід до управління персоналом є запорукою досягнення стратегічних цілей организації.

Розвиток професійних компетенцій персоналу є комплексом цілеспрямованих освітніх, інформаційних, соціально-культурних, мотиваційних елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників відповідно до завдань розвитку організації. Розвиток персоналу є важливою частиною загальної системи – політики управління персоналом підприємства.

Постійний розвиток персоналу, пошук нових підходів до управління ним є важливими атрибутами успішного функціонування організації. Підвищення кваліфікації працівників є загальносвітовою тенденцією вдосконалення процесів управління підприємством в умовах глибокої інтеграції світового ринку, високотехнологічних виробництв та загострення конкурентної боротьби.

Відбувається перехід від вузької спеціалізації працівника до інтегрованих трудових функцій, командним формам організації праці. На зміну жорстко ієрархованим структурам приходить мережева організація. Структури підприємства спрощуються, горизонтальне управління переважає над вертикальним. Здійснюється заміна короткострокового зовнішнього (переважно матеріального) стимулювання, довгостроковим внутрішнім, що базується на задоволення максимального широкого спектра потреб працівника. Стимулювання гранично гнучке, індивідуалізоване, орієнтоване працівника як на висококваліфіковану працю безпосередньо на робочому місці, так і на кінцеві результати діяльності підрозділу та підприємства загалом.

Сучасні інноваційні стратегії зумовили різке підвищення попиту на висококваліфіковані кадри, що потребують перегляду традиційно сформованих підходів до форм і методів підготовки та перепідготовки персоналу. В даний час розвиток персоналу розглядається як безперервний процес, як неодмінна складова конкурентоспроможності організації.

Вкладення в програми розвитку персоналу в даний час розцінюються як інвестиції в головне нематеріальне надбання організації – її співробітників, оскільки в умовах зростаючу динаміку господарської діяльності, розвиток персоналу створює передумови для мобільності компанії в сучасних ринкових умовах, дозволяє задовольнити її специфічні запити у співробітників високої кваліфікації, оперативно проводити технічне переоснащення виробництва, більш раціонально використовувати наявні матеріальні та трудові ресурси.

Для всіх сучасних національних підприємств характерна одна загальна характеристика: необхідність перебудови системи управління персоналом в залежності від вимог, які пред'являються ринком. Як змінилися підходи до управлінню кадрами у зв'язку з розвитком менеджменту представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Еволюція напрямів діяльності з управління працею до інноваційним системам управління персоналом.

|  |  |
| --- | --- |
| Зміст кадрової роботи | Зміст діяльності по управлінню персоналом |
| 1 | 2 |
| Ведення регламентуючої документації щодо персонального складу працівників | Розробка документації, що регламентує управління персоналом; контроль за її виконанням |
| Розрахунок поточної потреби кадрів. Відбір та найм працівників. Звільнення працівників | Удосконалення кадрового потенціалу організації: − аналіз ринків праці;  − аналіз кадрового потенціалу;  − створення банку даних на персонал та потенційних працівників;  − планування персоналу;  − підбір, відбір та найм кадрів;  − розстановка персоналу, оптимізація адаптаційних процесів;  − організація ефективної системи ротації кадрів; − вивільнення персоналу. |
| Організація/контроль за підготовкою та перепідготовкою кадрів | Створення ефективної системи розвитку персоналу, що включає в себе як приховані, так і явні форми підвищення кваліфікації. |
| Робота з резервом | − контроль за якістю виконання функцій працівників усіх рівнів;  − удосконалення організаційної структури, координація діяльності підрозділів із проблем персоналу;  − консультативна допомога працівникам і керівникам усіх рівнів з проблем управління персоналом, соціальних відносин;  − організація різних рівнів самоврядування працівників;  − формування корпоративної культури;  − управління якістю. |
| Нормування праці | − управління продуктивністю;  − створення ефективної системи стимулювання працівників;  − розробка та реалізація ефективних внутрішньоорганізаційних соціальних програм;  − організація взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (ринок праці, профспілкові та громадські організації, органи влади) у сфері праці та зайнятості. |
| Ведення статистичної звітності | Перманентний аналіз соціальних процесів у сфері праці, оцінка ступеня ефективності системи управління персоналом в організації, пошук шляхів її вдосконалення. |

Професійний розвиток є найважливішою ланкою системи управління персоналом і має бути нерозривно пов'язане з процесами організаційного розвитку, з роботою з досягнення стратегічних цілей організації, забезпечуючи максимальну готовність людей, які працюють у організації, до вирішення завдань, що стоять перед ними.

Якщо управління персоналом вибудовується як система, кожне конкретний напрямок діяльності у цій сфері (відбір, оцінка, розвиток, мотивація та стимулювання персоналу) має підкорятися єдиній спільній меті – забезпечення ефективної роботи організації та її динамічного розвитку. Розвиток персоналу, будучи відображенням організаційної філософії управління, має бути тісно пов'язане з усіма іншими напрямками роботи та підтримувати їх.

З іншого боку, професійний розвиток сам створює передумови для вирішення нових і складніших завдань за рахунок того, що персонал опановує новими підходами у роботі, новими знаннями та навичками. Вже на етапі відбору нових працівників організація виявляє працівників, які потребують навчання, та отримує інформацію, необхідну для уточнення змісту відповідних навчальних програм.

Величезне значення тут має також готовність людини до отримання нових знань, її готовність до розвитку. Здатність до розвитку, до оволодіння новими навичками є одним з найважливіших критеріїв при пошуку та відборі нових працівників. Для навчання кадрових працівників часто передує щорічна оцінка робочих показників (атестація).

У процесі оцінки робочих показників уточнюється потреба працівників у навчанні для приведення у відповідність рівня їхньої кваліфікації встановленим в організації вимогам та стандартів. При цьому можуть бути виявлені працівники, які мають певний недолік професійної підготовки, які можуть покращити свої виробничі показники в результаті навчання, а також ті працівники, чий потенціал дозволяє висунути їх у резерв на просування, що також вимагає проведення відповідного навчання.

Працівники підприємства мають бачити перспективу своєї роботи на підприємстві, а з іншого боку, і підприємство зацікавлене у розвитку своїх працівників та підвищення віддачі від них. Планування індивідуального розвитку для перспективних працівників є окремим напрямком, реалізованим у межах системи управління персоналом.

Здобуття програм професійного розвитку для різних категорій персоналу значною мірою визначається цілями та стратегією підприємства, а також аналізом професійної діяльності працівників, під час якого виявляються робочі функції та встановлюються знання, вміння та навички, необхідні для успішного виконання відповідних професійних завдань.

Для того, щоб вище керівництво було готове розглядати професійний розвиток у числі провідних пріоритетів, навчання має бути корисним як для всієї організації, так окремих працівників. Вигоди, які отримують організація в результаті розвитку персоналу та підвищення кваліфікації, виражаються в наступному:

− розвиток працівників дозволяє організації успішніше вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямами діяльності, та підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності (підвищення якості та продуктивності праці персоналу, скорочення витрат та зниження собівартості, зниження травматизму тощо);

− підвищення прихильності персоналу до своєї організації, зниження плинності кадрів;

− підвищення здатності персоналу адаптуватися до змінних соціально-економічним умовам та вимогам ринку. Таким чином організація підвищує цінність людських ресурсів;

−навчання дозволяє підтримувати та розповсюджувати серед співробітників основні цінності та пріоритети організаційної культури, пропагувати нові підходи та норми поведінки, покликані підтримувати організаційну стратегію [42; 43].

На ефективність професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві значний вплив мають дві групи факторів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Чинники, що впливають на підвищення кваліфікації працівників підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Групи факторів | Зміст факторів |
| Фактори зовнішнього  середовища організації | – Соціально-економічна політика держави, регіону;  – Рівень економічного, наукового та технічного розвитку;  – Наявність і поведінка конкурентів;  – Стан ринку праці регіону, галузі;  – Розвиненість системи вищого та середнього професійної освіти;  – Рівень розвитку наукової та практичної бази у галузі економіки, менеджменту;  – Розвиненість інфраструктури ринку праці;  – Діяльність профспілок. |
| Фактори внутрішнього  середовища організації | – Кадрова політика, організаційна культура та характер соціально-трудових відносин;  – Мета та завдання організації;  – Стиль та методи керівництва;  – Масштаб організації, кількісна та якісна потреба у кадрах;  – Організаційно-правова форма підприємства;  – Складність, зміст та характер праці;  – Техніко-виробничі та організаційні характеристики підприємства;  – Фінансовий стан;  – Компетентність менеджменту організації;  – Мотивація персоналу. |

Для ефективної діяльності з підвищення кваліфікації персоналу необхідно проведення ряду обов'язкових заходів:

− оцінка інформації про працівників, що є в кадровій службі (стаж роботи, робочий досвід, базова освіта, чи приймав працівник раніше участь у програмах навчання або підвищення кваліфікації та ін.);

− щорічна оцінка робочих результатів (атестація). В ході щорічної оцінки робочих результатів (атестації) можуть виявитися не лише сильні, а й слабкі боку роботі конкретної людини;

− аналіз довгострокових та короткострокових планів організації та планів окремих підрозділів та визначення рівня кваліфікації та професійної підготовки персоналу, необхідного для їх успішної реалізації. Визначення того, яке навчання (зміст, що використовуються методи) дозволить працівникам досягти необхідного рівня кваліфікації та професійної підготовки;

− спостереження за роботою персоналу та аналіз проблем, що заважають ефективну роботу. Виявлена внаслідок спостереження невідповідність роботи персоналу встановленим стандартам та вимогам може виступати індикатором потреби у проведенні відповідного навчання;

− збір та аналіз заявок на навчання персоналу від керівників підрозділів;

− індивідуальні заявки та пропозиції працівників. Якщо працівник зацікавлений у отриманні певних знань та навичок, він може подати заявку на ім'я керівника відділу розвитку, завізовану на нього безпосереднім керівником, вказавши, у якому саме навчанні він потребує;

− організація роботи з кадровим резервом та робота з планування кар'єри. У процесі роботи з кадровим резервом та при плануванні кар'єри працівників фахівці кадрової служби отримують додаткову інформацію про потребу навчання найбільш перспективних працівників;

− зміни в роботі, що висувають більш високі вимоги до кваліфікації персоналу;

− опитування працівників. Опитування персоналу, покликані оцінити їх потреба в отриманні нових професійних знань та розвитку навичок, дозволяють точніше визначити потребу у навчанні для конкретних категорій персоналу, конкретних підрозділів чи окремих працівників;

− вивчення досвіду інших організацій. Часто досвід конкурентів або родинних підприємств дає важливі підказки, пов'язані з необхідністю 27 навчання тієї чи іншої категорії персоналу для підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності;

− експертні оцінки. Експерт дає свій висновок про потребу в навчанні або, ґрунтуючись на власному досвіді, або використовуючи комплексний підхід з опорою на ряд методів з тих, що були наведені вище. Як експерти можуть виступати як зовнішні консультанти, так і працівники організації (керівники, спеціалісти кадрової служби, відділу навчання, представники вищого керівництва).

Професійний розвиток персоналу забезпечує підтримку балансу попиту та пропозиції робочої сили, що обумовлює нові функції системи управління персоналом на підприємстві, які перебувають у наступному:

− виробленні стратегії формування кваліфікованих кадрів;

− визначення потреби у навчанні кадрів за окремими видами та напрямів;

− виборі форм та методів професійного розвитку персоналу;

− створення умов для забезпечення ефективності процесу розвитку працівників;

− виділення коштів для фінансування процесу навчання [44].

Така постановка завдання обумовлює значну роль навчальної діяльності підприємства, що зводиться не лише до визначення вимог до кількісних параметрів, а й до цільової спрямованості навчання і полягає в забезпеченні:

− рівня підготовки працівника, який відповідає вимогам робітника місця;

− умов для забезпечення мобільності працівника як фактора його більш ефективного використання;

− можливості для ротації кадрів, що забезпечує працівникам відповідну мотивацію та підвищення задоволеності працею. Зміст вищезгаданих факторів дозволяє говорити, що управління професійним розвитком персоналу в організації має формуватися тісного зв’язку з іншими функціональними підсистемами системи управління персоналом [45].

3.2 Розробка механізму розвитку підвищення компетенцій працівників

Процес розвитку професійних компетенцій працівників є незамкненою системою, функціонування якої пов’язане із систематичним аналізом економічно-виробничої діяльності підприємства і гнучким реагуванням на зміну зовнішніх умов функціонування підприємства. В результаті аналізу визначаються і встановлюються причини і масштаби відхилень показників господарської діяльності, що забезпечує своєчасне реагування на виявлені зміни і здійснення відповідних коригуючих заходів, спрямованих на навчання необхідних професійних навичок працівників підприємства.

Механізм розвитку професійних компетенцій є підсистемою функціонального управління і складовою процесу стратегічного планування діяльності підприємства. Механізм вибору напрямку навчання професійним компетенціям має включати основні функціональні етапи, представлені на рисунку 3.1.

Рисунок 3.1 – Ключові етапи при формуванні механізму розвитку професійних компетенцій працівників на підприємстві

В умовах економічної нестабільності формування механізму професійного розвитку персоналу створює передумови економічного зростання. Завдання кадрової політики підприємства – це пошук та підбір кадрів, професійна адаптація молодих фахівців, розвиток наставництва на фірмі, організація корпоративного виробничого навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників, навчання на робочому місці, стажування, атестація та ротація кадрів, формування кадрового резерву, відстеження професійної кар’єри співробітників, науково-інформаційне забезпечення персоналу, профорієнтаційна робота. Функції механізму професійного зростання працівників промислового підприємства мають включати:

* розробку щорічної програми та стратегії професійного розвитку персоналу на основі заявок структурних підрозділів;
* реалізація заходів щодо професійного розвитку працівників: навчання, атестація та переатестація персоналу;
* професійний розвиток адміністративно-управлінського персоналу: підвищення кваліфікації, організація стажувань, ротації, атестації керівників та спеціалістів, внутрішньоорганізаційне навчання цільового призначення;
* моніторинг адаптації нових працівників, супроводжувати працевлаштованих керівників та спеціалістів у адаптаційний період;
* організацію опитувань співробітників щодо ефективності діяльності окремих працівників та структурних підрозділів, аналіз результатів опитування, підготовка висновків для атестаційної комісії або керівника;
* науково-інформаційне забезпечення працівників організації: організація підписки на періодичні видання, пошук та замовлення науково- технічної літератури за заявками фахівців.

Для підвищення ефективності механізму розвитку професійних компетенцій працівників промислових підприємств, ми сформували заходи, що допоможуть мінімізувати некоректну роботу кадрової служби або керівників організації щодо формування роботи працівника на підприємстві (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1 – Заходи для для професійного розвитку працівників підприємств.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Можливі недоліки роботи з професійного розвитку працівників | Необхідні заходи | Документальне забезпечення заходів |
| 1. Відсутній комплексний   документ, що регламентує  професійний розвиток  я всіх категорій  персоналу | Доопрацювати та  затвердити Положення  про навчання персоналу | Проект Положення про  навчанні співробітників |
| 1. Відсутні документи,   що регламентують  професійний розвиток  персоналу з частини кадрового  резерву | Розробити та  затвердити Положення  про кадровий резерв | Положення  про кадровий резерв |
| 1. Відсутність чітких критеріїв оцінки   персоналу під час відбору у кадровий  резерв та висування на конкретну  посада | 1. Розробити  профілі компетенцій  за ключовими  посадам  організації;  2. Доопрацювати та  затвердити Правила з  оцінки рівнів  компетенції при  зарахування до резерву та  кар’єрному  просуванні  3. Розробити та  затвердити становище  за описом рівнів  розвитку всіх  компетенцій,  що входять до складу  моделі компетенцій. | 1. Профілі  компетенцій для  посад: менеджера  з персоналу, що веде  спеціаліста та  начальника відділу  кадрового  документообігу та  розвитку персоналу;  2. Проект Правил з  оцінки рівнів  компетенцій у  організації;  3. Документ щодо  опису рівнів  розвитку компетенцій:  «Орієнтації на  результат», «Прийняття  рішень»,  Виконавчість. |

Виходячи з нагальної необхідності підвищення професійної компетентності працівників промислових підприємств України, ми розробили ряд практичних інструментів, що формують цілеспрямований механізм розвитку професійних компетенцій у працівників.

1. Посилення контролю за професійним навчанням співробітників. Контроль має проводитися фахівцями сектору розвитку персоналу або майстерами та цеховими організаторами. При контролі за навчальним процесом перевіряючий повинен звернути увагу на:

* наявність, стан та ведення навчально-методичної документації організаторами та інструкторами виробничого навчання;
* виконання навчальних планів та програм;
* доступність викладання, виробничого навчання;
* виконання навчальних завдань, поставлених на заняттях;
* раціональне використання навчального часу;
* індивідуальний підхід до працівників;
* використання технічних засобів навчання, актуальної аналітично-наукової літератури;
* моніторинг закріплення професійного навчання працівниками.

2. Пропонується встановити тренажери у всіх цехах для розвитку навичок співробітників щодо усунення позаштатних ситуацій та інцидентів. Ефективність полягає в тому, що це знизить відсоток непередбачених ситуацій, співробітники знатимуть, що робити, оскільки в тренажері описані всі можливі позаштатні ситуації та прописані ходи, як і що потрібно виправити.

Показники, які можуть застосовуватись в оцінці ефективності тренажерів: кількість інцидентів до та після впровадження тренажерів, кількість попереджених аварій на виробництві до та після впровадження тренажерів, кількість успішно виправлених неполадок в обладнанні до та після впровадження тренажерів.

3. Систему наставництва на підприємстві пропонується оцінювати таким чином:

1) Пропонується оцінювати молодих фахівців, які тільки влаштувалися на роботу співробітників для вдосконалення наставників за розробленою анкетою, яка включає питання щодо вдосконалення роботи наставника.

2) Пропонується оцінити залучення молодих фахівців за допомогою психодіагностичного опитувальника Q12, який включає 12 питаннь з закритими відповідями, проаналізувавши які можна зрозуміти, наскільки співробітник залучений до роботи підприємства, чи задоволений він нею, наскільки ефективна система мотивації персоналу та наскільки ефективна система з управління персоналом загалом.

Також пропонується пройти дане опитування співробітникам, які не належать до категорії «молоді фахівці», порівняти результати опитувань двох категорій, і якщо результати другої категорії будуть менш позитивними, розглянути варіант із впровадженням системи наставництва для всіх співробітників.

Ефективність цієї рекомендації у тому, щоб, по-перше, допускати до наставництва тільки найкращих фахівців і розвивати їх навички, а не тих людей, які навіть не хочуть займатися наставництвом. Тим самим завдяки досвідченим і охочим передати свої знання та вміння наставникам підвищится залученість співробітників до розвитку своїх навичок, тим самим підвищиться їхня продуктивність праці, що позитивно позначиться на результати підприємства.

4. Включити до моніторингу навчання практичні завдання, які дозволять оцінити рівень знань та компетентності співробітників в реальних робочих ситуаціях [46; 47].

3.3 Шляхи удосконалення механізму розвитку професійних компетенцій

До механізму розвитку професійних компетенцій, що формуєтся на остові методів професійного навчання персоналу, ми пропонуємо включити адаптовану модель Д. Кірпатрика, що складається з 4 рівнів та допомогає оцінити результати трудової діяльності працівників [48].

За моделлю Д. Кірпатрика на 1 рівні оцінюється реакція того, хто формує свої професійні компетенції через процес навчання. Пропонується провести невелику дискусію із співробітником про процес формування його професійних якостей та компетенцій. З’ясувати, які компетенції він бажає розвивати, який формат навчання йому підходить. Також після проведеного навчання співробітнику пропонується оцінити роботу провідних фахівців, що проводили навчання.

Другий рівень передбачає складання тесту професійних знань та навичок в кожній професії. Тестування співробітник повинен проходити до та після навчання компетенціям, щоб оцінити реальні зміни у його знаннях. Також на цьому рівні обов’язкові контрольні вправи та завдання для співробітника, який оцінюватиме безпосередній керівник.

На третьому рівні моделі пропонується оцінювати результативність працівника після навчання професійним компетенціям. Ця процедура допоможе оцінити ефективність навчання персоналу. Пропонується запровадити таку систему оцінювання.

У ролі оцінюючого керівника може бути безпосередній керівник. Оцінка має відбуватися протягом 3 місяців після навчання. Перший етап оцінки: оцінка рівня якостей працівника. Спочатку керівник визначає, які професійно-кваліфікаційні та особисті якості працівника після навчання характеризують його із сильної сторони (сильні сторони). Потім оцінюючий керівник визначає, які професійно-кваліфікаційні та особисті якості необхідно працівникові розвивати (слабкі сторони). Професійно-особистісні якості, які необхідно оцінити:

* працездатність (здатність працівника виконувати доручену роботу на заданому рівні ефективності протягом усього звітного періоду, в тому числі вміння швидко включатися до роботу та виконувати її найкращим чином);
* відповідальність (готовність нести відповідальність за свої вчинки та дії щодо стосовно дорученої справи);
* самостійність (необхідність нагляду за діями працівника з боку керівника - наскільки старанний працівник під час виконання виробничих завдань, чи дотримується він дисципліни праці, включаючи час початку та закінчення робочої зміни, перерви для відпочинку та прийому їжі);
* схильність до співпраці (чи виявляє працівник готовність та здатність працювати спільно з колегами та підлеглими, чи вміє підтримати сприятливий психологічний настрій у колективі);
* орієнтація на розвиток (виявляє інтерес до розширення своїх знань, має план розвитку, цікавиться різними проблемами та намагається знайти рішення);
* ініціативність (чи виявляє працівник бажання виконувати складніші завдання, чи виявляє готовність брати участь у реалізації нових проектів та робіт);
* надійність (відсутність у працівника неефективних втрат робочого часу);
* безпека (вміння працівника утримувати робоче місце у чистоті та порядку, постійно працювати над покращенням його організації);
* лояльність (готовність працівника розділяти інтереси та цінності організації, слідувати традиціям, що склалися в колективі);

організаторські здібності (здатність працівника організувати процес та розробити необхідні дії у разі неполадок на виробництві) [49].

На другому етапі оцінюючий керівник здійснює розподіл оцінюваних ним

працівників на три групи (1,2, 3) за встановленими критеріями результативності (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Критерії результативності працівника промислового підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| 1-висока | * високі показники та якість роботи (помилки на робочому місці відсутні, високий відсоток попередження аварій на виробництві, високий відсоток успішно виправлених неполадок у обладнання); * високий рівень працездатності, ініціативності. * за оцінюваний період обов'язки працівника розширилися, він регулярно залучався до самостійного виконання складних завдань, які успішно виконувались, рідкісні допущені помилки у роботі швидко усував; * працівник за оцінюваний період значно розвинув свої професійні навички та набув цінного досвіду, часто виносив пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності; * працівник виявляє інтерес до навчання, власного розвитку. |
| 2-середня | * працівник регулярно виконує всі поставлені завдання відповідно з вимогами, чітко в межах своїх посадових осіб обов'язків без особливої ініціативи; * іноді має місце незначні недогляди у роботі, які при вказівці на них працівник своєчасно усуває; * працівник має всі необхідними знаннями та навичками для виконання посадових осіб обов'язків. |
| 3-низька | * працівник виконує посадові обов'язки на допустимому рівні; * завдання виконуються з низькою якістю з порушенням строків; * якість виконання посадових обов'язків не відповідає очікуванням від працівника. |

Після оцінки керівник складає рекомендації щодо розвитку оцінюваного працівника та його професійної компетенції та якостей, включаючи слабкі сторони. Рекомендації щодо розвитку повинні вказати працівникові напрями розвитку та вдосконалення сфер його діяльності. Цей захід дозволить оцінити ефективність професійного навчання на розвиток необхідних компетенцій.

На четвертому рівні адаптованої моделі Д.Кірпатрика «Результати цеху» пропонується оцінити такі показники як: виконання плану випуску продукції (готової або проміжної), кількість аварій на виробництві, кількість помилок на робочому місці, кількість інцидентів на виробництві, кількість попереджених аварій на виробництві, кількість успішно виправлених неполадок в обладнанні.

Дані показники продемонструють ефективність навчання працівників на робочому місці.

На п’ятому рівні адаптованої моделі Д.Кірпатрика «Результати підприємства» пропонується оцінити такі показники як: виконання плану випуску продукції (готової або проміжної), кількість аварій на виробництві, кількість помилок на робочому місці, кількість інцидентів на виробництві, кількість попереджених аварій на виробництві, кількість успішно виправлених неполадок в обладнанні в цілому підприємству, а також показник співробітників, звільнених протягом 1 року після влаштування на роботу [50].

Після цієї оцінки необхідно проаналізувати ефективність механізму розвитку професійних компетенцій, при необхідності внести корективи. Дана форма оцінки навчання ефективна тим, що вона поділена на етапи, тим самим легко виявити, де саме є недоліки в системі навчання професійним компетенція робітників промислового підприємства.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У сучасних ринкових умовах суб’єкти економічно-господарської діяльності можуть досягти високих результатів тільки за умов непереривного росту та розвитку професійних компетенцій працівників. Використання сучасних механізмів професійного розвитку персоналу формує перспективу якісного економічного зростання підприємства.

Отримати високі результати в управлінні промисловим підприємством можна тільки в тому випадку, якщо співробітники мають необхідні професійні спеціалізовані знання та практичні навички, відповідний мотиваційний компонент до власної трудової діяльності, необхідний для того, щоб їхні зусилля були ефективними.

Провівши аналіз діяльності провідних промислових підприємств світу, можемо дійти висновку, що великі організації нарощують інвестиції у підготовку висококваліфікованих працівників, оскільки зовнішній ринок та система підготовки дедалі менше задовольняють потреби високотехнологічних промислових виробництв. Цьому також сприяють цикл виробництва і життя товарів, що скорочується, їх часта зміна, що вимагає нових кваліфікацій.

Багато підприємств вважають збільшення фінансової підтримки розвитку працівників головним чинником конкурентної боротьби на ринку. І якщо компанія вирішила, що персонал потрібно навчати з метою розвитку професійних компетенцій - це ознака організації, що благополучно розвивається. Великі організації у економічно розвинених країнах витрачають із метою професійного розвитку власних співробітників до 10% фонду зарплати. Ці кошти розглядаються як довгострокові інвестиції, які можуть покращити діяльність підприємства на всіх структурних підрозділах та закріпити положення на ринку.

Механізм розвитку професійних компетенцій персоналу – комплекс заходів, що включають професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар’єри персоналу організації. Мета професійного розвитку персоналу – забезпечення підприємства підготовленими працівниками відповідно до її цілей та стратегії розвитку. Система розвитку та навчання включає:

* професійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників, у тому числі навчання та розвиток керівників компанії;
* формування програм розвитку кар'єри та кадрового резерву, відбір та навчання.

Під механізмом розвитку професійних компетенцій персоналу слід розуміти цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх, прив'язаних до конкретних робочих посад елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників цієї організації відповідно до завдань її розвитку, потенціалу та особливостей господарської діяльності

Перехід до ринкових відносин означає також високу динаміку зміни вимог до якісних параметрів персоналу організації. Також, слід відзначити, що на сучасному етапі в промислових підприємствах України виявляються важливі зрушення щодо ролі та значення окремих елементів якості робочої сили. Дуже переконливим прикладом тут може бути місце освітнього чинника у загальних якісних характеристиках працівника. В сучасних економічних умовах ситуація така, що освіта, і не стільки загальна, скільки вузькоспеціалізована професійна, стає визначальним фактором, що формує якісні характеристики персоналу.

У змістовному аспекті моделюється зміст професійного навчання працівників підприємства. Для відбору та структурування отримання підготовки працівників в умовах навчального центру підприємства проводиться аналіз професійно-орієнтованої моделі особистості спеціаліста та визначається спектр ключових компетенцій, що входять в структуру його компетентності

У ході нашого дослідження на основі системного аналізу професійноної діяльності фахівців ПАТ «Запоріжсталь» зі спектру ключових компетенцій були відібрані:

* організаційно-технічна компетенція,
* техніко- технологічна компетенція,
* професійна комунікативність,
* професійна активність та мобільність.

Всі ці компоненти формують модель професійної компетенції спеціаліста в галузі технологічної підготовки металообробної промисловості.

Модель професійної компетенції фахівця в галузі технологічної підготовки металообробної промисловості має багаторівневу структуру кожен рівень якої відповідає тому чи іншому рівню сформованості ключових компетенцій, адекватним рівнем сформованості знань та практичних навичок.

На основі аналізу моделі професійної компетенції формується та структурується зміст професійного навчання співробітника, спрямованого на індивідуальні або комплексне формування ключових компетенцій.

При розробці програми професійного навчання працівника знання, умі- ня та навички, що лежать в основі всіх виділених ключових компетенцій, компонуються у вигляді матриць, що ілюструють залежність рівнів сформи- ванності ключових компетенцій від рівнів складності професійної діяльності працівника. Проектування змісту модульних блоків та виробничих завдань складає основі аналізу цих матриць.

У методико-технологічному аспекті моделюється модульна технологія підготовки працівників в умовах підприємства, що включає процедури формування ключових компетенцій у вигляді вивчення навчальних елементів, що входять до модульних блоків, та виконання творчих виробничих завдань; контролю (тестування, виконання виробничих завдань та випускних кваліфікаційних випробувань); корекції (корекція стартового рівня сформованості знань та умінь за допомогою застосування інструкційних карт, корекція за результатами поточного та проміжного тестування).

Розроблена модульна технологія формування професійної компетенції працівників за умов освітніх центрів підприємств, яка включає процедури послідовного формування професійних умінь і знань, вхідного, поточного, проміжного та заключного контролю. При розробці модульної технології навчання виконується розробка навчального середовища, комплектів методичного забезпечення та процедур корекції. Система професійного навчання, розроблена в ході нашого дослідження, основана на аналізі японської та євро-американської моделей. Система професійного навчання впливає на формування організаційної структури підприємства та проектує послідовність проведення навчання фахівців у галузі технологічної підготовки металообробної промисловості.

Українським підприємствам, які впроваджують міжнародні стандарти якості, доцільно уважно вивчати, осмислювати та переймати як японський, так і євро-американський досвід організації та здійснення професійного навчання працівників з ціллю забезпечення розвитку кадрового потенціалу в умовах кризових економічних явищ.

Так, наприклад, велика номенклатура короткострокових навчальних курсів і широкий зміст підготовки, характерні для японської моделі органіції навчання безпосередньо на підприємсті, дозволяють забезпечити високу мобільність працівників і конкурентоспроможність їх на ринку праці. А стандартизація підготовки, характерна для євро-американської моделі, дозволяє забезпечити цілеспрямованість і однаковий рівень підготовки в рамках корпоративного професійного навчання на всіх національних підприємствах.

В умовах економічних кризових явищ, які спостерігаються останні декілька років, зокрема через пандемію вірусу COVID-19, стає все більш очевидним, що промислові підприємства, що передбачають або реалізують программи розвитку власного персоналу та просування товарів на ринки, поставлені перед необхідністю планування та цілеспрямованого здійснення функцій ввиробництва трудових ресурсів.

Реалізація цих функцій можлива при плануванні та систематизації професійного навчання, направленого на розвиток професійних компетенцій, з урахуванням вимог виробництва, що у свою чергу, неможливо без розробки цілісної системи корпоративного професійного навчання персоналу. При цьому має бути використано різноманіття методів та інструментів підготовки кваліфікованих працівників у поєднанні з єдиним методологічним підходом до прогнозування їх систематизації та розвитку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. Ужгород: Науковий вісник Ужгородського університету. 2010. № 30. С. 273–280.
2. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Санкт-Петербург, 2000. С. 175–182.
3. Пащенко О. І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. Управління розвитком. 2012. № 11. С. 67–68.
4. Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Белова О. Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. М. Проспект, 2013. С. 45–46.
5. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти URL : <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення 15.10.21).
6. Кривов’язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем. Наука й економіка, 2009. № 4 (16). Т. 2. С. 166–173.
7. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. С. 145–156.
8. Егоришин А. П., Управление персоналом: Учебник для вузов. Новгород: НИМБ, 2005. С. 326–334, 541–555.
9. Яновська Л. А. Активізація навчання як метод формування спеціалістів при підготовці і перепідготовці кадрів. Львів, 2004. С. 24–30.
10. Школа І. М. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. ГроссМедиа, 2009. С. 41–64.
11. Чаповська Ю. А. Проблеми та напрямки вдосконалення корпоративного менеджменту. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій, 2010. № 2. С.102–103.
12. Фарнэм А. Некомпетентный менеджер. Некомпетентность как массовое безумие. ГИППО, 2008. С. 152–175.
13. Скакун В. А. Организация и методика профессионального обучения: Учебное пособие. ФОРУМ-ИНФРА, 2007. С. 212–216.
14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Оперативна статистична інформація URL : http: [www.ukrstat.gov.ua/investments](http://www.ukrstat.gov.ua/investments) (дата звернення 07.10.21)
15. Ситник О. Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу до статті URL: http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/ (дата звернення 07.10.2021)
16. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2014. № 4. С. 191–200.
17. Кривов’язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та   
    розвитку соціально-економічних систем. Наука й економіка, 2009. № 4 (16). Т. 2. С. 166–173.
18. Парслоу Э. Коучинг в обучении: практические методы и техника. Служба кадров, 2009. № 6. С. 18–22.
19. Нестеренко О.М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві. Вісник економіки, транспорту і промисловості, 2010. № 30. С. 87–88.
20. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2005. С. 342–349.
21. Коротков Э. М., Александрова О. Н., Антонов С. А. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров. Под ред. Э. М. Короткова. Издательство Юрайт, 2013. С. 178–211.
22. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Знання, 2008. С.84–92, 203–210, 485–492.
23. Магура М. И., Курбатова М. Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. Управление персоналом, 2004. С. 16–23.
24. Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете. ЭКСМО, 2006. С. 121–125.
25. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. Инфра-М, 2009. С. 236–251.
26. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. С. 160–164.
27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. С. 251–256.
28. Клок К. Пора проснуться. Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников. Претекст, 2008. С. 347–350.
29. Дериховська В. І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ, 2013. № 7 (426). С. 341–347.
30. Качан Є. П. Пріоритетні напрями відновлення економічного потенціалу аграрно-індустріальних регіонів. Збірник тез доповідей ІІ міжнародної науково-практичної конференції «Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів» (24-25 вересня, 2015). Тернопіль, 2015. С. 59–60.
31. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 No 4312-VI. C. 10– 22.
32. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. Київ: КНЕУ, 2005. С. 220–222..
33. Данилова Н. В. Концепція «Зеленого офісу»: світовий досвід та економічне обґрунтування для України. Н. В. Данилова. Modern economics. 2017. № 3. С. 60-68. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9> (дата звернення 08.10.21)
34. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Товариство «Знання», 2001. С. 102–107.
35. Баб’як Г. П. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль: Економічна думка, 2015. С. 114–120.
36. Алексєєва Н. Ф., Вороніна М. О. Шляхи удосконалення професійного навчання персоналу машинобудівного підприємства. Київ: Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського, 2010. С. 189–191.
37. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. С. 218–225.
38. Колесов В. П., Макаров В. Л., Белова Л. Г. ИНФРА-М, 2008. С. 161–164.
39. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: підручник. Кондор, 2013. С. 347–352.
40. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір. Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. С. 225–236.
41. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: автореф. Харк. нац. екон. ун-т., 2009. С. 36–38.
42. Жовтанецька О. О. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень: навч. посібник. Львів «Новий Світ 2000», 2014. С. 214–217.
43. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ “Три-К”, 2013. С. 542–582 с
44. Кір’ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення. Україна: аспекти праці, 2009. № 4. С. 23–27.
45. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості. Соціальна психологія, 2016. № 2. С. 134–141.
46. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. С. 181–186.
47. Мартиненко І. О. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств. Економіка та управління підприємством машинобудівної галузі: проблеми, теорії та практики, 2012. № 4(16). С. 16–27
48. Галиця І. О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб’єктів господарювання. Проблеми науки, 2008. № 8. С. 14–21.
49. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персонало підприємства URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\_Gum/Ecoroz/20113/e113kors.pdf. (дата звернення 04.10.21)
50. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. <URL:http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf>. (дата звернення 16.10.21)