



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Кафедра трудових ресурсів і підприємництва

06-05-81

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та самостійної роботи
з навчальної дисципліни

Науково-дослідний тренінг

«Управління розвитком персоналу»

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
за освітньо-професійною програмою «Управління персоналом і
економіка праці» спеціальності 051 «Економіка»
денної і заочної форм навчання

Рекомендовано
науково-методичною радою
з якості ННІЕМ
протокол № 8
від 08.09. 2020 р.

Рівне – 2020



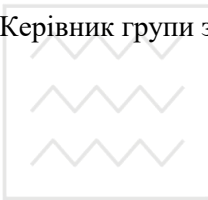
Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни Науково-дослідний тренінг «Управління розвитком персоналу» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Управління персоналом і економіка праці» спеціальності 051 «Економіка» денної і заочної форм навчання [Електронне видання] / Самолюк Н. М. – Рівне : НУВГП, 2020 – 52 с.

Укладач: Самолюк Н. М., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Відповідальний за випуск – Міщук Г. Ю., д.е.н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Керівник групи забезпечення

Міщук Г. Ю.



національний університет
водного господарства
та природокористування

ЗМІСТ

1. Загальні положення	3
2. Програма навчальної дисципліни	4
3. Тестові та практичні завдання за темами	6
4. Рекомендована література	35
Додатки	37

© Н. М. Самолюк, 2020

© НУВГП, 2020



1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Метою викладання дисципліни Науково-дослідний тренінг «Управління розвитком персоналу» є формування у здобувачів вищої освіти знань, умінь і навичок, що дають змогу здійснювати ефективну та результативну управлінську, організаційну діяльність, застосовувати системний підхід з інноваційними елементами в організації діяльності з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку персоналу.

Основними завданнями вивчення науково-дослідного тренінгу «Управління розвитком персоналу» є формування у здобувачів вищої освіти базової системи знань щодо розвитку персоналу та розуміння його місця в загальній системі управління персоналом, а також умінь та компетенцій стосовно планування, організації, мотивації та контролю розвитку персоналу в сучасних умовах.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти мають бути сформовані наступні елементи компетентності:

знання:

- сутність розвитку персоналу та базові підходи до його забезпечення;
- організаційно-правові основи забезпечення розвитку персоналу організації;
- систему професійної підготовки персоналу;
- сутність маркетингу навчання працівників в організації;
- призначення і зміст оцінки персоналу в системі його розвитку;
- нетрадиційні підходи до оцінювання персоналу в системі його розвитку;
- види, типи та методи професійного навчання працівників на виробництві, їх переваги і недоліки;
- базові основи планування й організації професійного навчання персоналу, його трудової кар'єри та роботи з кадровим резервом.

вміння:

- розробляти моделі компетенцій для ключових посад в організаціях різних видів діяльності;



- розробляти навчальні плани і програми, обґрунтовувати форми і методи навчання персоналу;
- складати індивідуальні плани розвитку працівників;
- розробляти заходи із маркетингу навчання в організації та використовувати відповідні інструменти для просування «продуктів з розвитку» серед працівників;
- здійснювати оцінювання персоналу використовуючи різні методи оцінки;
- розробляти плани та відповідні заходи за результатами атестації працівників;
- визначати можливу траєкторію професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців, формувати резерв кадрів в організації;
- складати кар’єрограму працівників та план управління кар’єрою;
- розробляти пропозиції щодо використання різних засобів і заходів для стимулювання зацікавлених сторін до розвитку персоналу;
- проводити аналіз ефективності системи розвитку персоналу в цілому та окремих її складових.

До компетентностей, якими оволодівають студенти в ході вивчення науково-дослідного тренінгу «Управління розвитком персоналу» можна віднести:

- загальні компетентності: здатність до креативного та критичного мислення; здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
- професійні компетентності: здатність аналізувати та розв’язувати завдання у сфері регулювання економічних та соціально-трудова відносин; здатність поглиблено аналізувати процеси та проблеми в сфері професійної діяльності.

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом

Сутність та завдання розвитку персоналу. Система розвитку персоналу. Компетентнісний підхід до розвитку персоналу



Тема 2. Проект розвитку персоналу організацій

Поняття, зміст проекту розвитку персоналу та його види. Розробка проекту розвитку персоналу. Управління проектом розвитку персоналу

Тема 3. Навчання як складова маркетингу персоналу

Сутність та завдання маркетингу навчання. Основні етапи маркетингу навчання та їх зміст. Внутрішній і зовнішній маркетинг навчання та їх інструменти

Тема 4. Оцінювання персоналу в системі його розвитку

Сутність та завдання оцінювання персоналу. Інструменти та методи оцінювання персоналу. Атестація персоналу та її види. Нетрадиційні методи проведення атестації персоналу.

Тема 5. Основи професійного розвитку персоналу організацій

Законодавчі основи розвитку персоналу організацій. Сутність, види, форми та методи професійного розвитку персоналу. Моделі корпоративного навчання. Закордонний досвід професійного розвитку персоналу.

Тема 6. Планування та організація навчання персоналу

Виявлення потреби в навчанні. Розробка програми та плану професійного навчання. Вибір видів та форм навчання та безпосередня організація навчання. Складання бюджету навчання персоналу. План індивідуального розвитку співробітника.

Тема 7. Кар'єрний розвиток персоналу та робота з кадровим резервом

Сутність, типи, моделі та стратегії кар'єри. Етапи та мотиви ділової кар'єри. Чинники кар'єрного зростання. Програма розвитку кар'єри. Кар'єрограма. Формування кадрового резерву.

Тема 8. Стимулювання професійного розвитку працівників

Сутність, етапи та напрями стимулювання розвитку персоналу. Методи стимулювання розвитку персоналу. Мотиваційний моніторинг очікувань працівників в системі розвитку персоналу. Державна підтримка розвитку персоналу організацій. Витрати на розвиток персоналу.



Тема 9. Ефективність управління розвитком персоналу організацій

Класифікація видів віддачі від проекту або програми розвитку персоналу. Показники соціально-економічної ефективності розвитку персоналу. Методики визначення ефективності навчання (Модель Кіркпатріка, Модель Філіпса, Модель Тайлера, Модель Скрівенса, Модель Стафлебіма, Модель Берда, Методика біпараметричної оцінки). Оцінка ефективності роботи підрозділу з розвитку персоналу.

3. ТЕСТОВІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ЗА ТЕМАМИ

ТЕМА 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом

Тести для самоконтролю:

1. *Постійне інформування про існуючі можливості розвитку та їх доступність для всіх працівників передбачає такий принцип системи розвитку персоналу як:*

- а) демократизму;
- б) незалежності;
- в) кар'єризму;
- г) адаптивності;
- д) відкритості.

2. *Який із наведених принципів не відноситься до базових принципів системи розвитку персоналу?*

- а) демократизму;
- б) незалежності;
- в) кар'єризму;
- г) адаптивності;
- д) відкритості.

3. *До інфраструктури системи розвитку персоналу НЕ належить:*

- а) міжнародні програми та проекти;
- б) власний навчальний центр;
- в) аутсорсингові центри;
- г) навчальні заклади різних рівнів акредитації;
- д) тренінгові центри.



4. Який підхід до сутності компетенції спрямований на виявлення поведінкових характеристик компетенції, і основне питання, що вирішується в його межах, звучить так: які особистісні риси визначають успішні дії?

- а) африканський;
- б) японський;
- в) американський;
- г) європейський;
- д) англійський.

5. Особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості називається...

- а) освідченістю;
- б) талантом;
- в) вмінням;
- г) навиком;
- д) компетенцією.

Практичні завдання:

Завдання 1.

Дослідивши компетентісний підхід до розвитку персоналу вам необхідно:

1) **сформувати ідеальний профіль компетентності**, визначаючи його як ідеальний для поточної або запланованої діяльності;

2) **зробити оцінку** (самостійна або за допомогою керівника/ колег) вашого поточного рівня за кожним параметром;

3) на основі аналізу розбіжності поточного та ідеального профілів **розробити плановий профіль та сформувати перелік завдань** з розвитку, які вам необхідно буде виконати для того щоб йому відповідати.

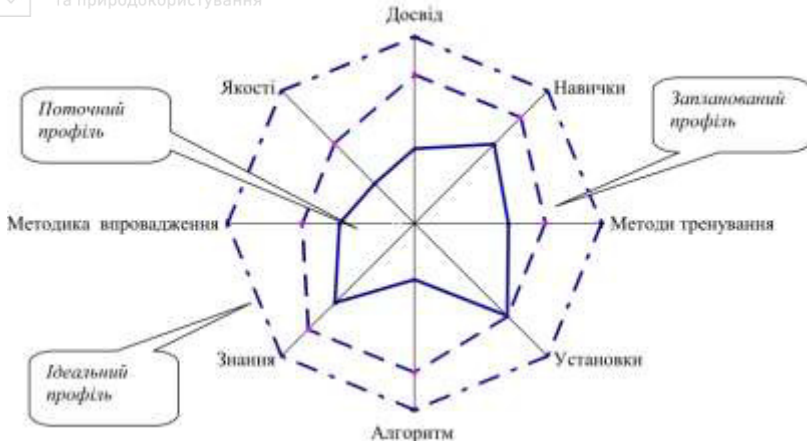


Рис. Три профілі компетентності працівника

ТЕМА 2. Проект розвитку персоналу організації

Тести для самоконтролю:

1. Проект розвитку персоналу - це...

- забезпечення організації працівниками, які володіють тими якісними характеристиками, що відповідають її цілям та стратегії розвитку;
- план діяльності у сфері навчання персоналу на тривалий період
- тимчасовий захід, призначений для створення унікальних продуктів, послуг або результатів;
- комплексний процес зміни стану персоналу як у кількісному, так і в якісному аспектах, який характеризується реалізацією місії і переведенням персоналу в новий стан;
- вивчення передових методів розвитку персоналу та аналіз можливостей їх застосування в конкретній організації.

2. Розташуйте у правильному порядку процеси здійснення проекту розвитку персоналу:

- планування, ініціація, аналіз, управління, виконання, завершення;
- планування, ініціація, завершення, управління, виконання, аналіз;



- в) ініціація, планування, аналіз, завершення, управління, виконання;
- г) планування, аналіз, завершення, управління, виконання, ініціація;
- д) ініціація, планування, виконання, аналіз, управління, завершення.

3. Процес планування проекту з розвитку персоналу являє собою:

- а) визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення;
- б) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану;
- в) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування;
- г) ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- д) визначення цілей і критеріїв успіху проекту, установлення схем досягнення визначених цілей.

4. Процес аналізу проекту з розвитку персоналу являє собою:

- а) визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення;
- б) визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху і прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних дій;
- в) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування;
- г) ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- д) визначення цілей і критеріїв успіху проекту, установлення схем досягнення визначених цілей.

5. Структура, яка здійснює загальний контроль над веденням усіх проектів компанії і повідомляє результати зацікавленим особам (спонсорам, засновникам), забезпечує управління проектами в оптимальних умовах для задоволення замовників - це:

- а) консалтинговий офіс;
- б) рада директорів;
- в) проектний офіс;
- г) адміністративний офіс;



д) збори акціонерів.

Практичні завдання:

Завдання 1.

Розробіть, на власний розсуд, проект розвитку персоналу (наприклад, розвитку креативного мислення працівників; формування вмінь використання ІТ-технологій; формування навиків роботи в ERP-системі). Відповідно до зазначеної нижче структури розробіть лише пункти: 1, 2, 5, 9, 10.

ПЛАН ПРОЕКТУ

Проект: _____

Структура документації плану проекту:

- I. Мета (цілі) проекту.
- II. Результати проекту.
- III. Ієрархічна структура робіт проекту.
- IV. Організаційна структура проекту.
- V. Розподіл відповідальності.
- VI. Календарний план-графік проекту.
- VII. Сітьовий графік (діаграма Ганта MS Project) проекту.
- VIII. План завантаження виконавців проекту.
- IX. Ресурсне забезпечення проекту.
- X. Бюджет проекту.
- XI. Фінансування проекту.
- XII. Управління ризиками проекту.
- XIII. Додатки.

I. Мета і цілі проекту

1. _____
2. _____
3. _____

II. Результати проекту

1. _____
2. _____
3. _____

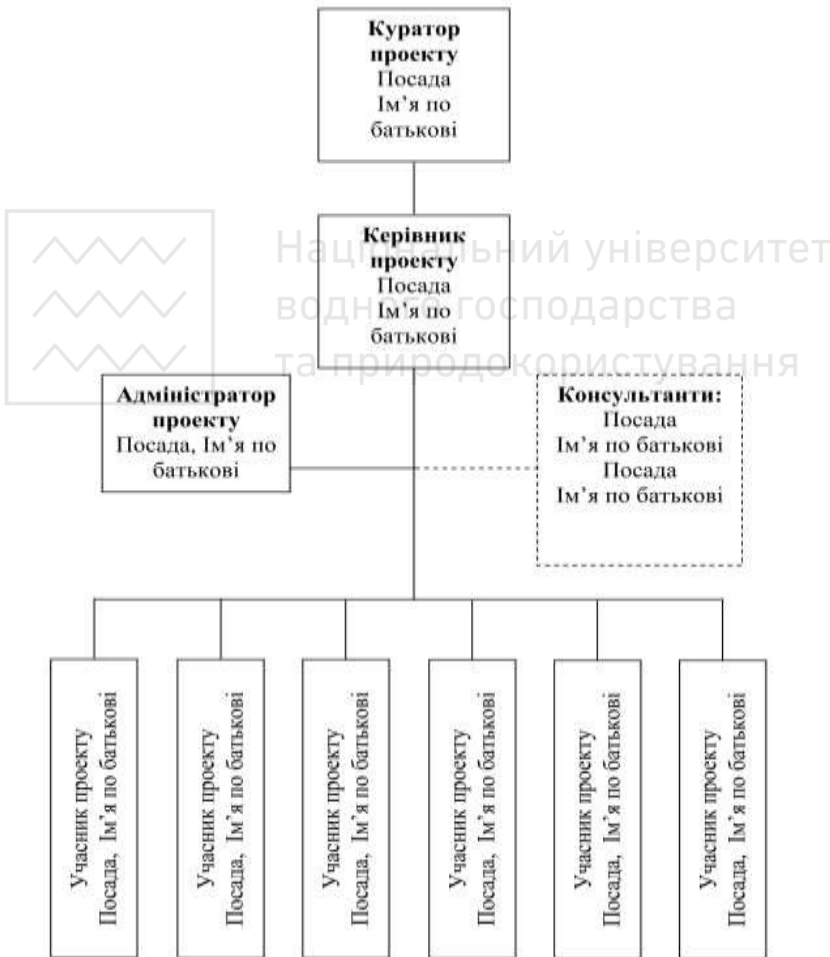
III. Ієрархічна структура проекту

1. _____
 - 1.1. _____
 - 1.2. _____
 - 1.3. _____



2. _____
- 2.1. _____
- 2.2. _____
- 2.3. _____
3. _____
- 3.1. _____
- 3.2. _____

IV. Організаційна структура проекту / Склад робочої групи проекту





№	Ім'я по батькові	Посада	Посада в проєкті
1			
2			
3			
4			
...			

V. Розподіл відповідальності

<i>Ієрархічна структура робіт</i>	Склад робочої групи						
	Ім'я по батькові	Ім'я по батькові	Ім'я по батькові	Ім'я по батькові	Ім'я по батькові	Ім'я по батькові	Ім'я по батькові
I. Етап							
II Етап							
III Етап							

Умовні позначення:

- В - відповідальний;
- ВЦ - виконавець;
- П - погодження;
- К - консультація;
- З - затвердження.



VI. Календарний план – графік проекту

№	Заходи	Форма подання результату	Строки	Виконавець	Примітка
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

VII. Сітвовий графік (діаграма Ганта в MS Project) проекту





VIII. План завантаження виконавців проекту

№	Учасники проекту		Розподіл часу (у %)	
	Ім'я по батькові	Посада	Основні функціональні обов'язки	Функції в межах проекту
1				
2				
...				

IX. Ресурсне забезпечення проекту

№	Заходи	Одиниця виміру	Кількість ресурсів
1			
2			
3			
4			
...			

X. Бюджет проекту

№	Заходи	Вартість, грн.
1		
2		
3		
4		
...		

XI. Фінансування проекту

№	Дата	Сума, грн.
1		
2		
3		
4		
...		

XII. Управління ризиками проекту

№	Перелік ризиків	Заходи з управління ризиками	Терміни	Відповідальний
1				
2				
3				



ТЕМА 3. Навчання як складова маркетингу персоналу

Тести для самоконтролю:

1. До інструментів, пов'язаних з інтранет-порталом розвитку та навчання належать:

- а) цільова e-mail розсилка;
- б) інформаційні сесії (face-to-face meetings);
- в) символіка корпоративного навчання;
- г) залучення топ-менеджменту;
- д) блоги, wiki.

2. До альтернативних інструментів маркетингу навчання належать:

- а) відеоролики та фільми;
- б) пошукові системи інтранет-порталу;
- в) блоги, wiki;
- г) каталог програм навчання;
- д) рекламні плакати, листи, буклети.

3. До внутрішніх факторів, що визначають напрям маркетингу персоналу організації належать:

- а) розвиток техніки і технології;
- б) ситуація на ринку освітніх послуг;
- в) кадрова політика організацій-конкурентів;
- г) зміни нормативно-законодавчої бази;
- д) наявність корпоративного університету.

4. Виберіть зовнішні фактори, що визначають напрям маркетингу персоналу організації (дві і більше правильних відповідей).

- а) стратегія розвитку компанії;
- б) розвиток техніки і технології;
- в) зміни законодавчої та нормативної бази;
- г) ситуація на ринку освітніх послуг;
- д) стратегія розвитку персоналу компанії.

5. Безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми – це...

- а) бенчмаркінг;
- б) коучинг;



- в) аутсорсинг;
- г) краундфандинг;
- д) аутстафінг.

Практичні завдання:

Завдання 1.



Оцініть зовнішній маркетинг навчання для спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» (рівень магістратури) в НУВГП.

Для цього сформуйте список використовуваних інструментів зовнішнього маркетингу навчання та проранжуйте їх за

результативністю (від 1 до 5).

Зробіть рекомендації для вдосконалення цієї роботи на рівні кафедри, інституту, ВНЗ у цілому.

Один із запропонованих інструментів розпишіть детально, або розробіть в повній мірі (відео-ролик, буклет і т.д.)

ТЕМА 4. Оцінювання персоналу в системі його розвитку

Тести для самоконтролю:

1. До основних цілей оцінювання персоналу (за Дугласом Макгрегором) НЕ відносять:

- а) адаптивну;
- б) інформаційну;
- в) мотиваційну;
- г) адміністративну;
- д) всі відповіді вірні.

2. Який із наведених методів дозволяє отримати дані про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей (інформація при цьому надходить від осіб, які спілкуються з цією людиною на різних рівнях)?

- а) метод 360 градусів;
- б) метод управління за цілями;
- в) метод Assessment Center;



- г) метод бальна оцінка;
- д) описовий метод.

3. До якісних методів оцінки персоналу відносять:

- а) тестування;
- б) групова дискусія;
- в) метод рангового порядку;
- г) система графічного профілю;
- д) метод компетенцій.

4. Що НЕ є предметом оцінки персоналу?

- а) професійні якості;
- б) особистісні якості;
- в) результати праці;
- г) поведінка;
- д) зовнішні характеристики.

5. Мотиваційна ціль оцінювання персоналу...

- а) полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників – даними про їх індивідуальні здобутки та недоліки;
- б) передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності в напрямку;
- в) реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі;
- г) полягає в забезпечення організації працівниками, які володіють тими якісними характеристиками, що відповідають її цілям та стратегії розвитку;
- д) всі відповіді вірні.

Практичні завдання:

Завдання 1.

1. Проаналізуйте переваги та недоліки наведених нижче методів оцінювання персоналу:

- метод «360°»;
- метод КРІ;
- метод Assessment Center.



2. Який із зазначених методів і для оцінки яких показників найкраще використовувати?

3. Складіть анкету для проведення оцінки старости вашої групи (якщо ви не працюєте) або особисто вас (як працівника) методом «360°».

Завдання 2.

Уважно вивчіть наведений в *додатку А* приклад оціночного листа співробітника організації.

Чи все, на вашу думку, врахували його розробники? Щоб ви доповнили, а що забрали з даного оціночного листа.

Заповніть новосформований атестаційний звіт скориставшись поясненнями до його заповнення (в кінці форми)

ТЕМА 5. Основи професійного розвитку персоналу організацій

Тести для самоконтролю:

1. Яке навчання здійснюється відповідно до вимог стандартів професійної (професійно-технічної) освіти, типових навчальних планів і програм у закладі освіти або безпосередньо у роботодавця?

- а) неформальне;
- б) формальне;
- в) безстрокове;
- г) строкове;
- д) неофіційне.

2. За результатами формального навчання видається...

- а) довідка в якій зазначається інформація щодо здійсненого навчання;
- б) документ про освіту державного зразка;
- в) документ про освіту недержавного зразка;
- г) сертифікат про коучинг;
- д) сертифікат про участь у тренінгу.

3. Періодичність підвищення кваліфікації керівників та фахівців встановлюється залежно від виробничої потреби, але не рідше:

- а) 2 разів на 5 років;



- б) 1 разу на 5 років;
- в) 1 разу на 2 роки;
- г) 1 разу на рік;
- д) 2 разів на 10 років.

4. *Процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу в результаті опанування ними нових знань, умінь та практичного досвіду роботи, це:*

- а) професійне навчання персоналу;
- б) професійно-кваліфікаційне просування персоналу;
- в) підвищення кваліфікації персоналу;
- г) перепідготовка персоналу;
- д) первинна професійна підготовка.

5. *Яка з складових професійного навчання спрямована на оволодіння іншою професією фахівцями або робітниками з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку?*

- а) ротация персоналу;
- б) перепідготовка персоналу;
- в) первинна професійна підготовка;
- г) підвищення кваліфікації персоналу;
- д) професійно-кваліфікаційне просування персоналу.

Практичні завдання:

Завдання 1.

1. Проаналізуйте наведені в **додатку Б** унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу в Україні та порівняйте їх з іншими, що є вам відомі.

2. Яку б з цих моделей вцілому, або які окремі елементи моделей ви б запропонували керівництву вашого підприємства для впровадження? Чому?

Завдання 2.

Проаналізуйте наведені в переліку або будь-які інші (*мінімум 2*) нормативно-законодавчі акти щодо розвитку працівників (*безперервного навчання впродовж життя / Lifelong Learning*) в Україні та закордоном:

- 1) Наказ 26.03.2001 № 127/151 від «Про затвердження



Положення про професійне навчання кадрів на виробництві»;

2) Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 р. №4312-VI;

3) Меморандум неперервної освіти ЄС (A Memorandum on Lifelong Learning) http://adukatar.net/wp-content/uploads/2009/12/Adu_8_Pages_24-27.pdf

Результати порівняння за вибраними вами критеріями (це можуть бути види, форми та методи професійного навчання) зведіть у таблицю.

ТЕМА 6. Планування та організація навчання персоналу

Тести для самоконтролю:

1. *Яка з наведених дій НЕ входить до стадії «Планування навчання персоналу»?*

- а) складання програм навчання;
- б) оцінювання ефективності навчання;
- в) вибір методів і форм навчання;
- г) вибір викладачів;
- д) визначення термінів навчання.

2. *Виберіть внутрішні фактори, що впливають на потребу в професійному навчанні персоналу:*

- а) вимоги законодавства;
- б) кон'юнктура ринку праці;
- в) правильна відповідь відсутня;
- г) розвиток певного виду діяльності, що спричиняє появу нових товарів та послуг;
- д) результати оцінки/атестації працівників.

3. *Визначення необхідності у навчанні персоналу на рівні працівника забезпечується...*

- а) по запити керівника або лінійного менеджера;
- б) за власним бажанням працівника в разі відчуття власної неповної компетентності;
- в) відповідно до стратегії підприємства;
- г) при освоєнні нового обладнання;
- д) внаслідок наявної та такої, що планується, динаміки руху персоналу.



4. Як називається форма планування за якої керівництво створює плани розвитку, які належить виконувати їх підлеглим?

- а) зверху вниз;
- б) знизу вгору;
- в) цілі вниз - плани вгору;
- г) зліва вправо;
- д) плани вниз - цілі вгору.

5. Які складові повинен містити план розвитку персоналу повинен?

- а) перелік заходів;
- б) терміни виконання заходів;
- в) необхідні фінансові, матеріальні та людські ресурси для проведення кожного заходу;
- г) коло учасників / відповідальні;
- д) всі відповіді вірні.

6. Обсяг навчання закритого двох денного семінару для 5 працівників становить ____.

- а) 80 люд.-год.
- б) 5 люд.-год.
- в) 16 люд.-год.
- г) 48 люд.-год.
- д) 24 люд.-год.

7. До прямих витрат на навчання персоналу НЕ відносяться:

- а) оплата праці навчального та допоміжного персоналу;
- б) оплата за навчання, якщо воно проходить за межами підприємства;
- в) витрати на підготовку та розповсюдження у електронному вигляді підручників, посібників;
- г) витрати на підготовку та розповсюдження програмного забезпечення;
- д) витрати на придбання або оренду приміщень та обладнання.

8. До критеріїв вибору навчальної бази відносять:

- а) вартість навчання;
- б) якість навчання;
- в) зручність територіального розташування навчального закладу;



- г) наявність ліцензії на здійснення освітньої діяльності;
- д) всі відповіді вірні.

Практичні завдання:

Завдання 1.

Підприємство працює у сфері роздрібною торгівлі (мережа з 12 супермаркетів широкого профілю). Чисельність персоналу близько 600 осіб. Досвід роботи компанії – 9 років.

Керівництво компанії планує вихід на нові регіони, в першу чергу великі міста. Планування «експансії» ведеться вже протягом року, в результаті проектною діяльністю менеджерів з розвитку та керівництва було визначено територію розташування нових супермаркетів та розпочато їх будівництво (будівництво знаходиться на прикінцевій стадії).

Керівництвом мережі було визначено, що керівництво супермаркетами буде здійснюватись на місцях, з частковим контролем з центрального апарату управління.

Персонал нових супермаркетів було сформовано наступним чином: 15% - працівники, які раніше працювали в цій мережі; 35% - нові працівники з досвідом роботи у сфері торгівлі; 50% - молоді фахівці без досвіду роботи.

На підприємстві є наступні можливості для організації навчання:

✓3 тренінг-менеджери (фахівці в сфері продаж та мерчендайзінгу);

✓достатній бюджет на залучення зовнішніх тренерів (для проведення спеціалізованих тренінгів);

✓в головному офісі є аудиторії для організації навчання.

Менеджери супермаркету бажають організувати навчання у відповідності до чинних корпоративних стандартів. Відрядження штатних тренерів до регіонів не може бути частішим за 2-3 дні в квартал. Керівництво передбачає провести суцільне навчання персоналу.

Вам необхідно розробити орієнтовну структуру програми навчання персоналу:

- (1) описати цілі навчання;
- (2) оцінити потреби в навчанні;



(3) визначити можливі, найкращі, на вашу думку, варіанти побудови навчання на підприємстві (основні форми, методи навчання та напрями навчання);

(4) розробити приблизний бюджет навчання.

Завдання 2.

Індивідуальний план розвитку фахівця чи керівника містить оцінку працівника атестаційною комісією, самооцінку працівника відповідно до посади, яку він обіймає, його бачення того, як він міг би поліпшити результати своєї професійної діяльності і заходи, що повинні йому допомогти в подальшому розвитку.

Розробіть власний або відкоригуйте наведений індивідуальний план розвитку. Заповніть даний план скориставшись результатами самоатестації / атестації з попередніх занять

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

П. І. Б. _____

Назва організації, структурного підрозділу _____

Посада _____

1. Результати атестації _____

2. Самооцінка відповідно до посади, яку обіймає:

2.1. Професійно-кваліфікаційний

рівень _____

2.2. Ділові якості _____

2.3. Особисті якості _____

2.4. Складність праці _____

2.5. Результати праці _____

2.6. Сфери професійної діяльності, що потребують удосконалення _____

3. Індивідуальний план розвитку на наступний атестаційний період:

3.1. Заходи щодо підвищення ефективності праці на посаді, яку обіймає _____

3.2. Професійне навчання _____

3.3. Підвищення рівня заробітної

плати _____

3.4. Зміна посади в межах тієї, яку обіймає, чи еквівалентного рівня _____



3.5. Зарахування до резерву керівників _____

3.6. Призначення на вищу посаду _____

ТЕМА 7. Кар'єрний розвиток персоналу та робота з кадровим резервом

Тести для самоконтролю:

1. *Послідовна зміна стадій розвитку працівника (прийом на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію) в одній організації – це...*

- а) внутрішньо-організаційна кар'єра;
- б) міжорганізаційна кар'єра;
- в) вертикальна кар'єра;
- г) горизонтальна кар'єра;
- д) авантюрна кар'єра.

2. *Переміщення працівника в іншу функціональну область діяльності або для виконання іншої службової ролі – це...*

- а) внутрішньо-організаційна кар'єра;
- б) міжорганізаційна кар'єра;
- в) вертикальна кар'єра;
- г) горизонтальна кар'єра;
- д) авантюрна кар'єра.

3. *Кар'єра якого типу передбачає: високу швидкість просування за рівнями ієрархії; різку зміну сфери діяльності; збагачення; владу; просування родичів?*

- а) суперавантюрна;
- б) прагматична;
- в) еволюційна;
- г) перетворююча;
- д) відбуваюча.

4. *Як називається модель кар'єри, що передбачає горизонтально-вертикальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із зайняттям кожної посади нетривалий час (1-2 роки)?*

- а) трамплін;
- б) роздоріжжя;



- в) сходи;
- г) дорога в нікуди;
- д) змія.

5. Який етап кар'єри пов'язаний з процесом професійного зростання, просування по службі, зростанням потреби в самоствердженні, досягненні більш високого статусу?

- а) збереження;
- б) підготовчий;
- в) попередній;
- г) адаптаційний;
- д) просування.

6. Виберіть вікові рамки етапу просування кар'єри.

- а) 60-65 років;
- б) 45-60 років;
- в) 25-30 років;
- г) до 25 років;
- д) 30-50 років.

7. Які кар'єрні ризики пов'язані з впливом невіддільних чинників?

- а) соціальні;
- б) матеріальні;
- в) стихійні;
- г) об'єктивні;
- д) суб'єктивні.

8. Хто входить до оперативного резерву керівників?

- а) молоді працівники з лідерським потенціалом;
- б) новоприйняті працівники;
- в) працівники низових ланок управління;
- г) працівники передпенсійного віку;
- д) дублери, заступники керівників.

Практичні завдання:

Завдання 1.

1. Який вид кар'єри (трамплін, сходи, змія, роздоріжжя) є прийнятним для вас і чому?

2. Визначте фактори, що сприятимуть та заважатимуть успішному розвитку вашої кар'єри та проранжуйте їх у порядку



значимості.

3. Визначте заходи для зменшення впливу факторів, що можуть стримати ваше кар'єрне зростання.

4. За допомогою тестів (наприклад «Якорі кар'єри» - <https://psytests.org/profession/anchors-run.html>) визначте вашу орієнтацію на кар'єру та вкажіть, що Вас мотивуватиме для цього.

5. Розробіть план розвитку власної кар'єри та побудуйте на його основі кар'єрограму.

Для розробки кар'єрного плану можете скористатися рекомендаціями відео – «Как составить карьерный план» - <https://www.youtube.com/watch?v=c6RYAJwLHlc>

Завдання 2.



Розробіть кар'єрограму для студента 4-го курсу, який працює помічником спеціаліста з маркетингових досліджень у великому видавництві. Видавництво випускає навчальну та науково-популярну літературу. До посадових обов'язків студента входить проведення анкетування, опитувань, збір інформації за вказівкою спеціаліста. Видавництвом прийнята стратегія зростання, а саме: розглядаються питання випуску нових енциклопедій, купівлі ліцензій за рубежом, активного виходу на регіональні ринки, пошук нових оптових клієнтів, активізація рекламної діяльності, проведення книжкової пропаганди, пряма співпраця з навчальними закладами; формування авторського середовища серед викладачів ВНЗ, впровадження нових методів маркетингових досліджень та прогнозування; дослідження проблем ціноутворення; оновлення настільно-видавничих систем.

Слід продумати, в яких проектах може брати участь студент; опанування яких знань та вмінь йому необхідне. Перспективний термін – 5 років. Більш детально-проробляються перші 2 роки.

Проект кар'єрограми розробляється у вигляді таблиці.



План розвитку кар'єри працівника

Цілі	Етапи кар'єри	Зобов'язання з боку працівника	Зобов'язання з боку адміністрації

Завдання 3.

До структури служби персоналу корпорації входять ряд підрозділів: лабораторія наукової організації праці, відділ організації праці і заробітної плати, відділ кадрів, відділ соціального розвитку, відділ розвитку персоналу, відділ соціологічних досліджень.

В діяльності відділу розвитку персоналу є серйозні недоліки: неякісна проробка планів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників корпорації, слабе використання сучасних економіко-математичних методів при виборі управлінських рішень, низька виконавча дисципліна, невисока активність співробітників.

Біографічні дані працівників відділу наведені в таблиці 1. Результати атестації працівників наведені в таблицях 2 і 3.

Таблиця 1

Біографічні дані співробітників підрозділу

<i>Прізвище, посада</i>	<i>Вік, років</i>	<i>Наявність утриманців</i>	<i>Стаж роботи у відділі, років</i>	<i>Освіта</i>
Менеджер відділу Шпаков	36	2	5	Вища екон
Заступник менеджера Іваненко	30	1	4	Вища юрид
Керівник бюро навчання учнів Величко	35	1	7	Вища педаг.
Керівник бюро навч. спеціалістів Кузьмін	42	-	3,5	Вища техн
Керівник бюро навчання керівників Петров	50	1	4	Вища екон
Ведучий спеціаліст Козлов	44	3	4,5	Вища техн
Ведучий спеціаліст Чубенко	38	2	3	Вища екон
Спеціаліст Маслов	29	3	2	Вища управл.
Спеціаліст Новіков	33	1	1,5	Вища педаг
Спеціаліст Троян	36	-	2,5	Сер.-спец.
Спеціаліст Вовк	28	1	1	Вища гуман.
Спеціаліст Стешин	24	-	1	Вища екон
Старший технік Коваль	31	2	5	Вища педаг
Технік Гливак	25	-	3	Серед.



Таблиця 2

Зведений атестаційний лист по групі керівників та ведучих спеціалістів відділу розвитку персоналу

<i>Якості</i>	<i>Оцінка</i>						
	Менеджер відділу Шпаков	Заступник менеджера Іваненко	Керівник бюро навчання учнів Величко	Керівник бюро навчання спеціалістів Кузьмін	Керівник бюро навчання керівників Петров	Ведучий спеціаліст Козлов	Ведучий спеціаліст Чубенко
Спеціальні економічні знання	4,4	4,3	3,7	4	4,3	3,8	4
Використання в роботі юридичних знань	3,6	4	3,7	3	3,8	3,7	3
Плануван. і координація роботи колективу	4	4	4,2	4	4	3,8	3
Узгодження робіт з іншими керівниками	4	4	4,2	4	4	3,8	3
Принциповість і самокритичність	3,8	3,5	4,5	4	3,6	2,7	2
Ставлення до підлеглих	4	3	3,5	4	3,5	3,7	3
Працездатність	4,7	4	4,2	5	4,3	2,8	2
Почуття відповідальності	4,4	3	3,7	4	3,7	1,7	4
Здатність оцінити готовність колективу до нововведень	4,4	4	3,7	4,2	4,2	3,8	3
<i>Середнє</i>	4,1	3,8	3,9	4	3,9	3,3	3



Таблиця 3

Зведений атестаційний лист по групі спеціалістів і допоміжного персоналу відділу розвитку персоналу

<i>Якості</i>	<i>Оцінка</i>						
	Спеці-аліст Маслов	Спеці-аліст Новіков	Спеці-аліст Троян	Спеці-аліст Вовк	Спеці-аліст Стешин	Старший технік Коваль	Технік Гливак
Спеціальні економічні знання	3,4	3,3	3,7	4	2,3	3,8	2
Використання в роботі юридичних знань	3,6	4	3,7	3	3,8	2,7	2
Планування і координація роботи	4	3	3,2	3	3	3,8	2
Узгодження робіт з іншими працівниками	3	4	3,2	3	2	3,8	2
Принциповість і самокритичність	3,8	3,5	4,5	4	2,6	4	2
Ставлення до колег	4	3	4,5	4	3,5		
Працездатність	4,7	4	4,2	5	4,3	4,8	2
Почуття відповідальності	4,4	3	3,7	4,1	3,7	4,7	3
<i>Середнє</i>	3,9	3,5	3,8	3,8	3,2	3,5	1,9

Розробіть перспективні схеми заміщення посад (сформувані кадровий резерв) та визначити можливості професійно-кваліфікаційного просування працівників.

Перспективні схеми заміщення посад

Посада	Ким зайнята	Вік	Потенційні наступники / кадровий резерв	Показники оцінки				
				№1	№2	№3	№ n



Напрями професійно-кваліфікаційного просування працюючих

Підрозділ	Чисельність, осіб	Напрями професійно-кваліфікаційного руху						
		Підвищення кваліф.	Підвищення майстерності	Освоєння суміжної професії	Перехід на іншу проф.	Підвищення послужби	Навчання	Інше (вписати)
Відділу розвитку персоналу		<i>Вписати ПІБ</i>						

ТЕМА 8. Стимулювання професійного розвитку працівників

Тести для самоконтролю:

1. *Сутність якого принципу стимулювання працівників до розвитку полягає у відповідності нормам чинного законодавства, нормативних та інших документів, прийнятих на підприємстві?*

- а) законності;
- б) єдності;
- в) відкритості;
- г) соціального партнерства;
- д) результативності.

2. *Що із перерахованого нижче відноситься до матеріальної мотивації розвитку персоналу?*

- а) задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в колективі завдяки закріпленню за ним робочого місця чи посади;
- б) підвищення соціального статусу працівника в колективі в результаті одержання ним вищої, більш відповідальної посади;
- в) посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та навичок;
- г) поглиблення інтересу до професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами;
- д) урахування рівня професійних знань, умінь та навичок працівника при визначенні розміру оплати праці та доплат до неї.



3. Система постійного спостереження і контролю за змінами мотивів і стимулів працівників до професійного розвитку з метою оперативної діагностики й оцінки в динаміці і на основі цієї інформації прийняття управлінських рішень – це...

- а) мотиваційний моніторинг;
- б) мотиваційний консалтинг;
- в) мотиваційний маркетинг;
- г) кадровий маркетинг;
- д) мотиваційний аудит.

4. У разі порушення умов в частині перевищення суми спрямованої на навчання, кошти, сплачені роботодавцем за навчання фізичної особи прирівнюються до додаткового блага та оподатковуються ПДФО за ставкою ___ % та військовим збором за ставкою ___ %.

- а) 18; 1,5
- б) 20; 2
- в) 20; 1,5
- г) 18; 2
- д) 22; 3

5. Постановою КМУ «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28.06.1997 року № 695 встановлено такі мінімальні гарантії працівникам, яких направляють на професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації:

- а) збереження середньої заробітної плати за місцем роботи на час навчання;
- б) оплату вартості проїзду до місця навчання і назад;
- в) виплату добових (іногороднім – стипендії);
- г) оплату вартості проживання;
- д) всі відповіді вірні.

Практичні завдання:

Завдання 1.

Які методи стимулювання розвитку персоналу (матеріальні або нематеріальні) є, на Вашу думку, найбільш ефективними і



чому?

Від чого залежить їх ефективність?

Чи можна їх застосовувати до всіх працівників і чи у всіх випадках?

Завдання 2

Для виявлення вашого мотиваційного профілю (типу мотивації) пройдіть тест Герчикова (силка - <https://harumamburu.com/gerchikov/>).

Орієнтуючись на результати тести запропонуйте інструменти мотивації вас до професійного розвитку.

Завдання 3

Розробіть анкету для проведення моніторингу мотиваційних очікувань студентів / працівників в системі розвитку.

Результатом використання розробленої вами анкети має стати визначення ієрархії мотивів і стимулів до професійного розвитку вас та студентів вашої групи / або працівників компанії (якщо ви працюєте).

Завдання 4

На основі аналізу зарубіжного досвіду фінансування підприємствами професійного навчання персоналу запропонуйте шляхи/інструменти стимулювання вітчизняних роботодавців вкладати більше коштів у професійний розвиток своїх працівників.

Результати зведіть у табличну форму обов'язково зазначивши в ній:

- ✓ досвід якої країни пропонується використовувати;
- ✓ можливі прогностичні результати впровадження даного інструменту стимулювання роботодавців.

Завдання 5

Підприємство направило двох працівників на одномісячне підвищення кваліфікації без відриву від виробництва. Працівники отримують екологічну освіту за профілем діяльності підприємства. Є договір і акт виконаних робіт. Вартість навчання на місяць за кожного





працівника склала 2000 грн.

Також підприємство оплачує 6 місячне навчання керівника у ВНЗ, за профілем діяльності підприємства, згідно з договором (з вересня 2019 року по лютий 2020 року включно). Плата за весь курс навчання становить 20 тис. грн.

Проаналізуйте дану ситуацію з точки зору обліку та оподаткування витрат на професійне навчання персоналу. Зазначте до складу яких витрат вони будуть відноситися і які податкові наслідки (*податок на прибуток, ЄСВ, податок на доходи фізичних осіб, військовий збір*) це матиме для працівників та підприємства в кожному конкретному випадку.

ТЕМА 9. Ефективність управління розвитком персоналу організацій

Тести для самоконтролю:

1. Який рівень оцінки результативності навчання не входить до моделі Кіркпатріка?

- а) реакція;
- б) засвоєння;
- в) поведінка;
- г) результат;
- д) повернення інвестицій.

2. Яка з наведених моделей не відноситься до моделей визначення ефективності навчання?

- а) модель Кіркпатріка;
- б) модель Філіпса;
- в) модель CIRO;
- г) модель Портера-Лоуренса;
- д) модель Стафлебіма.

3. Система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за набором оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності – це...

- а) збалансована система показників;
- б) методика біпараметричної оцінки;
- в) модель збалансованості;



- г) система ключових показників;
- д) вірна відповідь відсутня.

4. На основі проведення емпіричних досліджень доведено, що успішні компанії у своїх BSC (збалансованих системах показників) враховують:

- а) фінанси;
- б) клієнти;
- в) внутрішні бізнес-процеси;
- г) навчання і розвиток;
- д) всі відповіді вірні;

5. Які рівні оцінки результативності навчання містить модель Філіпса?

- а) реакція, засвоєння, поведінка, результат, повернення інвестицій;
- б) засвоєння, перевірка, реакція, поведінка, аналіз;
- в) реакція, поведінка, дубляж, дивіденди, результат;
- г) результат, вигоди, витрати, реакція;
- д) реакція, засвоєння, поведінка, результат.

Практичні завдання:

Задача 1.

Визначити ефективність інвестицій у розвиток персоналу (ROI та термін окупності), якщо відомі такі дані: сформовано 15 груп по 15 осіб, вартість навчання кожної групи становить 15 тис. грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 900 тис. грн.

Задача 2.

Визначити ефективність інвестицій у розвиток персоналу (ROI та термін окупності), якщо відомі такі дані: сформовано 10 груп по 8 осіб, вартість навчання кожного працівника становить 1400 грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 350 тис. грн.

Задача 3.

Визначити найбільш ефективний проект щодо розвитку персоналу, якщо відомі такі дані: згідно з першим варіантом – сформовано 10 груп по 8 осіб, вартість навчання кожного працівника перших п'яти груп становить 1400 грн., інших – по



1600 грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 250 тис. грн. Згідно з другим варіантом – буде сформовано 5 груп по 20 осіб, вартість навчання кожної групи – 13 тис. грн., очікуване зростання валового прибутку – 300 тис. грн.

Задача 4.

Визначити ефективність проекту з підготовки кадрового резерву керівних кадрів банку, якщо відомо, що дохідність топ-менеджера банку – 150 тис. грн., дохідність топ-менеджера зі сторони – 75 тис. грн. Витрати на пошук та наймання нового менеджера зі сторони становлять 50 тис. грн. Згідно з проектом планується підготувати 25 власних топ-менеджерів. Загальні витрати на реалізацію проекту становлять 3 млн.грн.

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
2. Про професійний розвиток працівників : Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
3. Савченко В. А. Управління розвитком персонал : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.

Додаткова література

4. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
5. Сердюк О. І. Менеджмент персоналу. Практикум : навч. посіб. / О.І. Сердюк, Т.О. Сазонова, О.В. Мирна, В. О. Осташова, І. М. Шупта; за ред. О. І. Сердюк. Полтава : ПДАА, 2012. 344 с.
6. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія/ Полтава : ПУЕТ, 2012., 462 с.
7. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посіб. Львів :



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Вид. Національного університету «Львівська політехніка», 2005.,
196 с.

8. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі
стратегічного управління підприємством : монографія / І. А.
Грузіна, В. І. Дериховська. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014.,
252 с.



Національний університет
водного господарства
та природокористування



АТЕСТАЦІЙНИЙ ЗВІТ СПІВРОБІТНИКА

1. Загальні відомості (заповнюється службою персоналу)

Ім'я по батькові _____ Дата народження _____

Підрозділ: _____ Посада: _____

Загальний трудовий стаж: _____ (у тому числі на підприємстві _____)

Стаж роботи на посаді _____

Освіта: _____

(навчальний заклад, дата закінчення, спеціальність за дипломом)

2. Оцінка ділових та особистих якостей співробітника, що атестується (заповнюється співробітником, що атестується)

2.1. Будь ласка, оцініть себе за 5-ти бальною шкалою, де «5» – вищий бал

Оцінювана якість	Бали
1.Здатність детально планувати та організувати роботу, ресурси	
2.Вплив (здатність висловлювати власну точку зору, впливати на прийняття рішень)	
3.Прийняття відповідальності при виконанні задач	
4.Здатність самостійно та оперативно приймати обгрунтовані рішення	
5.Наполегливість у досягненні цілей	
6.Здатність управляти колективом	
7. Стратегічність мислення	
8.Ініціативність	
9. Навички самоконтролю та самоперевірки в процесі роботи (здатність виявляти та виправляти помилки в процесі роботи)	
10. Ставлення до роботи: - відповідальність - старанність - прагнення працювати краще	
11. Уважність (здатність зберігати тривалий час увагу до роботи)	
12.Добра пам'ять (здатність швидко запам'ятовувати та тривалий час утримувати необхідну інформацію)	
13. Працездатність (здатність якісно виконувати свої обов'язки незалежно від тривалості робочого дня, фізична витривалість)	
14. Ступінь усвідомлення матеріальної відповідальності (прагнення зберегти власність підприємства, незалежно від наявності чи відсутності контролю зі сторони керівництва, ошадливість)	
15. Лояльність: - прийняття та дотримання корпоративних норм та цінностей - поважне та доброзичливе ставлення до керівництва, його розпоряджень та критики - поважне та доброзичливе ставлення до колег	
16. Трудова дисципліна	
Загальний бал	

Коментарі керівника: _____



2.2. Досягнення в роботі.

Просимо вказати до 3-х основних, на Ваш погляд, досягнень у роботі за останній рік:

1. _____
2. _____
3. _____

Коментарі керівника:

2.3. Цілі

Будь ласка, вкажіть до 3-х основних цілей у роботі, які Ви ставите перед собою на наступний період з моменту даної атестації:

1. _____
2.  _____
3.  _____

Коментарі керівника:

2.4. Навчання і розвиток

Будь ласка, вкажіть професійні навички та ділові якості, які на Вашу думку, Вам необхідно розвивати для досягнення поставлених перед Вами цілей і більш ефективної роботи на підприємстві:

Чи займалися Ви самоосвітою протягом останнього кварталу? (якщо так, то перерахуйте спеціальну літературу, якою Ви користувалися)

Яке навчання Ви хотіли б пройти в найближчий час?

Коментарі керівника:



3. Рейтингова шкала (заповнюється безпосереднім керівником)

Ключ: «В» (відмінно) – відмінне виконання обов'язків, набагато краще, ніж у інших;

«ДД» (дуже добре) – результати значно перевищують більшість вимог, які висуваються до посади;

«Д» (добре) – достатній та надійний рівень виконання обов'язків;

«ПП» (потрібно покращення) – неповне виконання обов'язків у деяких напрямках;

«Н» (незадовільно) – результати в цілому незадовільні, необхідно негайно їх покращувати.

Загальні фактори	Рейтинг	Шкала	Значення	Коментарі
1. Працездатність	«В» «ДД» «Д» «ПП» «Н»	100-91 90-81 80-71 70-61 60 і менше		
2. Якість роботи	«В» «ДД» «Д» «ПП» «Н»	100-91 90-81 80-71 70-61 60 і менше		
3. Ініціативність	«В» «ДД» «Д» «ПП» «Н»	100-91 90-81 80-71 70-61 60 і менше		
4. Взаємодія	«В» «ДД» «Д» «ПП» «Н»	100-91 90-81 80-71 70-61 60 і менше		
5. Надійність	«В» «ДД» «Д» «ПП» «Н»	100-91 90-81 80-71 70-61 60 і менше		
6. Пунктуальність	«В» «ДД» «Д» «ПП» «Н»	100-91 90-81 80-71 70-61 60 і менше		

Доповнення до характеристики працівника, що атестується: _____



Висновок: (відповідає чи не відповідає працівник займаній посаді, рекомендації про заохочення щодо потреби покращення окремих напрямів роботи та підвищення кваліфікації)

Звіт заповнив:

Працівник, що атестується:

_____ (_____)

Керівник: _____ (_____)

«__» _____ 20__ р.

Пояснення до заповнення

1. Атестаційний звіт заповнюється співробітником самостійно.
2. Після заповнення звіт передається керівникові структурного підрозділу.
3. Керівник структурного підрозділу в коментарях зазначає, погоджується він чи ні з оцінками, які визначив для себе співробітник, визначає суму балів за атестаційним звітом:
 - 75-84 – співробітник відповідає займаній посаді;
 - 65-74 – потрібне проведення повторної атестації.
4. На основі атестаційного звіту та власних коментарів, керівник структурного підрозділу робить висновок про відповідність співробітника займаній посаді.



Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу дослідження Львівської бізнес-школи УКУ



Учасники дослідження:



Корпорація «Артеріум» була створена в 2005 році двома провідними фармацевтичними підприємствами - ЗАТ «Київмедпрепарат», найбільшим українським виробником антибіотиків, і ЗАТ «Галичфарм», лідером з виробництва препаратів на рослинній основі.

Керівник Служби навчання і розвитку Наталія Волнянська

Заснований 1992 року, комерційний банк ПриватБанк є банком, що розвивається найдинамічніше в Україні, і є лідером банківського рейтингу країни. У 2007-ому році Global Finance також четвертий рік поспіль визнає ПриватБанк «кращим банком в Україні» за рейтингом World's Best Foreign Exchange Banks 2007.

Керівник напрямку «ПриватУніверситет» Марія Безлепкіна

Компанія SoftServe – найбільша в Україні та одна із найбільших у Східній Європі компаній в галузі розробки програмного забезпечення та консалтингу. SoftServe – перша українська ІТ компанія, яка створила свій центр навчання і розвитку персоналу «SoftServe University».

Директор «SoftServe University» Тетяна Найчук

Компанія «Фокстрот. Техніка для дому» на сьогодні є безумовним лідером українського ринку з гуртового та роздрібного продажу аудіо-, відео-, побутової техніки та електроніки в мережевому сегменті. В 2007 році компанія вийшла на міжнародну арену і тепер представлена в Мокдві.

Директор по персоналу Андрій Солуянов





РОЗДІЛ 1

Системний підхід до розвитку навчального центру

Корпорація «Артеріум»

Знайомство з корпорацією «Артеріум»

Корпорація «Артеріум» була створена в 2005 році двома провідними фармацевтичними підприємствами - ВАТ «Київмедпрепарат», найбільшим українським виробником антибіотиків, і ВАТ «Галічфарм», лідером з виробництва препаратів на рослинній основі.

Система оцінки, навчання та мотивації персоналу в корпорації Артеріум (грейди-позиції-навчання і розвиток) системно вплетені у бізнес-процеси компанії.

Працівник може розвиватися в трьох вимірах: кар'єра, зарплата, знання і навички. І всі ці напрямки є задокументовані, описані і оцінюються системно.

При переході працівника між функціями, напрямками, відділами або бізнес-одинацями корпорації, визначення компетенцій (чи підходить працівник на посаду), навчання (яке необхідне) та відповідного кваліфікаційного рівня не складає особливих проблем ані для працівників, ані для компанії.

Організоване у трьох напрямках: функціональні знання і навички (т.з. *hard skills*), управлінські знання і навички (т.з. *soft skills*) та професійні навички (що стосуються виробництва), потрібне працівнику навчання і розвиток фіксується в індивідуальних планах розвитку та формується проспективно, тобто визначається на майбутнє за результатами проведеної оцінки досягнень і розвитку. Єдиним ретроспективним показником є відсутність розвитку будь-яких двох компетенцій протягом року. В таких випадках компанія переглядає необхідність інвестування у розвиток працівника та намагається визначити причину ситуації, що склалася з його розвитком .

Унікальна складова – системний підхід до побудови навчального центру

Розробка системи розвитку персоналу почалася з побудови системи оцінки персоналу. Саме визначення механізму оцінки менеджерів (за компетенціями) та оцінки досягнення цілей лягло в основу розробки системи навчання і розвитку. Варто зауважити, що за відсутності місії, стратегії, та бізнес-цілей, на основі котрих у Корпорації відбувається визначення індивідуальних цілей працівників, початок побудови ефективної системи оцінки не має сенсу.

Основні складові оцінки: **цілі і компетенції** лягли в основу системи розвитку персоналу.

Наступним кроком (*графік*) стала розробка **програми розвитку менеджерів***. Після перших пілотних проектів була розроблена концепція університету. Саме назва «університет» є не випадковою. «Артеріум» не лише виробляє лікарські препарати, а й має свої власні підрозділи з досліджень і розвитку нових препаратів та маркетингу і продажу. Така комплексність вимагає побудови системи навчання і розвитку, що охоплює всі підрозділи Корпорації та забезпечує їх гармонійне поєднання.



Були розроблені єдині принципи університету, стандарти і структура, що є універсальними для освіти працівників різного профілю та посад. Стандарти і принципи системи навчання і розвитку були введені в норми: відповідні настанови та процедури.

Взаємозв'язок оцінки та навчання і розвитку

Оцінка	Навчання і Розвиток
Досягнені цілей (оцінка виконання)	Мотивація: за досягнення близько 100% цілей працівник отримує бонус у наванчнні (можливість взяти участь у міжнародній конференції, у престижних програмах навчання)
Розвиток компетенцій	Мотивація: розвиток компетенцій дає можливість кар'єрного росту, отримання наванчання за програмою MBA

У 2007 році Служба навчання і розвитку забезпечує координацію процесу адаптації персоналу за єдиними корпоративними стандартами. Розпочинається підготовка корпоративних викладачів і наставників за програмою адаптації.



За 2 повноцінних роки впровадження концепції корпоративного університету, окрім впровадження та інтеграції у бізнес-процеси систем оцінки, навчання і розвитку персоналу, було розроблено 6 комплексних програм розвитку, залучені та навчені 12 корпоративних викладачів (вони є працівниками різних підрозділів Корпорації і водночас проводять навчальні заходи за своєю спеціалізацією) та проведені десятки навчальних заходів.

Як вирішувати проблеми

Найчастіше у літературі, яка описує навчальні моделі вказуються проблеми, з якими може зіткнутися напрям/служба розвитку і навчання персоналу в процесі розбудови систем: неприйняття систем, несерйозне ставлення до пропозицій, погляд на навчання і проведення навчальних заходів як додаткове навантаження до роботи.

Відповіді і рішення цих проблем з досвіду корпорації «Артеріум»:



- 1) «Починати варто саме з менеджерів, - говорить Наталія Волнянська – без їхньої підтримки і розуміння підходу система працювати не буде». В Корпорації двічі на рік проводять конференції менеджерів та періодичні брифінги, презентації від Корпоративного університету, на яких одним із пунктів є пояснення роботи системи навчання і розвитку персоналу, зміни, які впроваджуються, необхідність системності у навчанні і розвитку, і як вона допомагає здійснювати якісні зміни у компанії.
- 2) Після проведення оцінки персоналу і визначення менеджером тем, які б працівник мав би вивчити, менеджер (або сам працівник) подає заявку на відповідне навчання. Особливість полягає у тому, що в заявці вказується не просто тема і причина навчання, а зазначається: у чому саме полягає виробнича проблема або чому проблема може виникнути, які цілі допоможе досягнути це навчання, які конкретні навички необхідно засвоїти працівнику, які пост-навчальні заходи будуть організовані працівником для кращого засвоєння нових знань і впровадження їх у повсякденну роботу компанії (наприклад, презентація новачків для колег, розробка нової документації або бізнес-плану перспективного проекту). Такий формат заявки змушує її ініціатора відповідально підійти до процесу навчання, і з іншого боку – дозволяє службі навчання і розвитку краще зрозуміти потребу у навчанні, щоб якісно її задовольнити.
- 3) На початку варто говорити про пілотні навчальні проекти, вводити систему поетапно, ніби проектно. Це пов'язано з тим, що у людей виникає сильніший внутрішній опір до змін, коли вони чують, що зміни вводяться на постійній основі.
- 4) Працівники з меншим опором стануть підтримувати задуману систему навчання, коли вона буде прив'язана до їх функціональних завдань. Наприклад, завдання для досвідченого персоналу щодо навчання нових працівників необхідно виконувати з метою забезпечення взаємозамінності функцій у підрозділі. Це, у свою чергу, забезпечить безперервність виробничих процесів компанії. Такий взаємозв'язок з безпосередніми цілями і функціональними завданнями дозволяє працівнику «побачити більше» і сприймати це не як додаткове навантаження, а завдання в розрізі його повноважень і відповідальності.

РОЗДІЛ 2

Інститут корпоративного тренера

ПриватУніверситет

Знайомство з компанією «ПриватБанк»

ПриватБанк - комерційний банк, що розвивається найдинамічніше в Україні, і є одним із лідерів у рейтингу банків країни. Сьогодні питання навчання і розвитку персоналу в ПриватБанку координує ПриватУніверситет та Навчальні Центри. Навчальні Центри організовані в кожному бізнесі ПриватБанку (наприклад бізнес, що обслуговує юридичних осіб). Лійно такий навчальний центр підпорядковується директору бізнес-напрямку, а функціонально – повинен уточнювати з ПриватУніверситетом програми та методи викладання. Кожен навчальний Центр відповідає за навчання персоналу професійних навичок в межах бізнесу. В кожному навчальному центрі працюють тренери – працівники банку, котрі викладають для молодших працівників. В свою чергу, ПриватУніверситет відповідає за координування роботи навчальних центрів, та за навчання менеджерів середньої і вищої ланки.



Цікавим є метод співпраці бізнес-напрямків та ПриватУніверситету. Кожен бізнес-напрямок платить ПриватУніверситету за навчальні програми (тренінги-семінари), які для них проводить корпоративний навчальний центр.



Вартість навчання визначена у внутрішніх ставках, що можуть відрізнятись в межах різних країн (варто згадати, що крім України ПриватБанк володіє активами у Росії, Грузії та Латвії). Існують основні обов'язкові програми, які має пройти кожен працівник, та додаткове навчання, яке замовляє бізнес-напрямок на свій розсуд. За таких умов змінюється акцент мотивації відвідувати навчання від ПриватУніверситету до бізнес-одиниці, тобто оплачуючи навчання групи, директор бізнес-структури зацікавлений у тому, щоб рівень відвідуваності навчальної програми був найвищий.

Унікальність моделі – інститут корпоративного тренера

В 2005 році ПриватБанк проголосив стратегію: кожен працівник банку – це продавець. Така стратегія вимагала побудови системного підходу до навчання персоналу комунікаційним та управлінським навичкам, а також вмінню продавати та обслуговувати клієнтів.

Система навчання і розвитку повинна була охопити весь персонал ПриватБанку (40,000 осіб у 2008 році). Обрахунок показав, що введення системи компетенцій та оцінки з використанням центрів оцінки (assessment center) вимагатиме 3000 осіб оцінювачів на весь банк та надзвичайно великий проміжок лише для визначення і укладення компетенцій для близько 5000 посад. За таких умов без раціонального використання внутрішніх ресурсів, побудова будь-якої моделі буде надзвичайно затратною.

Однією з особливих вимог до персоналу у ПриватБанку є те, що кожен керівник департаменту повинен бути тренером (тобто проводити не менше 2-ох одноденних тренінгів в квартал; частіше ніж 2 одноденних тренінги в місяць один тренер не проводить; зазвичай тренінги відбуваються у суботу).

Тренери Навчальних Центрів – це виключно працівники банку: окрім керівників департаментів тренінги проводять керівники відділів або, за бажанням, провідні фахівці. Тренери мають доступ до навчального матеріалу, що його використовували раніше та розробляють авторські програми відповідно до методичних карт, що описують головні елементи тренінгу, вимоги до матеріалу. Обов'язковою вимогою до кожного тренінгу – є визначення трьох ключових висновків/думок, що їх винесе слухач з тренінгу.



Тренери проходять спеціальне навчання та внутрішню сертифікацію (власне система внутрішньої сертифікації тренерів зараз знаходиться на пілотній стадії).

Навчання тренерів складає два тренінги в рік. Кожний наступний тренінг – це наступний етап удосконалення тренерського мистецтва. І якщо на старті існування навчальних центрів ПриватУніверситет запрошував тренінгові компанії для проведення тренінгу для тренерів, то сьогодні усі ці тренінги проводяться своїми силами.

Аналіз ефективності тренінгу визначається:

- за знаннями учасників навчання, в процесі того, як вони проходять внутрішнє обов'язкове тестування
- за формами зворотного зв'язку після тренінгу
- за внутрішніми електронними формами оцінки тренінгу, що їх заповнюють учасники тренінгу через 3-7 днів після тренінгу, коли емоційне навантаження після тренінгу спадає.

Тренера сертифікує ПриватУніверситет, який є неупередженим, оскільки тренери не підпорядковуються безпосередньо ПриватУніверситету (варто нагадати, що тренери працюють в бізнес-підрозділах та мають лінійного керівника і пов'язані з ПриватУніверситетом функціонально через Навчальні Центри бізнес-підрозділу).

Під час сертифікації, що відбувається саме на тренінгу для тренерів, головну увагу звертають на:

- знання банківського продукту
 - навички презентації, з особливою увагою вміння чути групу
- Тренери проводять міні-тренінги в межах своєї групи, а представники ПриватУніверситету, які присутні на цих міні-тренінгах дають професійну оцінку тренеру.

РОЗДІЛ 3

Задоволення потреб компанії і потреб ринку: інтеграція внутрішніх та зовнішніх навчань

Компанія «SoftServe»

Знайомство з компанією «SoftServe» - HR система

Компанія SoftServe – найбільша в Україні та одна із найбільших у Східній Європі компаній в галузі розробки програмного забезпечення та консалтингу. Кількість працівників компанії на сьогодні перевищує 1000 чоловік.

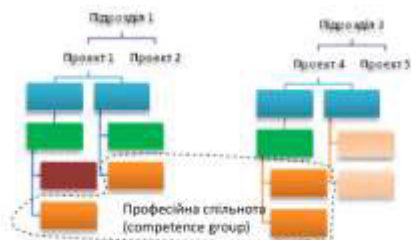
SoftServe – перша українська IT компанія, котра створила свій навчальний центр «SoftServe University»

Близько 140 людей в рік відбираються і проходять 3-місячний тренінг – навчання. Заняття відбуваються 5 разів на тиждень 1,5 години в день. Важливим елементом успіху є 3 – 4 год самостійної чи командної практичної роботи. Слухачі вивчають теорію, закріплюють навички на практиці та виконують індивідуальні проекти під керівництвом досвідчених працівників компанії. 80-90% тих, хто пройшов курси, потрапляє на роботу у компанію.



Після того, як працівника прийняли на роботу, він потрапляє у «професійну спільноту» (competence group) відповідно до свого функціонального напрямку. Кожна спільнота координує свій професійний напрямок в навчанні: обмін знаннями і досвідом, підтримка і допомога у вирішенні проблем, проведення оцінки знань (тестування). Кожна спільнота охоплює 5 офісів по всій території України. Спільноти реалізують свою діяльність за допомогою «живих» зустрічей, відео-конференцій та використовуючи можливості інtranет.

Кольори відображають спільні функціональні знання і навички. За таким принципом можна умовно зобразити механізм формування «професійних спільнот» між різними проектами.



3 етапи розвитку працівника у спільноті:

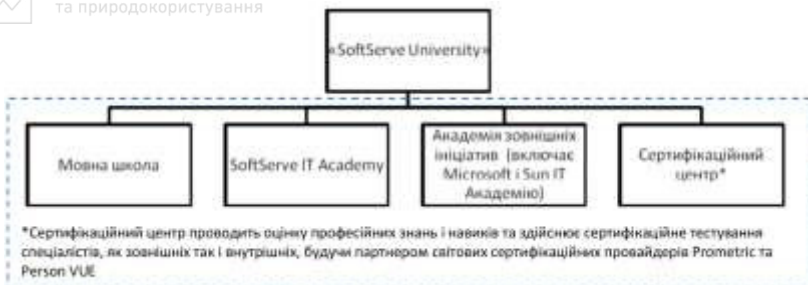
- Особистий та професійний розвиток
- особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії
- особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії + участь і підтримка аналогічної спільноти за межами компанії (або створення такої спільноти, якщо мова про програмування, наприклад, є унікальна)

Окрім навчання в рамках розвитку компетенцій, у компанії виникають і поточні потреби, що вимагають додаткових навчальних програм. Керівник підрозділу може замовити додаткове навчання для своїх підлеглих у «SoftServe University», заповнивши для цього спеціальну форму. Для уникнення непорозумінь, керівник заповнює поле, що описує бізнес-проблему, яку необхідно вирішити, визначає цілі навчальної події та очікуваний результат, описує профіль учасників, визначає дату та можливого тренера. Для програм, що складають понад 8 годин та охоплюють працівників із різних розробницьких центрів створюється документ, метою якого є описати організаційну модель навчання та необхідні ресурси, що включають не тільки вартість тренерських годин, але й витрати на відрядження, організацію перерв на каву/чай, обіди, матеріали.

Унікальність моделі – інтеграція зовнішнього і внутрішнього навчання

Структура «SoftServe University», була сформована таким чином, щоб здійснювати досягнення головних цілей компанії інтегруючи можливості зовнішнього і внутрішнього навчання різних форм, а також забезпечувати повний цикл навчання працівників компанії на всіх рівнях. Повний цикл навчання охоплює:

- визначення потреби у навчанні (HR відділом відповідно до моделі компетенцій)
- визначення формату та проведення навчання
- підтвердження рівня ефективності навчання та професійних знань і навичок шляхом проходження іспитів у сертифікаційному центрі



Внутрішнє навчання та розвиток:

- «SoftServe IT Academy» - це понад 5000 студенто-годин в рік

- мовна школа (300 студентів, 15 викладачів)

Програми «SoftServe IT Academy» і мовної школи є ліцензовані головним управлінням освіти і науки у Львівській обласній державній адміністрації

адаптовані зовнішні програми до внутрішніх потреб, що є розроблені та ліцензовані провідними ІТ компаніями.

Доступ та використання цих програм здійснюється завдяки членству Microsoft IT Academy, Sun Academy, Learning Solutions. Членство забезпечується в межах підрозділу тренінг - центру – "Академія зовнішніх ініціатив".

самоосвіта та вдосконалення за допомогою електронних (e-learning) курсів, on – line тренінгів, семінарів, вебінарів, участь у конференціях, професійних змаганнях

Академія зовнішніх ініціатив бере участь та проводить події, присвячені питанням професійного розвитку, що дає можливість спеціалістам компанії підняти рівень кваліфікації, як у ролі учасника так і доповідача – експерта чи консультанта.

РОЗДІЛ 4

Простота моделі

Фокстрот. Техніка для дому

Знайомство з компанією «Фокстрот. Техніка для дому»

Найбільша в Україні мережа магазинів продажу побутової техніки «Фокстрот», визначила для себе одну ключову компетенцію і кристалізувала цінності, які визначають напрямок розвитку персоналу. Такий простий підхід до навчання і розвитку персоналу дозволяє забезпечити потреби компанії. Окрім ключової компетенції, існує перелік менеджмент стандартів і навчання щодо знання товару. Такими трьома елементами можна описати усю систему.



Унікальність моделі

Модель навчання і розвитку персоналу компанії Фокстрот координується службою розвитку персоналу. Важливо зауважити, що функція управління персоналом представлена службами мотивації і корпоративної культури, набору і атестації, розвитку персоналу і, що важливо, службою оптимізації бізнес-процесів. Така структура функції управління відображає чітке бізнес-фокусування HR відділу. Фокус бізнес-моделі «продажу» чітко відображені у моделі навчання і розвитку персоналу:

- технічне навчання: розробка і впровадження методичних посібників за 40 основними групами товарів, визнаних навіть конкурентами, адже на ринку роздрібного продажу побутової техніки такої документації просто нема. Оновлення посібників відбувається щорічно;
- проведення тренінгів з трьох ключових напрямків: знання товару, вміння продавати, розвиток менеджерських навиків. В головному офісі працюють провідні тренери, які розробляють тренінги та передають їх у регіони, де працюють 10 тренерів (в кожному регіоні). Тренери в регіонах – це найкращі продавці, які виявили згоду стати корпоративними тренерами та пройшли підготовку/навчання за напрямком «тренерське мистецтво». За останній рік навчання пройшло понад 350 навчальних груп
- проведення тренінгів для адміністративного персоналу силами провідних тренерів (близько 200 груп щорічно)
- організація семінарів виробників відбувається централізовано у головному офісі. Щорічно проводиться понад 1700 таких семінарів.
- дистанційне навчання: ведучі тренери та спеціалісти розробляють спеціальні навчальні посібники і готують матеріал, який кожен працівник повинен вивчити для успішного виконання своїх обов'язків. За результатами дистанційного навчання працівники проходять іспити (так само дистанційно), що впливають на результати планової оцінки діяльності
- програма «таємний покупець»: класично використовується для оцінки виконання стандартів обслуговування клієнтів; в компанії Фокстрот використовується як інструмент для навчання і розвитку (детальніше про модифікації програми «таємний покупець» у наступному розділі)

Простота моделі також притаманна ПриватБанку, в якому визначено одну ключову компетенцію, так саму, як і в компанії Фокстрот - продаж

РОЗДІЛ 5

Місце оцінки у моделі навчання і розвитку персоналу

Немає оцінки – немає навчання

В процесі дослідження ми зрозуміли, що результати дослідження будуть неповними, якщо не представити хоча б декілька моделей оцінки, щоб показати, як саме оцінка персоналу в компаніях взаємопов'язана з моделлю навчання і розвитку. Уважний читач помітив, що опис системи оцінки у корпорації *Arterium* був вплетений у вище викладений матеріал. Нам лише залишається висвітлити досвід трьох компаній: SoftServe, Приватбанк та Фокстрот.



В компанії **SoftServe** навчальні плани складаються в результаті оцінки персоналу, яка включає:

- оцінку виконання (оцінка основних компетенцій (core competencies) і функціональних компетенцій)
- визначення рівня володіння іноземною мовою (тестується в мовній школі)
- додатковий критерій (вибирається відповідно до професійної спільноти (competence group), до якої входить працівник, і може складатися з внутрішнього тестування та проходження сертифікаційних іспитів зовнішніх вендорів, таких як Project Management Institute, Microsoft, Sun, Cisco)

В результаті працівник набирає певну кількість балів по кожній складовій і відповідно до того, якої кількості балів, в якій складовій не вистарчає до переходу на наступний кар'єрний щабель, визначається тематика і формат навчання. За результатами проведення оцінки персоналу складається навчальний план, формуються навчальні групи, для яких організовується і проводиться навчання у «SoftServe University».

Ми обіцяли пояснити, як в компанії **Фокстрот** інструмент оцінки використовується як інструмент навчання і розвитку.

«Таємний покупець» (*mystery shopping*) - відомий підхід до оцінки роботи продавців-консультантів, та інших категорій персоналу, що безпосередньо контактують з клієнтом, в компанії **Фокстрот** переорієнтований з інструменту оцінки в інструмент розвитку. Компанією був розроблений профіль сервісу - описано норми і стандарти обслуговування. Кожен працівник компанії ознайомлюється з цими нормами завершення двохтижневого курсу вивчення стандартів обслуговування і вивчення товарів, проходить іспит. Тільки після успішного проходження іспиту, працівника допускають до обслуговування клієнтів. І вже після цього працівника оцінюють за програмою «таємний покупець». Результати оцінки - індивідуальні та доступні директору магазину, в якому працює працівник. В компанії визначено, що результати оцінки за програмою «таємний покупець» є основою для розмови директора магазину з працівниками з питання подальшого розвитку напрямку. Програма виконує частково роль оціночної, однак перетворена з суто оціночної на таку, що сприймається як інструмент навчання і розвитку. Введення такої системи, що обслуговується зовнішнім провайдером, вимагала значних зусиль (компанія **Фокстрот** вже довгий час працює з однією компанією, що проводить програму «таємний покупець» в мережі). Спочатку програма сприймалася насторожено і багато хто відмовлявся від врахування результатів програми. Змінити все допомогли цифри і коректний підхід: після того, як було представлено 10 кращих і 10 гірших магазинів за результатами програми «таємний покупець», а потім проведено кореляцію між результатами оцінки та рівнем продажу, директори зрозуміли, що результати «таємного покупця» необхідно використовувати для того, щоб знаходити слабкі місця та фактори, що обмежують або знижують рівні продажу.

На сьогодні результати оцінки напрямку та суттєво впливають на заробітну платню по всій вертикалі роздрібної торгівлі. Показники є найкращими на теренах східної Європи. У сприйнятті бренду з'явився пункт «мережа із якісним обслуговуванням».



Модель навчання передбачає серію тренінгів для різних кваліфікаційних рівнів, відповідно до компетенцій. Варто зауважити, що компетенції визначені ключовими для працівників компанії повністю корелюють з цінностями компанії. Тобто можна сказати, що сама структура навчання визначена цінностями компанії і можна провести безпосередній зв'язок між успішними практиками і дотриманням усіх цінностей. В результаті, дотримання цінностей компанії підсилює систему навчання і розвитку, що в свою чергу позитивно впливає на результати продажу.

Оцінка ефективності роботи магазину є рівень продажу.

Оцінка персоналу, що потім вплине на навчання і розвиток, відбувається за двома показниками:

- оцінка рівня знань товарів
- результати «таємного покупця» (вміння продавати/обслуговувати клієнта)

Цікавим є також факт, що оцінка ефективності роботи напрямку персоналу, відповідно і служб, в яку входить служба навчання, проводиться за двома ключовими показниками, що відображають ефективність роботи напрямку персоналу в рамках усієї компанії. І обидва ці показники є надзвичайно близькі менеджерам з персоналу, прості і були вибрані за роки досвіду використання різних показників:

- показник, що повинен знижуватися – це відношення затрат на персонал до обороту компанії
- показник, що повинен рости – це відношення обороту компанії до чисельності персоналу

Для оцінки результатів системи навчання показники «таємного покупця» практично не використовуються, адже навчальні групи можуть формуватися з працівників різних магазинів і постійно відслідковувати ефективність тренера через аналіз показників тисяч працівників є складно. Ефективність тренінгів і якість проведення тренінгів оцінюється внутрішньо напрямком персоналу.

Як і навчання та розвиток персоналу, цей елемент управління людськими ресурсами ПриватБанку необхідно було змодельовати так, щоб він був якомога простішим. Виходячи з того, що головною стратегією компанії був і залишається продаж, була розроблена система рейтингування. Залежно від обсягу та видів продажу, кожному працівнику нараховувалися бонуси. Відповідно до цих бонусів відбувалося рейтингування працівників. У ПриватБанку визначено: якщо за рейтингом працівник двічі потрапляє у 3% гірших, то його очікує звільнення.

По-перше, цей підхід використаний при розробці системи наставництва, що її зараз стартує ПриватУніверситет. Система полягає у тому, що кращі 3% стають наставниками гірших 3%. Як премія, наставники отримують 50% від зростання рівня бонусу їх підлеглих.

Варто зауважити, що бонусна система зав'язана на програмі «бонус+» в межах якої працівник може використати бонуси в мережі закладів-партнерів програми.

Обов'язок кожного продавати надзвичайно міцно вплетений в життя працівників ПриватБанку. Марія Безлепкіна встигла подати мені кредитну карточку за час нашої співбесіди.



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Окрім такої системи оцінки за бонусами, кожен працівник повинен пройти набір обов'язкових тестів, закладених у систему дистанційного навчання. Результати тестування використовуються для:

- оцінки ефективності роботи тренерів, тобто чим вищі бали їх слухачів – тим вищий професійний рівень тренера
- комплексної оцінки працівника – при прийнятті рішення про переведення працівника на іншу посаду кожен менеджер отримує результати його тестування та інформацію про місце працівника у рейтингу

Для себе ПриватУніверситет показниками ефективності визначив

- % виконання навчальних програм
- оцінювальні форми зворотного зв'язку



Національний університет
водного господарства
та природокористування