

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний авіаційний університет

І. П. БІЛОКУР

# СЕРТИФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*

Київ 2014

УДК 006.06:331.108(076)  
ББК Ж.ця7  
Б 613

*Тиражувати без офіційного дозволу НАУ забороняється*

*Рецензенти:*

**А. Г. Протасов** – канд. техн. наук, доц.  
(Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»)

**Ю. К. Бондаренко** – канд. техн. наук, старш. наук. співроб.  
(Інститут електрозварювання ім. Е. О. Патона)

**В. А. Ягодинський** – канд. техн. наук, доц.  
(Центр підготовки персоналу «Приріст-Академія»)

*Гриф надано Міністерством освіти і науки України  
(Лист 1,4/18–Г–2833 від 24.12.2008 )*

**Білокур І. П.**

Сертифікація персоналу : навч. посібник / І. П. Білокур. — К. :  
Б 613 НАУ, 2014. — 364 с.

ISBN 978–966–598–889-2

Наведено відомості, терміни, формули, таблиці та графіки, за допомогою яких можна виконувати розрахунки в процесі виконання курсових і дипломних робіт, а також вести розробку нормативних документів і стандартів для сертифікації персоналу різних галузей виробництва.  
Для студентів вищих навчальних закладів

**УДК 006.06:331.108(076)**  
**ББК Ж.ця7**

ISBN 978–966–598–889-2

© Білокур І. П., 2009,  
© Білокур І. П., 2014,  
© НАУ, 2014



## ЗМІСТ

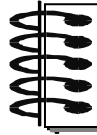
Перелік умовних позначень.....	5
ВСТУП.....	6
<b>Розділ 1. ПЕРСОНАЛ У СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ЯКІСТЮ.....</b>	<b>13</b>
1.1. Акцентуація особистості та її роль у професійній діяльності.....	13
1.2. Сучасні підходи до управління персоналом.....	20
1.3. Система управління персоналом.....	24
1.4. Принципи і методи системи управління персоналом.....	28
1.5. Організаційна структура управління персонального менеджменту.....	32
1.6. Людський фактор в управлінні якістю.....	35
1.7. Персонал у забезпеченні надійності та безпеки людино-машинних систем.....	37
1.8. Підготовка і мотивація персоналу у сфері якості.....	48
1.9. Особливості матеріального та нематеріального стимулювання працівників.....	52
1.10. Методи нематеріального стимулювання персоналу.....	57
1.11. Роль компетентності персоналу в забезпеченні якості.....	62
1.12. Встановлення відповідності персоналу.....	68
1.13. Основні соціально-психологічні аспекти впровадження стандартів.....	71
<i>Запитання та завдання для самоперевірки.....</i>	<i>77</i>
<b>Розділ 2. РОЗРОБКА МОДЕЛІ ФАХІВЦЯ.....</b>	<b>79</b>
2.1. Формування моделі політики зайнятості.....	79
2.2. Планування чисельності персоналу.....	82
2.3. Аналіз мотивації досягнення мети персоналом.....	88
2.4. Механізми мотивації праці.....	90
2.5. Модель мотивації персоналу.....	96
2.6. Мотивація і поведінка персоналу.....	109
2.7. Кваліфікаційні ознаки компетенції персоналу.....	115
2.8. Моделі професійної компетенції менеджера з якості.....	119
2.9. Планування рівня компетентності.....	128
2.10. Компоненти набуття професійної компетентності.....	131
2.11. Освітньо-кваліфікаційна характеристика фахівця.....	134
<i>Запитання та завдання для самоперевірки.....</i>	<i>139</i>
<b>Розділ 3. ОСОБЛИВОСТІ СЕРТИФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>141</b>
3.1. Органи з сертифікації персоналу.....	141

3.2. Організація сертифікації персоналу органів з оцінки відповідності .....	152
3.3. Формування ключових посад підприємства .....	163
3.4. Система підвищення кваліфікації .....	166
3.5. Основні принципи реформування системи вищої освіти .....	172
3.6. Принципи професійної освіти і навчання в Україні (2010–2020).....	181
3.7. Особливості підготовки та атестації авіаційного персоналу .....	187
3.8. Організація професійного навчання на робочому місці.....	199
3.9. Форми навчання .....	209
3.10. Дистанційне навчання.....	211
3.11. Тематика та зміст навчання.....	218
3.12. Організація навчання поза робочим місцем .....	222
<i>Запитання та завдання для самоперевірки.....</i>	<i>224</i>
<b>Розділ 4. МОДЕЛІ ОЦІНКИ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>226</b>
4.1. Структура моделі управління якістю персоналу.....	226
4.2. Визначення показників моніторингу процесів системи управління якістю органу сертифікації персоналу.....	232
4.3. Методи експертних оцінок .....	235
4.4. Конкордація та проблеми підвищення вірогідності експертних оцінок .....	241
4.5. Статистичні моделі оцінки кваліфікаційного рівня персоналу. ....	246
4.6. Сертифікація під час упровадження інтегрованих систем менеджменту якості.....	254
4.7. Системи професійної оцінки персоналу .....	257
4.8. Особливості сертифікації професійної компетенції персоналу .....	266
<i>Запитання та завдання для самоперевірки.....</i>	<i>268</i>
<b>Розділ 5. ОСНОВНІ ПРАВИЛА ВСТАНОВЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>270</b>
5.1. Технологія оцінки розвитку кваліфікації персоналу .....	270
5.2. Оцінка кваліфікації керівних кадрів на промисловому підприємстві .....	274
5.3. Оцінка трудової діяльності персоналу .....	276
5.4. Діагностика кваліфікації персоналу.....	289
5.5. Система оцінки результатів навчання персоналу .....	294
5.6. Порядок атестації персоналу.....	296
5.7. Реєстр і видача сертифіката.....	298
5.8. Порядок нагляду за сертифікованим персоналом .....	302
5.9. Визначення кваліфікації персоналу вимірювальних лабораторій .....	305
5.10. Оцінка кваліфікації персоналу з неруйнівного контролю .....	312
<i>Запитання та завдання для самоперевірки.....</i>	<i>320</i>
Післямова.....	322
Список літератури .....	326
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>332</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

---

ВЛ	— вимірювальна лабораторія
ВТО	— Всесвітня торговельна організація
ЄК	— Європейська комісія
ЄОЯ	— Європейська організація з якості
КЛ	— комплексна лабораторія
МКОКП	— модель комплексної оцінки компетентності персоналу
НААУ	— Національне агентство по акредитації України
НД	— нормативний документ
НК	— неруйнівний контроль
ОКХ	— освітньо-кваліфікаційна характеристика
ОСП	— орган із сертифікації персоналу
ОСУ	— організаційна структура управління
ОС «Метрологія»	— орган із сертифікації «Метрологія»
ПАУ	— протиаварійне управління
ПС	— професійний стандарт
ПТБ	— правила техніки безпеки
ПТЕ	— правила технічної експлуатації
СОТ	— Світова організація торгівлі
СПО	— стандарт професійної освіти
СУЯ	— система управління якістю
УЯП	— управління якістю продукції
EFQM	— Європейський фонд управління якістю
ЕОQ	— Європейська організація з якості
ERP (Enterprise Resource Planning)	— комплексна система планування та управління ресурсами організації
PDCA	— «Плануй — виконуй — перевіряй — дій»
PIQS (Process Integrated Quality System)	— система управління якістю
QA	— аудитор якості
QP	— спеціаліст у сфері якості
QSM	— менеджер системи якості
TQM (Total Quality Management)	— система загального управління якістю
WFMS (Work Flow Management System)	— система управління потоками робіт
O <sub>комп</sub>	— оцінка узагальненого показника компетентності
O <sub>кп</sub>	— оцінка кваліфікаційного потенціалу (освіта + досвід + кваліфікаційна підготовленість + стажування)
O <sub>ПОФ</sub>	— оцінка потенціалу особистості фахівця (особистісні якості)
O <sub>ЗВ</sub>	— оцінка знань та вмінь, необхідних фахівцю



## **ВСТУП**

**І**нтеграція України у світовий глобальний ринок, вступ у Всесвітню торговельну організацію (ВТО) сприяє розвитку систем добровільної сертифікації в різних галузях діяльності. Дедалі більшу популярність на підприємствах України поряд із сертифікацією продукції і систем управління якістю (СУЯ) набуває процедура сертифікації персоналу. Справді, в сучасних умовах, наскільки б чітко не була продумана структура управління організацією та відповідальність кожного виконавця, діяльність підприємства навряд чи буде достатньо ефективною без спеціально підготовлених кадрів, готових до спільної роботи для реалізації спільної глобальної мети. В Україні тривалий час дія і продовжує діяти механізм оцінки персоналу на базі проведення атестації. Однак, як показує практика, атестація має ряд серйозних проблем і вже не може об'єктивно й компетентно оцінити рівень кваліфікації того чи іншого працівника. Сертифікація персоналу, проведена незалежними акредитованими органами, дає змогу більш серйозно й ретельно оцінити компетентність персоналу в тій чи іншій галузі, підвищити рівень кваліфікації фахівців. Таким чином, сертифікація персоналу, насамперед, орієнтована на:

- захист споживача від недобросовісного виробника, який у процесі створення продукції або виконання послуги використовує некваліфіковані трудові кадри, що не володіють відповідною професійною підготовкою;
- сприяння організаціям і підприємствам у компетентному виборі персоналу на українському ринку праці;
- підтвердження можливостей організації щодо забезпечення відповідних показників якості наявними людськими ресурсами;

– забезпечення безпеки й екологічності навколишнього середовища, майна, продукції за допомогою відповідної компетентності персоналу.

Об'єктами сертифікації можуть стати окремі фізичні особи, які побажали на добровільній основі отримати документальне підтвердження своєї кваліфікації та професійної підготовки, або окремі трудові колективи, окремі категорії персоналу, посадові особи і т. д. Що отримує підприємство, яке провело процедуру сертифікації персоналу? Низку очевидних переваг:

- підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення іміджу організації на вітчизняному та міжнародному ринках;
- допуск до участі в міжнародних тендерах і проектах;
- підвищення мотивації та професіоналізму підприємства;
- можливість отримання реальної оцінки рівня кваліфікації та професійної підготовки співробітників організації;
- стимулювання персоналу до підвищення рівня власної кваліфікації;

– спосіб підтвердження партнерам по бізнесу своєї надійності та ін.

У цей час в Україні незалежні органи сертифікації персоналу дедалі частіше створюються на базі науково-освітніх центрів, які мають відповідне обладнання та знання для оцінки професійної підготовленості співробітників. У межах системи освіти і науки на території України діють кілька великих науково-освітніх центрів, де можна на добровільній основі пройти процедуру сертифікації щодо підтвердження відповідності заявленим вимогам.

**Персонал** — вкрай важливий об'єкт підтвердження відповідності і найбільш складний об'єкт управління в організації. Адже, на відміну від матеріальних факторів виробництва, він є живим, одухотвореним, може самостійно приймати рішення, критично оцінювати вимоги, що ставляться до нього, діяти на власний розсуд, має суб'єктивні інтереси, надміру чутливий до управлінського впливу чи тиску, реакція на який не завжди однозначна.

В умовах сучасного етапу розвитку національної економіки докорінно змінилася роль людини в усіх сферах діяльності — виробництва, послуг, технологій, будівництва тощо. Якщо раніше людина розглядалась як лише один з факторів, котрий нічим суттєво не відрізнявся від машин та обладнання, то сьогодні вона перетворилася

на головний стратегічний ресурс організації в ринковій боротьбі. Це пов'язано перш за все з її здатністю до творчості, безперервного поліпшення діяльності.

Нині забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається, або послуг, що надаються, неможливе без створення на підприємствах систем управління, які ґрунтуються на принципах міжнародних стандартів ISO 9000, 14000, OHSAS 18000, HACCP, TQM. Розробка таких складних систем, їх запровадження, забезпечення ефективності функціонування в будь-якій сфері, а тим більше проведення робіт із сертифікації, потребують участі компетентних фахівців. Вагомим доказом професіоналізму цих фахівців є оцінка їхньої компетентності незалежним акредитованим органом із сертифікації. Свідченням великої уваги держави до питань підвищення кваліфікації та підтвердження компетентності персоналу є запровадження Законом України нового об'єкта підтвердження відповідності — персоналу.

Вимоги до людських ресурсів установлені в усіх згаданих раніше стандартах. Так, у національному стандарті ДСТУ ISO 9000 у розділі «Управління ресурсами» п. 6.2.2 зазначено: «Персонал, залучений до робіт, які впливають на якість продукції, повинен бути компетентним, тобто мати належну освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід», — і далі, — «...організація повинна визначити необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, які впливають на якість продукції». У межах цих вимог персонал ототожнюється в правах з основним капіталом і витрати на нього трактуються як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, і співробітники стають об'єктом корпоративної стратегії. Сертифікація (оцінка відповідності) персоналу є офіційним підтвердженням компетентності (кваліфікації, теоретичної та практичної підготовки) зазначеної особи в конкретному виді діяльності.

Європейська організація з якості (ЄОЯ), що працює під егідою Європейської комісії (ЄК), розробила гармонізовану систему реєстрації персоналу, яка включена до політики ЄК. Ця система містить вимоги до знань і навчальних програм, а також кваліфікаційні вимоги до фахівців. Гармонізовані підходи, погоджені критерії оцінки і рівні кваліфікацій становлять основу процесу сертифікації на міжнародному рівні.

Мета Гармонізованої системи ЄОЯ — досягти загального визнання кваліфікації персоналу та встановити загальний порядок



його сертифікації та реєстрації. Гармонізована система ЄОЯ забезпечує єдність підходів при реєстрації персоналу в країнах Європейського Союзу та за його межами. Основою цієї системи є сертифікація персоналу за допомогою регулярного підтвердження кваліфікації незалежною третьою стороною, що пройшла процедуру офіційного визнання і є національним представником ЄОЯ.

Орган сертифікації персоналу Української асоціації якості (ОСП УАЯ) з 2002 р. є вповноваженим національним представником в ЄОЯ від України. ОСП УАЯ створено відповідно до реєстраційної системи Європейської організації з якості для персоналу (*Rules & Handbook*) і згідно з європейськими стандартами: ISO/IEC 17024 «Общие требования для органов, осуществляющих сертификацию персонала». З червня 2002 р. ОСП УАЯ має повноваження Європейської організації з якості на видачу сертифікатів ЄОЯ за 33 кваліфікаціями з реєстрацією в міжнародному Реєстрі ЄОЯ. За станом на 2006 р. право на видачу сертифікатів ЄОЯ має 21 країна, у тому числі Україна — перша на всьому пострадянському просторі, яка здобула це право.

2005 року ОСП УАЯ пройшов акредитацію в Національному агентстві з акредитації України.

Що ж дає сертифікація? Насамперед — формування елітної групи фахівців, мотивованих до постійного самовдосконалення необхідністю періодичного підтвердження кваліфікації. Без підтвердження в установленний термін сертифікат, на відміну від диплома чи атестата, втрачає чинність. Тож такі сертифікати, визнані в Європі і світі, перетворюються на потужний важіль і додатковий ресурс у конкурентній боротьбі.

Входження навчальної організації до системи підготовки фахівців відповідно до міжнародних вимог Гармонізованої системи Європейської організації з якості сприяє вдосконаленню навчальних програм, міжнародному визнанню рівня підготовки фахівців і дозволяє поліпшити імідж та підвищити авторитет навчального закладу як у нашій країні, так і за її межами. Сертифікація є наступним щаблем у здобутій освіті (після одержання дипломів, атестатів і посвідчень про освіту) і широко впроваджується нині в усьому світі.

Визнання й авторитет національної системи освіти залежать від того, наскільки великий перелік підготовлених фахівців, кваліфікація яких підтверджена незалежною сертифікацією і визнається в

межах Європейського співтовариства. В ЄОЯ зареєстровано понад 46 500 фахівців із 25 країн Європи і 14 країн за її межами. Лідерами в процесі міжнародної сертифікації є Німеччина, Швейцарія, Австрія, Чехія та Італія. Нині ціла низка країн Європейського Союзу активно готуються до переходу на Гармонізовану схему сертифікації персоналу.

Міжнародний сертифікат, одержаний разом з дипломом, сприяє міжнародному визнанню компетентності фахівця, його затребуваності на міжнародному ринку праці і соціальній захищеності. Це стає особливо актуальним після вступу України до Світової організації торгівлі і є ще одним кроком на шляху до Європейського Союзу.

Фахівці різних країн, які мають міжнародні сертифікати ЄОЯ, володіють єдиною професійною мовою, легше досягають взаєморозуміння, ефективніше взаємодіють, швидше досягають результатів і поставлених цілей. Це, у свою чергу, значно спрощує взаємини партнерів, постачальників і замовників, членів трансконтинентальних корпорацій, що здійснюють свою діяльність у різних країнах світу. Для підприємств і їхніх клієнтів це дає впевненість у партнерських відносинах і в тому, що персонал відповідає найвищим вимогам.

Упровадження незалежної оцінки кваліфікації персоналу на основі міжнародних вимог ЄОЯ приводить до підвищення мінімальних вимог до фахівців. Насамперед це стосується персоналу, що посідає ключові позиції в організації або здійснює освітній процес. Такий підхід є основою посилення позицій організації на ринку, позаяк робить більш надійними системи допуску персоналу до професійної діяльності, знижує ризик недогледіти фахівця з невідповідною кваліфікацією, підвищує якість внутрішніх процесів.

Система реєстрації персоналу в ЄОЯ передбачає:

1. Видачу європейських сертифікатів з обов'язковим підтвердженням національним сертифікатом представника ЄОЯ (в Україні — це Українська асоціація якості).

2. Одержання сертифіката аудитора можливе лише за наявності кваліфікації менеджера та достатнього аудиторського досвіду (не менше ніж 5 зовнішніх аудитів тривалістю не менше від 20 днів) та успішно складеного іспиту за кваліфікацією «Аудитор».

3. Одержання сертифіката менеджера можливе за наявності практичного досвіду (не менше від 4 років, з них не менше від 2 років у сфері сертифікації), вищої освіти, достатнього обсягу підготовки та успішно складеного іспиту з кваліфікації «Менеджер».

Кваліфікації різняться за напрямками діяльності підприємства, наприклад: системи керування якістю, системи екологічного керування, системи харчової безпеки тощо.

4. Для кваліфікації «Спеціаліст з управління якістю» вимога до стажу роботи становить 1 рік.

Існує кілька способів підготовки сертифікованих фахівців, такі, наприклад, як перша чи друга освіта, або після підготовки в навчальних організаціях підвищення кваліфікації. У будь-якому разі необхідне проходження процедури визнання відповідності навчального курсу (чи відповідної його частини) вимогам Гармонізованої системи ЄОЯ, навчання викладачів та їх атестація. Відповідність навчальних програм і лекційних матеріалів вимогам ЄОЯ офіційно підтверджується в процесі проведення експертизи навчальних програм та матеріалів і є підставою для внесення навчального закладу до реєстру навчальних організацій, що відповідають вимогам ЄОЯ. Цю роботу виконує ОСП УАЯ в межах відповідних угод і договорів.

Після успішної експертизи (якщо треба, на цьому етапі можливе деяке коригування програм з метою включення відсутніх тем) може провадитися сертифікація фахівців (у тому числі викладачів і підготовлених слухачів навчального закладу).

Процес сертифікації персоналу передбачає експертизу особових справ і проведення іспиту. Сертифікація здійснюється за договорами і починається з подання заяв у ОСП УАЯ для сертифікації в Європейській організації з якості. Експертиза особової справи охоплює: перевірку наявності вищої освіти, достатньої підготовки за затвердженими програмами, достатнього практичного досвіду (у разі заяв на придбання кваліфікації аудитора перевіряється наявність достатньої аудиторської практики). Сертифікат ОСП УАЯ видається після позитивної експертизи особових справ і успішно складеного іспиту. Дата іспиту заздалегідь узгоджується. Іспит складається з усної і письмової частин. Сертифікати можуть бути видані тільки тим фахівцям, що цілком задовольняють встановлені ЄОЯ вимоги до підготовки персоналу, сформульовані в Настановах ЄОЯ.

Орган сертифікації персоналу УАЯ як національний представник ЄОЯ станом на 1 липня 2007 р. вручив більше 1700 сертифікатів ЄОЯ, серед яких:

- 587 — «Менеджер систем якості СОЯ»;
- 417 — «Аудитор якості СОЯ»;

- 138 — «Менеджер систем управління навколишнім середовищем ЄОЯ»;
- 83 — «Аудитор систем управління навколишнім середовищем ЄОЯ»;
- 45 — «Менеджер систем харчової безпеки»;
- 305 — «Спеціаліст з управління якістю ЄОЯ»;
- 14 — «Аудитор харчової безпеки».

Натепер упроваджуються нові кваліфікації: «Менеджер систем якості в державному управлінні», «Менеджер систем керування професійною безпекою».

Починаючи з вересня 2003 р. УАЯ реалізує в Україні проект ISTO (Міжнародної організації стандартизації і тестування), у межах якого провадиться тестування персоналу на знання і розуміння стандартів ISO серії 9000 : 2000. 2003 року 11 перших фахівців України здобули зі Швейцарії підтвердження міжнародного визнання своїх знань безпосередньо від розробників цих стандартів.

ОСП УАЯ як орган сертифікації персоналу (реєстраційний номер UA 7.001.034 від 29.03.07) 17 травня 2007 р. видав перші дев'ять сертифікатів «Аудитор систем якості» в Системі УкрСЕПРО.

Отже, завдяки досягнутим результатам можна з оптимізмом чекати на результати величезної майбутньої роботи щодо наближення країни до європейського рівня. І вже сьогодні Європейська організація якості неодноразово відзначала неабиякий внесок Української асоціації якості в розвиток якості в Європі.

Деякі вищі навчальні заклади України ведуть підготовку фахівців за спеціальністю 7/8.18010010 «Якість, стандартизація та сертифікація». У Національному авіаційному університеті колектив кафедри машинознавства організував підготовку таких спеціалістів з 2003 р., а магістрів — з 2006 р. Вони вивчають дисципліни «Сертифікація персоналу» та «Основи сертифікації персоналу з неруйнівного контролю».





## РОЗДІЛ 1

### ПЕРСОНАЛ У СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ



*Підприємство — це  
кадри*

#### 1.1. Акцентуація особистості та її роль у професійній діяльності

**У**чені давно шукають можливість поділити людей на відповідні групи, типи і т. ін. виходячи з їхніх психологічних особливостей. Це має велике практичне значення в тому плані, що віднівши людину до відповідного типу, можна передбачати наявність у неї рис, властивих усій технологічній групі, і на цій основі прогнозувати її поведінку в тих чи інших ситуаціях. Можливість моделювання поведінки особливо важлива для розв'язання завдань відбору кадрів. Тому однією з найбільш поширених типологій є теорія акцентуації особливості, яку використовують у процесі професіонального відбору кадрів.

Психологічне вивчення кандидатів залежить від того, на яку посаду вони претендують. Передусім оцінюють його професійні якості — освіту, кваліфікацію або те, що називають професійною компетентністю. Але за однакового рівня підготовки і професійної компетентності люди з різними акцентуаціями ту саму роботу будуть виконувати по-різному.

Наприклад, якщо на якійсь ділянці працює згуртований колектив, співробітники добросовісно виконують свою роботу, але відчувається брак нових ідей, то на вакантну посаду, швидше за все, приймуть людину з гіпертимним типом акцентуації, і «вітер змін» буде забезпечено. Але та сама людина просто протипоказана, якщо на цій ділянці потрібна ретельність, точність виконання, від яких залежить результативність праці всього колективу. Тут найбільше підійде кандидат з

педантичним типом акцентуації, котрий будь-яку роботу виконуватиме скрупульозно та пунктуально. Водночас якщо робота пов'язана з необхідністю швидко приймати рішення, з відповідальністю, то ліпше знайти когось іншого, адже поки педант все обдумає, зважить плюси і мінуси, дорогий час може бути згаяно.

Тому, крім відповідності кваліфікаційним вимогам (наявність відповідних знань, умінь, навичок), потрібно враховувати також відповідність кандидата характеру передбачуваної роботи. І, серед іншого, бажано вивчати наявність акцентуації особистості.

Поняття «акцентуація» запровадив у науковий обіг німецький психолог і психіатр Карл Леонгард. Він же розробив та описав класифікацію акцентуацій особистості, в якій виділив десять основних типів. У Радянському Союзі набула поширення інша класифікація акцентуацій, яку запропонував відомий дитячий психіатр професор Андрій Лічко. Однак в обох підходах зберігається загальне розуміння суті акцентуацій.

Згідно із запропонованими концепціями, риси особистості поділяють на основні та додаткові. Основних рис значно менше, але вони є стрижнем особистості, визначають її розвиток і психічне здоров'я. За високого ступеня вираженості (акцентуації) основні риси накладають відбиток на особистість загалом. Відповідно, особистості з високим ступенем вираженості основних рис називаються акцентованими. Леонгард зазначав, що в акцентованих особистостях потенційно закладено як можливість соціально позитивних досягнень, так і соціально негативний заряд.

Дуже багато залежить від життєвих умов. Якщо б риси були виражені середньо, то й ми були б схожі один на одного. Але кожний з нас несе відбиток своєї індивідуальності. Відповідно, у кожного з нас певні риси хоч трохи, але акцентовані.

**Демонстративний тип.** Головною особливістю демонстративної особистості є потреба та постійне бажання справити враження. Ці люди добре пристосовуються до інших, показують себе такими, якими вигідно бути в певній ситуації. Вони виконують ту роль, яка імпонує партнерові, завдяки чому легко встановлюють контакти, входять у довіру потрібних людей, комунікабельні, привітні, ввічливі, готові надати будь-яку послугу. Ними керує прагнення до лідерства та потреба у визнанні. Люди з демонстративним типом

акцентуації можуть виголошувати блискучі, палкі лозунги, вміють відчувати аудиторію, здатні приваблювати інших неординарністю думок та вчинків. Вони чудово підходять для виконання представницьких функцій, проведення презентацій та своєї реклами дій та ідей. Як правило, володіють широким спектром знань у багатьох сферах діяльності, але ці знання не мають глибини. Таким людям бракує скрупульозності в роботі, принциповості, уміння працювати старанно та ретельно, вони не здатні довго концентрувати волю. Проте такі люди жадають підвищеної оцінки, прагнуть показати свої переваги та практично ніколи не визнають своїх помилок. Якщо стикаються з труднощами, то часто перекладають їх на плечі інших. Можуть удавати із себе хворих не тільки для того, щоб повернути до себе увагу і викликати жалість, але для того щоб сховатись від виконання обов'язків, уникнути труднощів.

Демонстративні особи часто змінюють місце роботи та професію. Звільнення з роботи, яка нібито є дуже важкою, супроводжується демонстрацією «виснаження нервової системи», «перевтомлення», яких насправді немає.

**Педантичний тип.** Особливістю цього типу акцентуації є підвищена акуратність, любов до порядку, скрупульозність та пунктуальність. Такі люди солідні, обережні і серйозні, до роботи ставляться дуже добросовісно, завжди все доводять до кінця. Вони далекі від квапливості та розпущеності, ніщо не залишається без їхньої уваги. Вони люди слова: якщо щось пообіцяли, то обов'язково зроблять, причому ґрунтовно й бездоганно. З них виходять прекрасні бухгалтери, економісти, фінансисти. Вони незамінні в роботі, для якої потрібні велика точність та акуратність. Конфліктують педантичні особи рідко, у конфлікті бувають швидше, пасивною, ніж активною, стороною. Водночас вельми сильно реагують на будь-яке порушення порядку.

Люди з педантичним типом акцентуації на службі часто ведуть себе як бюрократи, висувають до оточення багато формальних вимог. Можуть «дістати» інших своїми занудливістю, скрупульозністю; через таку властивість особи вагаються з прийняттям рішень. Перш ніж щось зробити, вони довго та ретельно все обмірковують, багаторазово перевіряють. Вони не люблять змін та не здатні брати на себе відповідальність.

Педантичні особи вельми постійні. Вони цінують свою роботу, дорожать нею, люблять свій колектив, як правило, не дуже праг-

нуть до підвищення по службі та можуть пропрацювати на одному місці все життя.

**Гіперактивний тип.** Головною особливістю людей з вираженою гіперактивністю є постійне перебування у піднесеному настрої. Вони енергійні, бодрі, життєрадісні, люблять гучні великі компанії, часто виступають у ролі заводія, розповідають байки, анекдоти, з ними весело та цікаво. Піднесений настрій у них поєднується з високою активністю і жагою діяльності. Вони діловиті, винахідливі, ініціативні. Такі люди здатні вести за собою, мають авторитет у колективі, перебувають у центрі уваги, мають розвинутий інтелект. У них добре розвинуті волеві компоненти поведінки, тому в усіх діях ці люди швидкі: швидко думають, швидко говорять, швидко приймають рішення. Вільний розум, легкість підходу до роботи народжують багато образів, ідей, творчих нестандартних рішень. Це активні оптимісти. Для них підходять такі види діяльності, які потребують ініціативності, рішучості, швидкості, але водночас не потрібно розв'язувати проблеми, що вимагають обережного та обміркованого підходу. Адже в цьому разі їхні рішення можуть бути помилковими.

За багатьох позитивних якостей гіперактивним особам бракує серйозності та постійності, зосередженості та ретельності. У них багато ідей, вони за багато чого беруться, але мало що доводять до кінця. Прагнення до самостійності може служити джерелом конфліктів. При цьому характерні сплески гніву та роздратування, особливо коли вони зустрічають сильний опір. На зауваження реагують бурхливо, але відхідливі та не злопам'ятні. Таких людей гнітить самотність, одноманітність діяльності та обставин, жорстка дисципліна та суворі правила. Вони погано терплять контроль над собою, і якщо відчують, що не подолають залежності, прагнуть розірвати відносини.

**Дистимічний тип.** Цей тип акцентуації особистості протилежний попередньому. Головна його особливість — сконцентованість на невеселих, сумних етапах життя, песимізм. Люди цього типу вирізняються серйозністю в усьому, високими моральними принципами. Для них характерна низька контактність, небагатослівність. До обов'язків ставляться дуже добросовісно з великою відповідальністю. Роботу виконують акуратно та ретельно. Досягають високих результатів там, де не потрібні швидкість, енергійність,



постійне спілкування, прийняття відповідальних рішень. Мають високорозвинуте відчуття справедливості.

Представники дистимічного типу акцентуації, як правило, відлюдні, похмурі, небалакучі. У них занижена самооцінка, дещо загальмовано мислення, вони соціально пасивні та нецілеспрямовані, невпевнені у правильності прийнятих рішень. У невдачах схильні звинувачувати себе. У спілкуванні з людьми тактичні та справедливі, неегоїстичні. Образи носять у собі, виходу енергії не дають. У взаєминах з керівництвом легко пристосовуються, відпрацьовують соціально бажану поведінку.

**Циклотимічний тип.** Для представників цього типу акцентуації характерна періодична зміна гіпертимічних та дистимічних станів, хвилеподібна зміна поведінки — від збудження до депресії. У період збудження їм притаманні всі ознаки гіпертимічної акцентуації, а в період дистимічної депресії поведінка стає непередбачуваною, суперечливою, піднесений настрій змінюється роздратуванням та агресивністю. Настрій часто змінюється без якихось причин. Іноді на це впливають обставини та зовнішні події. У веселому оточенні це може бути найвеселіша людина. Радісні події викликають бажання діяти, гіпертрофовану балакучість, фонтани ідей; сумні — пригніченість, загальмовуються реакція та мислення. В оточенні серйозних людей унаслідок частої зміни настрою у циклотимічних осіб спостерігається низький рівень працездатності, швидка втомлюваність та виснаженість, зниження творчої активності, тому їм протипоказані підвищені навантаження при виконанні роботи. Вони погано працюють у команді, для них більш підходить праця за індивідуальним, бажано гнучким, графіком з персональною відповідальністю.

**Екзальтований тип.** Головна особливість — бурхлива, експресивна реакція на події. Людина цього типу легко збуджується від радісних подій та впадає у відчай від сумних, але при цьому не схильна до депресивних реакцій, позаяк знову легко віддається радості. Внутрішні враження та переживання виливаються в їх яскраві зовнішні вияви. У промовах екзальтовані особи постійно використовують підвищений тон, яскраві описи, барвисті звороти. У них сильний потяг до всього прекрасного. Мають гарний смак: з них виходять талановиті художники, дизайнери, оформлювачі. Такі люди прив'язані до друзів та близьких, альтруїстичні, співчутливі, виявляють яскравість та щирість почуттів. Водночас люди екзальтованого типу акцентуації

поривчасті, схильні до миттєвих настроїв, панічні. Навіть від незначних невдач глибоко розчаровуються та кидають розпочату справу.

Екзальтованим особам властива висока контактність, балакучість, влюбливість. Вони часто сперечаються, але рідко доводять суперечку до відкритого конфлікту. У конфліктних ситуаціях бувають як активною, так і пасивною стороною.

**Застаріваючий тип.** Для людей цього типу характерна висока стійкість афекту, або стійкість сильних емоційних переживань. Повертаючись у думках до стресової ситуації, вони переживають такі самі емоції, які супроводжували стрес. Афект у таких людей зберігається значний час навіть за відсутності подразнень, які б його підтримували. Такі люди здатні до довгого волевого напруження. Це цілеспрямовані працівники, що мають відчуття відповідальності, принципів, вимогливі до себе та інших, наполегливі та послідовні. Вони сміливі та здатні до самопожертви, тому на початку кар'єри, як правило, мають визнання та симпатію оточення. Прагнучи досягти високих показників у будь-якій справі, за яку беруться, виявляють велику наполегливість у досягненні своєї мети.

Але разом з тим представники цього типу дуже чутливі до образ, підозрілі, недовірливі та ревниві. Їх характеризує помірنا товариськість, занудливість, схильність до повчань; вони не терплять заперечень. Тому переговорна діяльність їм взагалі протипоказана. Часто страждають від уявної несправедливості стосовно до себе. Дуже злопам'ятні та мстиві. «Застрівання» афекту в таких людей можливе не тільки в разі моральної шкоди, але й у разі досягнення вражаючого успіху. У цій ситуації виявляються зарозумілість, самовпевненість, чванливість, що провокується надмірним честолюбством. Люди з «застаріваючим» типом акцентуації часто виступають ініціаторами конфліктів, в яких жорстко та наполегливо нав'язують свої інтереси.

**Збуджений тип.** Головною особливістю збуджених осіб є імпульсивність. На першому плані для них — задоволення фізіологічних потреб, абсолютне потурання своїм бажанням та прагненням. Такі люди багато уваги приділяють своєму фізичному здоров'ю, а менше — інтелектуальному розвитку; ця акцентуація виявляється особливо вираженими впертістю та наполегливістю. Віддають перевагу фізичній праці, мають загострене відчуття суперництва, ревнивий та задирливий характер, схильні до нагромодження негативних емоцій з наступним вибуховим ефектом. Представники збудженого

типу акцентуації вирізняються схильністю до імпульсивних реакцій, непродуманих дій та вимог, поганим засвоєнням досвіду, максималізмом поглядів, емоціями, що швидко змінюються, нестійкістю самооцінки за безмірної амбіційності. Якщо їм щось не подобається, відразу висловлюють невдоволеність, примирення не шукають, терпимість їм не властива. Не здатні до обміну думками, дратівливі, агресивні, схильні до грубості та хамства. У стані афекту здатні до рукоприкладства та насильства. Моральні принципи в їхньому житті не відіграють помітної ролі, але злість виявляється тільки в момент ярості.

У звичайному стані – це дбайливі, хазяйновиті та добрі люди, які готові надати будь-яку допомогу.

**Тривожний тип.** Представники цього типу акцентуації вирізняються підвищеною тривожністю, занепокоєнням з приводу можливих невдач, хвилюванням за своїх близьких, причому без об'єктивних для цього причин. Такі люди мають відчуття обов'язку, відповідальності, високі моральні та етичні якості. Вони дружелюбні, самокритичні та старанні. Утримуються від необміркованих дій та поспішних рішень. Добре працюють, якщо немає нервово-психологічних навантажень. Принесуть найбільшу користь як аналітичні консультанти або експедитори. У міру виражена стурбованість не дозволяє їм «заснути» під час роботи в умовах монотонних шумів та вібрації. Водночас тривожні люди відрізняються нерішучістю, помірністю, невпевненістю у власних силах, невмінням постояти за себе. Вони соромляться виступати перед аудиторією і не можуть обстоювати свої позиції, легко піддаються впливу та підкорюються. Тривожні особи рідко вступають у конфлікти, виконують переважно пасивну роль. У конфліктних ситуаціях шукають опору та підтримку.

**Емотивний тип.** Основною рисою емотивних осіб є висока чутливість та глибока реакція у сфері тонких емоцій. Для них характерні м'якосердість, доброта, задумливість, чуйність, високорозвинута симпатія, а також підвищена плаксивість. Такі люди вразливі, ніжні та наївні, вони дуже вірні, їм притаманні альтруїзм, співчутливість, доброзичливість, відчуття обов'язку, відповідальність та старанність. Емотивні особи добре працюють там, де потрібне розуміння людських емоцій.

Крім розглянутих десяти явних основних акцентуацій особистості, зустрічаються неявно виражені або такі, що суміщують кілька рис. Такі варіанти також треба враховувати під час роботи з персоналом.

Зазначимо, що наведена класифікація акцентуацій особливості — це класифікація не патологій, а крайніх варіантів норми. Акцентуовані особи в разі благополучного розвитку можуть мати набагато більший творчий потенціал, ніж неакцентуовані, варто тільки спрямувати його в потрібне русло.

## 1.2. Сучасні підходи до управління персоналом

В умовах формування ринку для зміцнення конкурентних позицій організації потрібне підвищення ефективності управління в усіх напрямках діяльності. Одним з найважливіших елементів цієї роботи є управління персоналом (кадровий, персональний менеджмент, управління людськими ресурсами).

Нині у світовій практиці сформувалося два основні підходи до управління людськими ресурсами (табл. 1.1):

- 1) персонал розглядається як витрати, котрі треба скорочувати;
- 2) персонал розглядається як основний ресурс організації, для ефективного використання котрого треба створювати умови для його розвитку.

*Таблиця 1.1*

### Характеристика основних підходів до управління персоналом

Персонал-витрати	Персонал-ресурс
Примусова	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Малий період планування	Тривалий період планування
Результати	Засоби + результати
Кількість	Якість
Негнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

На базі підходу «персонал-ресурс» сучасна управлінська парадигма (концепція) доповнилася персонал-стратегією. Остання передбачає, що співробітники — це основний ресурс організації, а управління персоналом має здійснюватися з позиції стратегічного управління.

**Сутність управління персоналом.** Управління персоналом має кількісний і якісний аспекти. Кількісний аспект зводиться до забезпечення організації необхідною кількістю співробітників певної спеціалізації та рівня кваліфікації для реалізації поставлених цілей. *Спеціалізація* — вид занять у межах однієї професії, що потребує конкретних знань, умінь і навичок, а також забезпечує постановку і розв'язання визначених професійних завдань. *Кваліфікація працівника* — це ступінь і вид професійної підготовки, що необхідні для виконання конкретного виду роботи.

Якісний аспект управління персоналом полягає в забезпеченні необхідної для досягнення організаційних цілей поведінки кожного співробітника (рис. 1.1), що визначається специфікою людини як об'єкта управління і його взаємодії з організацією.

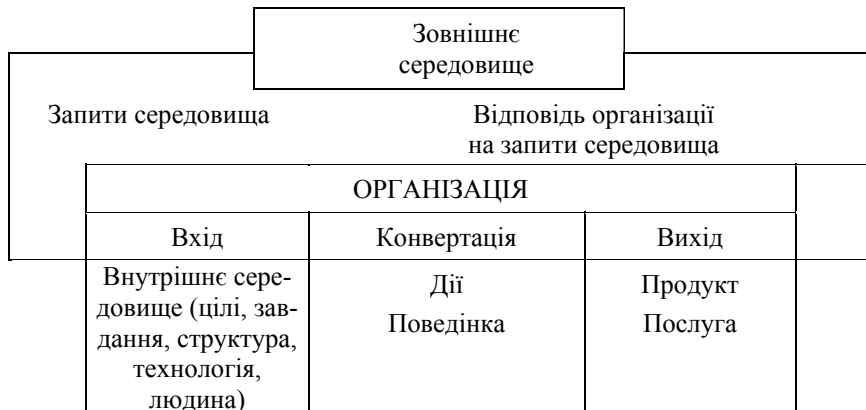


Рис. 1.1. Модель взаємодії людини та організаційного оточення

З одного боку, люди є творцями організації, визначають цілі останньої і методи їх досягнення. З другого боку, вони, як найважливіший ресурс для реалізації цілей організації, мають потребу в керуванні. Однак за своїми характеристиками люди істотно відрізняються від інших використовуваних організацією ресурсів (природних і матеріальних). Особливості людських ресурсів полягають у такому.

Люди наділені інтелектом, їхня реакція на зовнішній вплив (управління) — емоційно-осмислена, а не механічна. Тому процес взаємодії організації та співробітника є двобічним.

Люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку.

Відносини людини й організації мають, як правило, довгостроковий характер.

Люди приходять в організацію свідомо, з визначеними цілями й очікують від неї надання можливості (допомоги) в їх реалізації. Людина може сподіватися посісти в організації конкретне місце, виконувати певну роботу й одержувати винагороду. Організація ж передбачає найняти співробітника відповідної кваліфікації, котрий має необхідні особистісні характеристики, для того щоб грати у ній визначену роль, виконувати задану роботу, давати необхідний результат, за який виплачується певна винагорода (рис. 1.2).

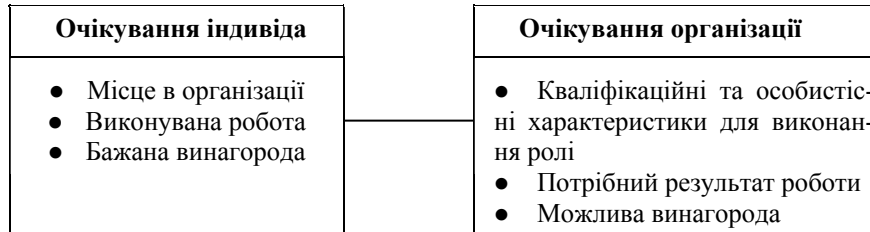


Рис. 1.2. Модель взаємодії очікувань людини та організації

Досягти відповідності сподівань індивіда й організації один одному дуже непросто. Вони складаються з безлічі різноманітних очікувань, для стикування яких потрібно володіти мистецтвом управління високого класу. Задоволеність співробітника взаємодією з організацією, так само як і задоволеність організації, є необхідною умовою продовження цієї взаємодії.

Кожна людина унікальна (двох абсолютно однакових людей не буває). Відповідно, і реакція різних членів організації на той самий метод управління може бути зовсім різною.

Ефективність використання кожного окремого співробітника визначається не тільки здатністю виконувати необхідні виробничі функції. Його продуктивність залежить також від бажання працювати, тобто мотивації до праці (рис. 1.3).

Людина дістає від організаційного оточення стимулювальний вплив, реагує на нього, здійснює певні дії, що в підсумку приводить до виконання нею визначеної роботи. Результати роботи складаються з двох компонентів: перший — це те, чого людина домоглася для себе, які власні проблеми вирішила; другий — що вона зробила для організаційного оточення. На мотивацію людини

впливають багато факторів: винагорода, оцінка, професійний розвиток, перспективи професійного зростання, рівень загальної культури тощо.

**Управління персоналом** у загальному вигляді полягає в забезпеченні організації необхідною кількістю співробітників певної спеціалізації, потрібного рівня кваліфікації та в підтримуванні їхньої мотивації для реалізації поставлених цілей.



Рис. 1.3. Модель залучення людини в організаційне оточення

Дане визначення розкривається через модель управління людськими ресурсами (рис. 1.4).

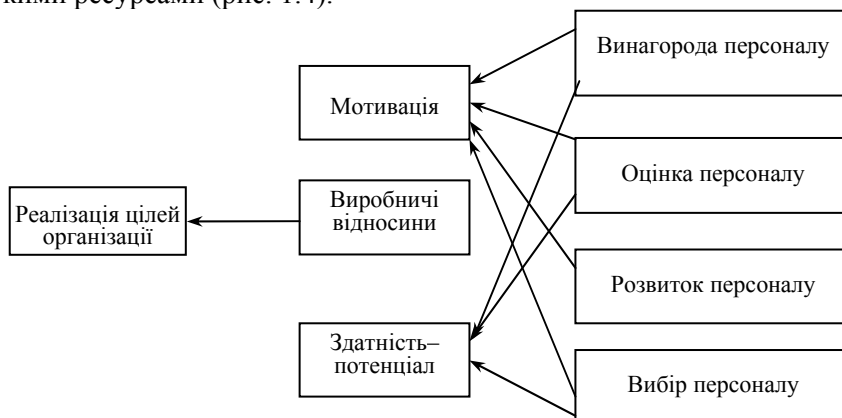


Рис. 1.4. Модель управління людськими ресурсами

Організації повинні розробляти, використовувати й удосконалювати методи і програми підбору та збереження необхідного їм персоналу, його професійного навчання, розвитку, оцінки діяльності кожного співробітника з погляду досягнення бажаних результатів, що дають можливість скоригувати поведінку людини, винагородити її за зусилля й успіхи. Узяті в єдності, вони являють собою *систему управління людськими ресурсами*.

### 1.3. Система управління персоналом

*Управління персоналом* розглядається нині як цілісна система управління кадровим напрямком діяльності організації. Вона спрямована на:

- ✧ оперативне і повне задоволення потреби організації в трудових ресурсах;
- ✧ формування і підтримку комплексу умов (організаційних, економічних, соціально-психологічних) для ефективного виконання співробітниками покладених на них функцій;
- ✧ забезпечення взаємозв'язку управління персоналом з іншими елементами менеджменту організації.

Для управління персоналом характерна система цілей. З погляду співробітників організації систему цілей можна подати в такий спосіб (рис. 1.5).

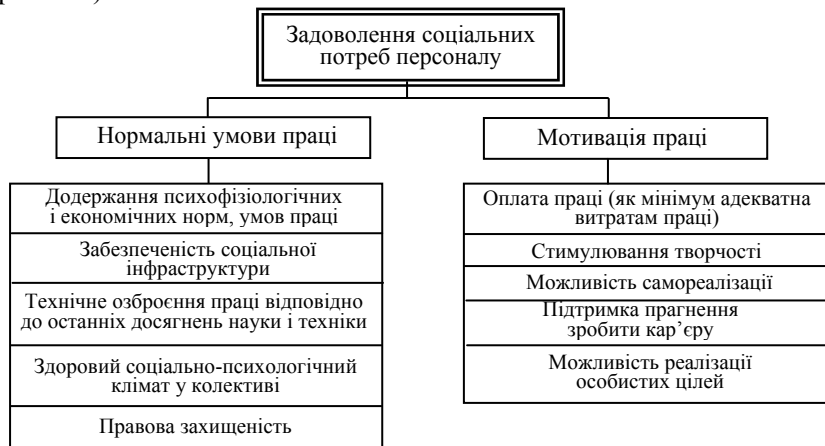


Рис. 1.5. Система цілей, що дають змогу реалізувати соціальні потреби з погляду персоналу організації



Взаємообумовленість економічних і соціальних цілей персонального менеджменту пояснюється так:

✓ досягнення цілей персоналу можна забезпечити, якщо існування організації надійне і вона одержує прибуток, що дозволяє надати співробітникам необхідні стимули;

✓ досягнення цілей організації може бути забезпечено, якщо співробітники віддадуть їй свою робочу силу і виконуватимуть роботу, рівень якої, у свою чергу, визначається соціальною ефективністю.

Незалежно від специфіки конкретного суб'єкта господарювання система управління персоналом має містити в собі блоки, які взаємодіють один з одним: стратегію управління; операційні підсистеми; ресурсне забезпечення.

Систему цілей з погляду організації подано на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Система цілей організації щодо використання персоналу

*Стратегія управління персоналом* має відбивати принципові підходи до реалізації ключових завдань за кадровим напрямком діяльності організації з урахуванням особливостей її поточного стану та перспектив розвитку; її зміст полягає у визначенні шляхів розвитку компетенції всього персоналу організації та кожного з її співробітників окремо.

Типову структуру системи управління персоналом зображено на рис. 1.7.

Під *компетенцією* розуміють сукупність навичок, знань, способів спілкування.

*Операційна (керувальна) підсистема* — автономний елемент цілісної системи управління, спрямований на реалізацію групи однотипних управлінських завдань (функцій) локального характеру.



Рис. 1.7. Типова структура системи управління персоналом

Система управління персоналом може бути подана різним складом підсистем. Разом з тим виділяють базові функції, тобто такі, що мають характер постійної дії. До їх складу відносять: планування персоналу; добір і первинну підготовку персоналу; оцінку

результатів діяльності персоналу; розвиток персоналу; оплату праці персоналу; соціально-психологічну підтримку персоналу; ресстраційні функції; юридичні функції.

Можливість функціонування всіх операційних підсистем передбачає блок ресурсного забезпечення. Він охоплює такі форми забезпечення: інформаційне; інструментальне; нормативно-методичне; організаційне; фінансове.

*Інформаційне забезпечення* — сукупність вихідних даних для прийняття управлінських рішень з питань персонального менеджменту. У ньому виділяють два напрями:

1) інформацію зовнішнього характеру (відомості про профільні розробки інших організацій);

2) внутрішню інформацію з питань персонального менеджменту.

*Інструментальне забезпечення* — номенклатура типових методів управління персоналом. За характером впливу на поведінку персоналу воно має охоплювати три групи методів:

- адміністративні (посадові переміщення, звільнення);
- економічні (підвищення окладу, позбавлення премії);
- соціально-психологічні.

*Нормативно-методичне забезпечення* — сукупність зовнішніх і внутрішніх регламентів та інших документів, які:

◆ установлюють зовнішні вимоги до діяльності організації за кадровим напрямком (трудове законодавство);

◆ визначають внутрішні регламенти персонального менеджменту, що мають нормативний характер, для всіх співробітників і підрозділів організації (посадові інструкції, положення про оплату праці та ін.);

◆ роз'яснюють способи розв'язання управлінських завдань (коментарі до Трудового кодексу, методичні рекомендації служби персоналу для керівників структурних підрозділів).

*Організаційне забезпечення* — сукупність вимог і умов, що визначають організаційні аспекти функціонування персонального менеджменту (вимоги до конкретних посад, ресурсне забезпечення робочих місць і т. д.).

*Фінансове забезпечення* — сукупність витрат на формування, функціонування і розвиток системи управління персоналом та її конкретними елементами (наприклад, витрати на підвищення кваліфікації).

#### 1.4. Принципи і методи системи управління персоналом

Вирізняють дві групи принципів системи управління персоналом:

- принципи, що визначають вимоги до формування і функціонування системи персонального менеджменту (табл. 1.2);
- принципи, що визначають напрямки розвитку системи персонального менеджменту (табл. 1.3).

Таблиця 1.2

##### Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом

Принцип	Зміст принципу
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб та цілей виробництва
Первинності функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників і їхня чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальності співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва проти функцій, спрямованих на забезпечення функціонування виробництва
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинне переривати процес здійснення яких-небудь функцій управління. Для цього кожен працівник системи управління персоналом повинен уміти імітувати функції вищого, нижчого співробітника й одного-двох працівників свого рівня
Економічності	Припускає найбільш ефективну й економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У разі якщо після здійснення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, вони мають перекидатись ефектом у виробничій системі, одержаним у результаті їх здійснення
Прогресивності	Відповідність системи управління персоналом передовим закордонним і вітчизняним аналогам
Перспективності	Формуючи систему управління персоналом, слід урахувувати перспективи розвитку організації

Продовження табл. 1.2

Принцип	Зміст принципу
Комплексності	У формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління та ін.)
Оперативності	Свочасне прийняття рішень щодо аналізу й удосконалення системи управління персоналом, що запобігають чи оперативно усувають відхилення
Оптимальності	Багатоваріантне опрацювання пропозицій щодо формування системи управління персоналом і вибір найбільш раціонального варіанта для конкретних умов виробництва
Простоти	Чим простіша система управління персоналом, тим краще вона працює. Безумовно, при цьому виключається спрощення системи управління персоналом, яке призводить до шкоди виробництву
Науковості	Розробка заходів щодо формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління і враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	У будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами чи окремими керівниками), принциповою характеристикою якого є несиметричне передавання інформації вниз (дезагрегування, деталізація) і вгору (агрегування) за системою управління
Автономності	У будь-яких горизонтальних і вертикальних розрізах системи управління персоналом має забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів чи окремих керівників
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі мають бути в цілому узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані в часі
Стійкості	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», що при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у невигідний стан і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися за різними каналами: адміністративно-господарським, економічним, правовим тощо

Закінчення табл. 1.2

Принцип	Зміст принципу
Прозорості	Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію; діяльність усіх підрозділів і керівників має будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів управління персоналом
Комфортності	Система управління персоналом має забезпечувати максимальні зручності для творчих процесів обґрунтування і реалізації рішень людиною. Наприклад, вибірковий друк даних, різноваріативність обробки, спеціальне оформлення документів з виділенням істотної інформації, їх гармонійний зовнішній вигляд, виключення зайвої роботи при заповненні документів тощо

Таблиця 1.3

**Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом**

Принцип	Зміст принципу
Концентрації	Розглядається у двох напрямках: 1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на розв'язанні основного завдання; 2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізації	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців та інших службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, що змінюються, і до умов його роботи
Наступності	Припускає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалювання системи управління персоналом на різних її рівнях і різними фахівцями, стандартне їх оформлення

Закінчення табл. 1.3

Принцип	Зміст принципу
Безперервності	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом чи підрозділів, зменшення часу проходження документів, простоїв технічних засобів управління тощо
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом
Прямоточності	Упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з вироблення певного рішення. Вона буває горизонтальною і вертикальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами і взаємозв'язки між різними рівнями управління)

Для формування, обґрунтування, реалізації й аналізу системи управління персоналом використовуються методи, наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Методи системи управління персоналом

Методи обстеження (збір даних)	Методи аналізу	Методи формування	Методи обґрунтування	Методи впровадження
Самообстеження	Системний аналіз Економічний аналіз	Системний підхід	Аналогій Порівнянь Нормативний	Навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників апарату управління
Інтерв'ювання, бесіда	Декомпозиції	Аналогій	Експертно-аналітичний	
Активне спостереження протягом робочого дня	Послідовної підстановки Порівнянь	Експертно-аналітичний Параметричний	Моделювання фактичного і бажаного стану досліджуваного об'єкта	Залучення громадських організацій
Моментальні спостереження	Динамічний Структуризації і цілей	Блоковий Моделювання Функціонально-вартісний аналіз	Розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності пропонуваніх варіантів	Функціонально вартісний аналіз

Методи обстеження (збір даних)	Методи аналізу	Методи формування	Методи обґрунтування	Методи впровадження
Фотографія робочого дня	Експертно-аналітичний Нормативний	Структуризації цілей		
Анкетування	Параметричний Моделювання	Дослідний Творчих нарад		
Вивчення документів	Функціонально-вартісний аналіз	Коллективно-го блокнота контрольних питань		
Функціонально-вартісний аналіз	Головних компонентів Балансовий Кореляційний і регресійний аналіз Дослідний Матричний	Метод 6-5-3 Морфологічний аналіз	Функціонально-вартісний аналіз	Функціонально-вартісний аналіз

### 1.5. Організаційна структура управління персонального менеджменту

Система персонального менеджменту в організаційній структурі управління (ОСУ) репрезентована *службою управління персоналом* чи підрозділом або сукупністю підрозділів як носіїв функцій управління людськими ресурсами. У зарубіжній практиці спостерігається така закономірність: служба управління персоналом починає свою діяльність як штабна ланка із суто консультативними функціями, а відтак (у міру розвитку кадрового потенціалу й дедалі очевиднішого його впливу на результати роботи) служба персоналу наділяється управлінськими повноваженнями і починає безпосередньо брати участь у керуванні організацією.

*Проектування системи управління персоналом* становлять два основні етапи:

1. Визначення структурного місця розташування кадрової служби в системі управління організацією.



2. Формування внутрішньої оргструктури системи управління персоналом.

Залежно від особливостей організації структурне місце розташування кадрової служби може бути різним:

- ✓ структурна підпорядкованість кадрової служби керівникові з адміністрування;
- ✓ структурне підпорядкування служби управління персоналом (як штабного відділу) загальному керівництву організації;
- ✓ структурна підпорядкованість кадрової служби (як штабного органу) вищому керівництву; організаційне залучення служби управління персоналом у керування організацією.

*Формування внутрішньої оргструктури системи управління персоналом передбачає:*

- структурування цілей системи персонального менеджменту;
- визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізовувати цілі системи;
- формування складу підсистеми оргструктури;
- установа зв'язків між підсистемами оргструктури;
- визначення прав і відповідальності підсистем;
- розрахунок трудомісткості функцій і чисельності підсистем;
- побудова конфігурації оргструктури.

Залежно від особливостей організації (її характеру і розмірів, продукції, що випускається, і послуг, що надаються, фінансових можливостей) можливі зміни оргструктури служби управління персоналом:

- за нечисленності співробітників багато функцій з керування персоналом виконує конкретний фахівець чи лінійний керівник, а не підрозділ (при цьому склад функцій системи персонального менеджменту залишається постійним, змінюється тільки трудомісткість їх виконання);
- у невеликій організації один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем (у великій організації функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ);
- низку функцій може бути передано іншим підрозділам, що не входять у службу управління персоналом;
- використання посередницьких послуг.

Служба управління персоналом (відділ людських ресурсів) є функціональним, чи допоміжним, підрозділом. Його співробітники

не беруть безпосередньої участі в основній діяльності організації. Рішення в галузі управління персоналом (наприклад, про приймання на роботу та звільнення, призначення на нову посаду і т. п.) ухвалюють ті керівники, про чиїх підлеглих ідеться. Співробітники служби управління персоналом виступають як експертні радники керівників структурних підрозділів з цих питань. Щоб уникнути потенційних суперечностей, їхні взаємини мають будуватися на основі концепції подвійної чи спільної відповідальності. Відповідно до неї керівники підрозділів і фахівці з людських ресурсів несуть відповідальність за реалізацію основного завдання — підвищення ефективності використання персоналу. Служба управління персоналом розв'язує це завдання за допомогою створення загальних умов (систем, процедур, програм), що сприяють реалізації потенціалу кожного співробітника, а також через здійснення контролю за їхнім застосуванням. Керівники підрозділів здійснюють щоденне управління співробітниками, тобто змушують ці системи працювати. Такий розподіл обов'язків дозволяє використовувати можливості кожної зі сторін — експертиза в галузі управління персоналом і професіоналізм фахівців з людських ресурсів поєднуються з розумінням специфіки організації, досвідом і безпосереднім контактом керівників зі своїми підлеглими.

Отже, з огляду на викладене зміст базових функцій у системі персонального менеджменту можна розкрити в такій спосіб:

1. *Планування персоналу.* Основне завдання з даного напрямку діяльності полягає в розробці, узгодженні й оперативному коригуванні документів, що відбивають поточні і перспективні потреби організації в трудових ресурсах. На основі систематизації інформації з боку керівництва організації (перспективні зміни потреби в трудових ресурсах відповідно до стратегії її розвитку) і керівників структурних підрозділів (зміни їх поточних потреб у співробітниках конкретних спеціалізацій і рівня кваліфікації) планується процес наймання чи скорочення співробітників.

2. *Добір і первинний розвиток персоналу.* Добір персоналу передбачає розробку вихідної інформації (посадових інструкцій, кваліфікаційних вимог), визначення джерела набору персоналу і рекламу вакансій, розробку процедури добору і системи його критеріїв, що дозволяють істотно скоротити ймовірність зарахування в постійний штат співробітників, недостатньо компетентних чи априорі непридатних для роботи в організації. Первинний розвиток пер-

соналу вимагає розробки процедур, що забезпечують адаптацію співробітників.

3. *Розвиток персоналу.* Перший елемент даного процесу — професійне навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації обумовлює виконання функцій їх організації, координації і контролю. Другий елемент розвитку персоналу — посадові переміщення — обумовлює розробку методичних рекомендацій із практичної реалізації даного процесу.

4. *Оцінка результатів діяльності персоналу.* У рамках реалізації даної функції основна увага має бути приділена оцінюванню діяльності співробітників за тривалий період часу. Відповідно до цього основними завданнями є розробка методики узагальнювальної оцінки результатів діяльності і підготовка управлінських рішень за її результатами.

5. *Формування і розвиток резерву на висування.* Ця функція обумовлює розробку механізму добору кандидатів до складу резерву на висування і прискорене підвищення їх професійної й управлінської кваліфікації.

6. *Удосконалення організації й оплати праці персоналу.* Дана функція спрямована на розробку механізму основної й додаткової оплати праці та на ресурсне забезпечення підсистеми.

7. *Забезпечення соціально-психологічної підтримки персоналу,* що передбачає розробку програм колективної, групової й індивідуальної підтримки співробітників організації і механізмів їх реалізації.

8. *Ресурсційні функції.* У цій галузі найбільш актуальним напрямком удосконалення є автоматизація процесу виконання даної функції.

9. *Юридичні функції.* Їх реалізація вимагає наявності в штаті служби персоналу кваліфікованого юриста, який спеціалізується на трудовому законодавстві.

### **1.6. Людський фактор в управлінні якістю**

Персонал, зайнятий у функціональних сферах, що впливають на якість, виконує центральну роль у реалізації системи якості. Не зменшуючи значення системи менеджменту якості, техніки і технології для забезпечення високої якості продукції, спеціалісти відзначають, що успіх у реалізації можливостей сучасної теорії та практики управління якістю переважно залежить від людського фактора, тобто від вищого керівництва і персоналу організації. Адже якими б доскона-

лими не були системи якості, за ними стоїть людина з її бажанням чи небажанням, умінням чи невмінням працювати якісно. Тут визначальною є залежність якості продукції від того, як вище керівництво організації сприймає ідеї управління якістю, як ставиться до впровадження різних заходів, пов'язаних з цим.

Американські вчені та спеціалісти вважають, що система якості може ефективно функціонувати за умови, що вище керівництво буде приділяти питанню якості продукції не менш як 50 % свого робочого часу. А якщо ні, то організація не має шансів на успіх.

Ф. Кросбі запропонував модель оцінки лідера і критерій зрілості керівників різного рівня. Одним зі способів формування цієї оцінки є складання «моделі ефективного лідера», яка враховує показники «оперативної зрілості» (уміння виконувати поставлені завдання) і «психологічної зрілості» (уміння констатувати і керувати людьми).

Розроблено також рекомендації щодо оцінювання лідера з урахуванням «рівня зрілості» персоналу, яким він керує. Рекомендації містять такі критерії, як ступінь орієнтації персоналу на досягнення високої якості продукції, стиль і ефективність роботи керівника, особливості характеру підлеглих.

Ф. Кросбі пропонує спосіб визначення компетентності організації з питань забезпечення якості продукції, котрий має шість показників:

- ставлення керівництва до питань якості;
- статус відділу якості;
- способи аналізу проблеми якості;
- частка витрат на якість у загальному обороті реалізації;
- заходи з підвищення якості;
- реальний стан справ з якістю в організації.

Показники оцінюються в балах. Складається таблиця, в якій кожному значенню показника відповідає певний ступінь зрілості організації. Чим ближчі фактичні значення показників, характерних для тієї чи іншої організації, до табличних, тим вищий ступінь її компетентності в питаннях якості.

Показниками «незрілості» вважаються пасивність, несамостійність у прийнятті рішень, невпевненість у собі, слабка відчуття перспективи, низька зацікавленість в успіху.

«Зрілість» характеризується такими факторами, як активність, незалежність, бачення перспективи, знання своїх можливостей і вміння ними користуватися.

Важливим фактором стратегії управління якістю в кожній організації є відстежування найменших змін у потребах споживачів. Для цього в економічно розвинених країнах створюються служби ретельного аналізу преси, спеціальні «магазини-антени» для збирання відгуків споживачів про продукцію і, крім того, ставиться питання про аналіз підсвідомих потреб споживачів для планування продукції майбутнього.

В Японії, яка прогнозує і планує розвиток свого суспільства у ХХІ ст., велика увага приділяється вивченню людей нового психологічного типу, тобто сучасної молоді, яка утворить ядро майбутнього суспільства.

Люди «нового психологічного типу» переважатимуть у сфері виробництва. У них інші погляди на життя, на оплату праці. Мають змінитись і системи менеджменту, і системи якості. Необхідно підготувати нові стандарти на виробничі операції та управління процесами, підвищити особисту відповідальність за результати роботи, тобто посилити самоконтроль. Зміниться і суть діяльності гуртків якості, у програму котрих мають входити забезпечення якості виробництва, зменшення порушень виробничого процесу, зниження собівартості, запобігання неполадкам, активізація діяльності на робочому місці тощо.

Отже, нові умови функціонування систем якості потребують суттєвих змін у підготовці персоналу з урахуванням нових соціально-психологічних інтересів.

### **1.7. Персонал у забезпеченні надійності та безпеки людино-машинних систем**

Сьогодні «людський фактор» у людино-машинних системах є однією з найголовніших, основоположних проблем нового століття, розв'язанню якої присвячені численні розробки, спрямовані на якісне поліпшення пропорцій у взаємодії «людина–машина» в бік людини, шляхом її спеціальної підготовки (тренажу).

Це означає, передусім, підтримку в людини за будь-яких умов виробничої діяльності високої готовності до дії. Ступінь готовності до дії — найважливіший показник надійності людини як ланки системи управління, оскільки вона визначає ефективність і своєчасність керування процесом у штатних ситуаціях.

Водночас найбільш складною і відповідальною функцією діяльності людини є управління обладнанням за умов різких змін режимів, які призводять до небезпечного, аварійного стану. У цьому

випадку людина-оператор повинна приймати відповідальні рішення, зазвичай, в умовах неповної інформованості, невизначеності та дефіциту часу.

Проведемо аналіз інцидентів із помилками персоналу на прикладі роботи електроенергетичних систем і розглянемо основні «внутрішні» причини аварійності. Він засвідчує, що найбільша кількість помилкових дій вчиняється під час аварійних ситуацій, при пуску, зупинці, при здійсненні планових перемикачів та інших впливів на елементи управління обладнанням. Частота помилкових дій персоналу залежить від засвоєння ним навичок управління обладнанням і готовності до парирования аварійних ситуацій. Причому, якщо навички проведення типових і штатних перемикачів, з певними обмеженнями, можна засвоїти на реальному працюючому обладнанні, то навички ліквідації нештатних і аварійних ситуацій неможливо опанувати без застосування сучасних тренажерів, розроблених на базі інформаційних технологій.

Відсутність тренажерної підготовки персоналу до роботи в передаварійних і аварійних станах технічного обладнання призводить у низці випадків до великих аварій, а іноді й до техногенних катастроф.

«Зовнішні» причини аварійності з вини персоналу:

- зростання складності пульта управління та напруженості роботи персоналу;
  - значний обсяг фізично й морально застарілого обладнання;
  - господарський поділ на частини єдиного часового та технологічного процесів генерації, передачі та споживання електроенергії й тепла;
  - надходження палива заниженої або дуже мінливої якості;
  - недостатня кваліфікація персоналу та порушення правил виробництва;
  - відсутність на більшості підприємств сучасних комп'ютерних засобів підготовки персоналу (тренажерів і навчальних програм).
  - відсутність перевірки профпридатності з урахуванням психофізіологічних особливостей людини при відборі кандидатів в оператори;
  - недостатня теоретична підготовка, спричинена роз'єднаністю досліджуваних майбутнім оператором матеріалів;
  - відсутність систематизованих знань про режими роботи устаткування й методи управління ними;

- недостатній досвід управління як окремими процесами, так і об'єктом у цілому (оператор у період навчання не отримує комплексу знань, потрібних для успішного виконання своїх обов'язків);
- відсутність навичок оперативного мислення, тобто навичок побудови причинно-наслідкових зв'язків між показниками приладів, а також інформацією, відображеною на мнемосхемі або в комп'ютері та ходом технологічних процесів;
- відсутність навичок передбачення аварійних ситуацій;
- підвищена втомлюваність, спричинена нераціональною побудовою пульта управління або інтерфейсу АСУ, недостатнім зв'язком з обхідником, зайвим напруженням, пов'язаним із невмінням оператора аналізувати та прогнозувати ситуації.

Аварійний стан енергетичного об'єкта характеризується передусім великим ступенем недетермінованості, тобто різкою зміною його статичних і динамічних характеристик. Тут вступають у дію так звані заборонні операції системи автоматичного управління (захисту і блокування). Однак до спрацьовування захистів або при їх неспрацьовуванні необхідне інтенсивне управління з метою забезпечення безпеки оперативного персоналу та технологічного обладнання.

Саме це управління енергооб'єктів у стані різкої зміни їх статичних і динамічних характеристик, тобто управління в передаварійному або в аварійному стані об'єктів називатимемо протиаварійним управлінням (ПАУ).

Під терміном «протиаварійне управління» розуміють такий спосіб синтезу оптимальних і цілеспрямованих впливів на недетермінований об'єкт управління, що знаходиться в стані різкої зміни статичних і динамічних характеристик, який забезпечує виконання цілей управління об'єктом з належним рівнем гарантій його безпеки.

Для реалізації протиаварійного керування (ПАК) енергооб'єктів в умовах дестабілізації з антропогенних, техногенних або природних причин використовують тренажер, який повинен задовольняти такі п'ять вимог:

- мати всережимну математичну модель об'єкта, що адекватно реагує на зовнішні та внутрішні збудження, а також на відмови механізмів та апаратури;

- мати додаткові математичні моделі, що реалізують аварії з вибухами, загораннями, розривами трубопроводів, руйнуванням конструкцій, а також зі зміною дії зовнішнього середовища;
- реалізацію в тренажері методів профілактики аварійних ситуацій, встановлених на реальному об'єкті;
- наявність механізмів уведення дестабілізуючих факторів, що спричиняють аварійну ситуацію;
- мати систему контролю та оцінки дій оператора в аварійній ситуації.

На програмному рівні для реалізації ПАУ розробляється спеціальне програмне забезпечення за встановленими вимогами.

**Вартість некоректних розробок.** Сучасне ефективне управління розвитком людського потенціалу з метою збільшення безпеки виконання робіт у промисловості, зокрема й у електроенергетиці, неможливе без масштабного застосування інформаційних технологій (ІТ-технологій).

Першопричиною багатьох дестабілізуючих технологічних інцидентів із вини людини можуть стати відсутність знань або хибні уявлення оперативного персоналу про конструктивні характеристики та процеси технологічного енергетичного устаткування, а також відсутність (або наявність неправильних) навичок ведення штатних режимів і невміння парирувати нештатні та аварійні ситуації.

Безпосередньо пов'язаний із цим твердженням важливий аспект вказаної проблеми зумовлений тим, що багатьма тренажеро-будівельними фірмами на етапі створення тренажерних засобів не враховуються вимоги комплексного розв'язання класичних ергономічних задач при системному моделюванні об'єкта управління в частині адекватності: цілей та умов, інтерфейсу, інформаційного, математичного моделювання фізичних процесів, ергономічної та психологічної.

Зменшення будь-якої складової призводить до невідповідності між одержуваною на тренажері інформацією та її істинним сенсом на реальному енергооб'єкті, створення помилкових ілюзій і неадекватних реакцій.

Зазначена обставина призводить до того, що оперативний персонал у процесі навчання не отримує адекватних навичок прийому, збору, передачі та обробки інформації, а також управ-



ліній об'єктом у реальному масштабі часу. Відбувається колізія між одержуваною на тренажері інформацією та її істинним сенсом на реальному об'єкті, в оператора, який навчається, створюється неправильна концептуальна модель об'єкта управління і, як наслідок, неправильні навички управління ним, що, природно, призводить до зниження надійності в обслуговуванні енергооб'єкта та його дестабілізації.

З точки зору надійності енергооб'єкта, розгляненого як розподілена ерготична система, дестабілізація, як така, індуферентна до причин і джерел її походження — штучних, природних або антропогенних, будь-то непрофесійні дії фахівців з експлуатації енергооб'єктів або фахівців із проектування технологічного обладнання, АСУ ТП або тренажерних систем.

Звідси, з усією очевидністю, випливає висновок, що надійність енергетичних об'єктів також безпосередньо залежить від рівня підготовленості (навченості) фахівців системного й системно-технічного проектування тренажерних пристроїв.

Причому слід зауважити, що ціна помилки проектувальника тренажерних пристроїв дуже висока, оскільки на відміну від одиничних інцидентів, що допускає оперативний персонал, така помилка через некоректні розробки тренажерних пристроїв ніби тиражує неправильні концептуальні моделі об'єктів управління та неправильні навички на багато груп людей, які керують енергооб'єктами.

**Сучасна система підготовки персоналу.** Вимоги до підготовки персоналу енергопідприємств, викладені в чинних регламентах енергетики, формулюються так.

Забезпечення надійних, економічних і безпечних режимів роботи устаткування досягається за рахунок:

- знання персоналом схем, пристроїв і конструкцій енергетичного обладнання;
- розуміння персоналом технологічних процесів;
- знання правил технічної експлуатації (ПТЕ), будови електроустановок і правил техніки безпеки (ПТБ);
- володіння персоналом навичками планування режимів і швидкої реакції в нестандартних ситуаціях за відмови обладнання.

Таким чином, вимоги до підготовки персоналу, по суті, зводяться до двох позицій: перша — забезпечення знань устаткування та процесів, ПТЕ, правил побудови електроустановок (ПБЕ) і правил

техніки безпеки; і друга — забезпечення вміння якісно працювати в штатних і в аварійних ситуаціях. Виходячи з цього, логічно побудувати сучасну систему навчання персоналу у двоступеневому циклі:

– перший ступінь: вивчення обладнання і технологічних процесів, ПТЕ, ПБЕ і ПТБ за допомогою спеціально розроблених комп'ютерних програм і екзаменаторів;

– другий ступінь: опанування навичок ведення штатних та аварійних режимів на спеціально розроблених тренажерах, які адекватно імітують як робоче місце оператора, так і технологічні процеси енергооб'єктів.

Сформульований надзвичайно простий і зрозумілий підхід до підготовки оперативного персоналу при відповідній регламентації з боку галузевих стандартів та інших нормативних документів, підтриманий ринковими економічними механізмами, тобто відповідним фінансуванням, гарантовано забезпечить необхідну надійність роботи експлуатаційного персоналу електричних станцій і мереж.

Зазначений підхід до підготовки персоналу, розроблений і впроваджений в електроенергетику ЗАТ «Тест», підтверджується зарубіжним досвідом. Зокрема, вся система навчання оперативного персоналу в США і підвищення його кваліфікації будується на отриманні знань за допомогою навчальних комп'ютерних програм (так зване Web-навчання) та формування вмінь за допомогою повномасштабних всережимних тренажерів.

**Системні принципи розробки тренажерів.** Концепція створення тренажерів для підготовки персоналу електроенергетики, розроблена і прийнята ЗАТ «Тест», полягає в тому, що тренажер, як навчальний пристрій, повинен задовольняти цільовій функції людино-машинної системи для підготовки персоналу, а методологія розробки тренажера має відповідати системно-ергономічному підходу. На підставі зазначених вимог проводиться аналіз і синтез структур тренажера, як програмно-технічного комплексу, і практичне розв'язання завдань моделювання енергооб'єкта прототипу.

Цільова функція людино-машинної системи при навчанні оператора на тренажері полягає в:

- забезпеченні людині-оператору адекватної інформаційної моделі прототипу об'єкта управління;
- забезпеченні можливості якісного та кількісного аналізу інформації та прийняття рішень;
- формуванні й удосконаленні в оператора професійних навичок і вмінь при заздалегідь заданих відхиленнях (зсувах) моделі щодо модельованого прототипу, тобто похибки моделювання, що забезпечують потрібну ефективність навчання.

Системно-ергономічний підхід означає відтворення в імітованих об'єктах результуючих функцій, а також зовнішніх і внутрішніх зв'язків, що відповідають початковому об'єкту з такою точністю, яка достатня для розв'язання поставлених завдань у належному обсязі, при цьому відмінність результату від необхідного допуску має бути в межах призначеного допуску та забезпечувати адекватність: цілей і умов; інтерфейсу (робочих місць операторів енергооб'єктів); інформаційних потоків; математичного моделювання; ергономічну та психологічну.

Тільки така системна адекватність тренажера об'єкта-прототипу дає змогу сконструювати дидактично досконалий тренажер, забезпечує правильне формування в операторів навичок і вмінь.

Неадекватність будь-якої складової призводить до невідповідності між одержуваною на тренажері інформацією та її істинним сенсом на реальному енергооб'єкті, створення ілюзій і хибних реакцій. Сучасне тренажеробудівництво при практичній реалізації розв'язання завдань моделювання об'єкта управління, аналізу і синтезу підсистем тренажера керується системними принципами єдності функціонально-цільових і причинно-наслідкових зв'язків моделі й об'єкта з метою створення системи моделей і уявлень, єдиних для розробника тренажера і користувача. Причому принцип єдності функціонально-цільових зв'язків моделі й об'єкта-прототипу означає реалізацію цільової функції людиномашинної системи — тренажера, а саме забезпечення можливості навчання людини-оператора.

Принцип єдності причинно-наслідкових зв'язків моделі й об'єкта характеризує методологію розробки тренажера, тобто системно-ергономічний підхід, який забезпечує системну адекватність тренажера об'єкту-прототипу.

Принцип єдності уявлень означає можливість формування в користувача концептуальної моделі об'єкта-прототипу адекватної моделі, закладеної в проект розробником тренажера.

Таким чином, тільки реалізація в тренажері трьох системних принципів єдності зв'язків: моделі, об'єкта й уявлень дає змогу сконструювати дидактично досконалий тренажер, який забезпечує формування в учнів адекватного уявлення про об'єкт моделювання та процеси в ньому: знання, навички та вміння.

Впровадження тренажерів, розроблених на базі зазначених принципів, дає змогу:

- допускати до роботи на енергооб'єкті осіб, які задовольняють відповідним кваліфікаційним вимогам;
- відпрацьовувати основні прийоми ведення стаціонарних і нестаціонарних режимів;
- забезпечувати проведення підготовки та атестації працівників у галузі промислової безпеки;
- аналізувати причини виникнення інцидентів, вживати заходів щодо усунення виявлених причин і профілактики схожих аварій;
- за кожним фактом виникнення аварії проводити технічне розслідування її причин;
- планувати та здійснювати заходи щодо локалізації та ліквідації аварій на енергооб'єкті;
- навчати працівників дій в умовах аварії або інциденту.

**Умови саморегуляції при впровадженні тренажерів.**

**Нормативна оцінка.** Однією з основних причин відсутності високоякісних технічних засобів навчання оперативного персоналу на енергопідприємствах на сьогодні є існуюча система саморегуляції при впровадженні тренажерних комплексів. В умовах саморегуляції, при значній аварійності з вини персоналу, енергетичні компанії поступово почали приймати до реалізації проекти тренажерних комплексів, що не відповідають ані чинним нормативним документам, ані сучасним інформаційно-технічним вимогам, тобто вимогам запобігання аваріям і ліквідації їх. Реалізація таких проектів має бути заборонена.

Існуюча практика конкурсних закупівель тренажерних комплексів у вітчизняних і зарубіжних фірм не сприяє випуску справді якісної продукції і підвищенню кваліфікації фірм-виробників. Часто рішення приймають керівники відділів закупівель, беручи до уваги

тільки цінові характеристики тренажерів, без урахування їхніх необхідних технічних і дидактичних властивостей.

Трапляється практика тестування програмної продукції з «самостійної» графічної оцінки відповідності вихідних сигналів моделі тренажера результатами аналітичних розрахунків, похибки відомості матеріальних та енергетичних балансів і т. п.

Похибка балансів, обрана для визначення норми якості моделі, принципово не може бути прийнята з таких причин:

- невідповідність критеріям науковості;
- об'єктивності, дослідній підтверджуваності та формальній несуперечності — тобто це приклад типової псевдопроблеми;
- всі чинні нині стандарти та нормативні документи визначають якість моделі не з похибок балансів, а за ступенем адекватності моделі, тобто за ступенем відповідності моделі функціонуючому об'єкту-прототипу.

Загалом же, зведення балансів (масових, теплових та ін.) у моделі енергооб'єкта є всього лише одним із можливих методів імітаційного моделювання, заснованого на принципі збігу (мінімуму різниці), причому збіжність балансів є математичною підставою для завершення циклів інтегрування рівнянь (~ 1000 циклів із кроком квантування 1/10 с). Зведення балансів, таким чином, може проводитися з будь-якою наперед заданою точністю, причому зазначена точність є властивістю розрахунку моделі і жодним чином не може бути співвіднесена з об'єктом-прототипом.

Отже, у зв'язку з тим, що тут відбувається підміна понять — адекватності моделі та похибки методу її розрахунку — то практично будь-яка модель незалежно від її відповідності об'єкту-оригіналу буде вважатися адекватною.

Оцінювання програмної продукції, призначеної для розв'язання численних завдань енергетики, зокрема й тренажерної тематики, полягає в організації відомих регламентних процедур, передбачених міжнародними та українськими стандартами.

Відповідно до ДСТУ ISO 9001 — 2008 («Вимоги до Системи менеджменту якості») «процедура оцінювання відповідності при контрольних натурних приймально-здавальних випробуваннях проводиться шляхом спостережень і суджень, супроводжуваних відповідними вимірами і порівнянням вихідних параметрів моделі і

об'єкта-прототипу безпосередньо, без використання аналітичних залежностей, що відображають фізичну структуру об'єкта-прототипу або його частин».

Стандарт ДСТУ ISO / IEC 91260-93 («Інформаційна технологія. Оцінка програмної продукції. Характеристики якості та керівництва по їх застосуванню» розділ 5.3.2.1 — «Вибір метрик — показників якості») визначає пріоритети при виборі метрик:

– «Метрики можуть по-різному залежати від оточення і фаз процесу розробки, в яких вони використовуються. Метрики, використовувані в процесі розробки, повинні бути співвіднесені з відповідними метриками користувача, тому що метрики користувача є вирішальними»;

– «Метрика користувача» у всьому світі (ISO / IEC 91260–93) є вимірюванням параметрів енергооб'єкта: температури, тиску, витрат, сили струму, напруги, потужності, вібраційних характеристик. Причому метрики користувача при вимірюванні безпосередньо на функціонуючому енергооб'єкті не можна замінювати метриками, отриманими в результаті заводського (конструкторського) розрахунку.

Керівні документи — «Вимоги до технічних засобів навчання для підготовки персоналу атомної станції» та «Вимоги до точності і достовірності моделювання» однозначно регламентують відповідність параметрів тренажера параметрам енергоблока-прототипу з допустимим відхиленням 1,0 % для температур і тисків і 2,0 % для потужностей і витрат, що входять у систему захистів, і 10 % для решти параметрів. Для оцінки адекватності перехідних процесів застосовується так званий критерій успішності, що є не кількісним, а якісним підходом.

У США та в країнах Євросоюзу тренажерні комплекси атомних і традиційних електростанцій оцінюються за регламентованою кількісною порівняльною оцінкою вихідних параметрів моделі тренажера і об'єкта-прототипу для статичних характеристик, для динамічних характеристик точність має лише якісний характер (Стандарти — ANSI-3.5, ISASP 77.20). Таким чином, пропонуване деякими фірмами-закупниками самостійне «тестування» (або проведення «низки дослідів») становить собою порівняння вихідної аналітичної (математичної) моделі з її ж програмною реалізацією, що є грубим порушенням усіх перерахованих стандартів і нормативних документів.

Процедура регламентної комплексної оцінки моделі енергооб'єкта відповідно до СТУ 115.015–2003 «Прикладні програмні засоби тренажерів теплових електричних станцій і мереж» передбачає виконання таких вимог: топологічної повноти (наявності всіх підсистем енергооб'єкта); режимної повноти (всережимності — виконання штатних, позаштатних, аварійних ситуацій); інформаційної повноти (наявності всіх інформаційних потоків); статичної адекватності моделі; динамічної адекватності моделі; адекватності інтерфейсу; адекватності систем управління, захистів, блокувань, сигналізації.

Для тренажера, на якому вивчають пристрої, істотним є також адекватність інтерфейсу, наявність дидактичних і навчально-методичних доповнень: зміна масштабу часу, графопобудова, автоматична оцінка, протоколювання, автоматизовані сценарії тренувань, аварійних ситуацій і т. д. Таким чином, навіть якщо порівнювати проведені на моделі тренажера пропонувані «досліди» з реальним об'єктом-прототипом, то такий аналіз є тільки невеликою частиною в комплексній оцінці тренажера як засобу навчання персоналу, оскільки оцінює лише статичну і динамічну похибки аналітичних моделей, причому за вкрай обмеженою кількістю вихідних сигналів (~ 2 %) і каналів збурень. Проведений аналіз дає змогу дійти таких висновків.

Аналіз інцидентів із помилками персоналу показує, що найбільша кількість помилкових дій вчиняється під час аварійних ситуацій, при пуску, зупинці, здійсненні планових перемикачів та інших впливів на елементи управління обладнанням.

Якщо навички проведення типових і штатних перемикачів, із певними обмеженнями, можна засвоїти на реальному працюючому обладнанні, то навички ліквідації нештатних і аварійних ситуацій неможливо опанувати без застосування сучасних тренажерів, розроблених на базі інформаційних технологій.

Надійність енергетичних об'єктів безпосередньо залежить від рівня підготовленості (навченості) фахівців системного й системотехнічного проектування тренажерних пристроїв.

Концепція створення тренажерів для підготовки персоналу електроенергетики полягає в тому, що тренажер, як навчальний пристрій, повинен задовольняти цільовій функції людино-машинної

системи для підготовки персоналу, а методологія розробки тренажера має відповідати системно-ергономічному підходу.

Реалізація в тренажері системних принципів єдності зв'язків: моделі, об'єкта й уявлень дає змогу сконструювати дидактично досконалий тренажер, який забезпечує формування в учнів адекватних уявлень про об'єкт моделювання та процеси в ньому: знання, навички і вміння.

### **1.8. Підготовка і мотивація персоналу у сфері якості**

Підготовка персоналу у сфері якості — це діяльність вищого керівництва організації з забезпечення готовності персоналу до виконання робіт відповідно до вимог системи якості. Вона здійснюється на основі принципів загальності, обов'язковості, безперервності та ієрархічної послідовності.

**Принцип загальності** означає, що підготовка у сфері якості охоплює всі рівні персоналу від його вищого керівника до робітника.

**Принцип обов'язковості.** Навчання і підвищення кваліфікації у сфері якості є службовим обов'язком кожного працівника організації.

**Принцип безперервності.** Навчання і кваліфікація працівника організації розглядаються як планомірний і безперервний процес, спрямований на його професійне зростання.

**Принцип ієрархічної послідовності** передбачає, що підготовка персоналу у сфері якості розпочинається з вищого рівня, а підготовка кожного наступного рівня провадиться тільки після підготовки попереднього рівня.

Згідно зі стандартами ДСТУ ISO 9000 підготовка у сфері якості має охоплювати всі рівні персоналу організації — керівний і виконавчий персонал, техніків, виробничих контролерів і робітників. Кожний працівник підприємства незалежно від того, на якому щаблі службової ієрархії він перебуває, повинен розуміти покладені на нього обов'язки у сфері якості, мати уявлення про свою роль у системі якості й усвідомлювати наслідки поганої роботи.

Головне в підготовці керівного персоналу полягає в тому, щоб він засвоїв основні принципи системи якості (дод. 1) і набув уміння приймати ефективні рішення, які стосуються її розроблення, впровадження і функціонування. Діяльність керівного персоналу має бути зорієнтована на формування політики у сфері якості та створення належних умов для її реалізації, тому очевидно, що підготовка керівників орга-



нізації має передувати підготовці інших категорій працівників. Не випадково, що в Японії програми масової підготовки промислового персоналу у сфері якості охоплюють сотні тисяч менеджерів на всіх організаційних рівнях і в усіх підрозділах організації. Відомо, що на навчання керівників вищої та середньої ланки в цій країні пішло ціле десятиліття (до початку 1960-х років). Лише після цього розпочалась підготовка інших категорій працівників. На сьогодні в Японії підготовлено найбільш висококваліфікований персонал з погляду володіння методами управління якістю і їх використання. Якраз це багато в чому спричинило японський феномен якості.

Підготовка виконавчого персоналу, який складається зі спеціалістів, має на меті забезпечити сучасними методами вирішення питань якості. Ця категорія працівників має володіти здатністю розв'язувати всі методичні питання, пов'язані з реалізацією процесів системи якості.

Підготовка спеціалістів не має стосуватися тільки співробітників, безпосередньо відповідальних за якість, їй повинні пройти й ті, хто займається маркетингом, проектуванням, технологією, економікою тощо. При цьому особливу увагу треба звернути на методи аналізу й оцінювання витрат на якість, методи функціонально-вартісного аналізу, статистичні методи, методи проведення досліджень тощо.

Підготовка технічного персоналу орієнтована на його активнішу участь у системі якості. При цьому акцент робиться на підготовці у сфері збирання й аналізу статистичної інформації про хід технологічних процесів.

Усі виробничі контролери і робітники проходять усебічну підготовку, яка забезпечує оволодіння методами та навичками, необхідними для правильного виконання робочих процедур з використання відповідних інструментів, обладнання і механізмів, читання і розуміння технічної документації. Під час підготовки забезпечується однозначне розуміння зв'язку між обов'язками працівників, з одного боку, якістю і технікою безпеки на робочих місцях — з другого.

Визначальну роль у підготовці персоналу в системі якості відіграють регламентування і підвищення кваліфікації.

**Регламентуванням діяльності персоналу** у сфері якості називають обґрунтування і документальне закріплення функцій, обов'язків, прав та відповідальності у сфері якості підрозділів і посадових осіб організації. Регламентування здійснюється за допомогою розроблення

різних видів нормативних документів з якості. До них належать, поряд з такими видами, як настанови та інструкції з якості, і положення про підрозділи та посадові інструкції. Характерною рисою останніх є те, що вони мають не просто нормативний, а нормативно-правовий характер, завдяки чому вони набувають вищий юридичний статус — до порушників вимог саме цих документів може бути вжито адміністративно-дисциплінарних заходів аж до звільнення.

До положень про підрозділи незалежно від основного профілю їхньої діяльності мають бути включені такі обов'язки:

- участь у реалізації політики організації у сфері якості;
- участь у проведенні внутрішніх і зовнішніх аудитів систем якості;
- участь у розробленні, функціонуванні та вдосконаленні системи якості (відповідно до компетенції структурного підрозділу);
- участь в аналізі й оцінюванні результативності та ефективності системи якості;
- участь у розробці та реалізації планів якості (відповідно до компетенції структурного підрозділу);
- участь у виявленні причин невідповідностей, розробленні та реалізації коригувальних і запобіжних дій (відповідно до компетенції структурного підрозділу);
- забезпечення реєстрації даних про якість.

**Підвищення кваліфікації у сфері якості** в сучасних умовах стало об'єктивно необхідним елементом виробничої діяльності й уже розглядається не як бажання, а як обов'язкова форма цієї діяльності. Сьогодні небажання працівників підвищувати свою кваліфікацію вважається порушенням виробничої дисципліни з усіма відповідними наслідками.

У підготовці персоналу особливе місце належить навчання професіоналів з якості. Цій проблемі в сучасному світі надають величезної ваги, про що свідчить і ухвалення 1994 року Єдиної узгодженої системи Європейської організації з якості (ЕОQ) для реєстрації (сертифікації) професійних працівників з якості. Ця система містить комплекс правил і положень, обов'язкових для занесення професійних працівників з якості в загальноєвропейський реєстр. Системою передбачено атестацію, реєстрацію і сертифікацію трьох категорій:

- спеціаліст у сфері якості;

- менеджер систем якості;
- аудитор якості.

В Україні ці роботи проводить Інститут післядипломного навчання Національного авіаційного університету, Центр підготовки персоналу «ПРИРІСТ-Академія», Інститут підготовки фахівців ДП «УкрНДНЦ», ДП «Укрметргестстандарт» Держспоживстандарту України та ін.

**Спеціаліст у сфері якості (QP)** зобов'язаний упроваджувати системи якості згідно з ISO 9000 і нести відповідальність за її життєдіяльність. Він має бути компетентним у всіх методах забезпечення якості, передбачених цим стандартом та іншою нормативною документацією ISO. Від спеціаліста у сфері якості вимагається вміння виконувати аудит продукції і технології та виступати в ролі внутрішнього аудитора для виконання аудиторських перевірок клієнтів і субпідрядників.

**Менеджер систем якості (QSM)** покликаний на правах представника адміністрації впроваджувати системи якості, які задовольняють вимоги будь-якої організації, і нести відповідальність за їх життєдіяльність в організаціях будь-яких масштабів. Він повинен бути компетентним у всіх методах забезпечення якості, має вміти виконувати аудит продукції і технології, виступати в ролі внутрішнього аудитора і брати участь в аудиторських комісіях із сертифікації.

**Аудитор якості (QA)** зобов'язаний уміти виконувати сертифікаційний аудит відповідно до стандарту ISO 19011:2000, урахувавши за потреби особливості галузі виробництва. Він повинен знати всі методи забезпечення якості, мати глибокі знання й уміти застосовувати методи керування, необхідні для виконання аудиту.

Тепер розглянемо стимулювання і мотивацію персоналу у сфері якості. Стимулювання і мотивація потрібні для ефективного виконання необхідних робіт у системі якості. Головними важелями стимулювання і мотивації є стимули і мотиви.

**Стимул** — це зовнішня причина, яка спонукає людей досягати мети. У трудовому процесі стимулом є матеріальне чи моральне заохочення.

Різні теорії мотивації, доповнюючи одна одну, відображають різноманітність і нестандартність самої мотивації й обумовлюють необхідність комплексного підходу до розв'язання цієї складної проблеми.

Сказане повною мірою стосується і мотивації персоналу у сфері якості. Відомо, що сучасні системи мотивації та стимулювання побудовані на умові обов'язкового виконання працівниками вимог до

якості з урахуванням усієї різноманітності спектра стимулів і мотивів. При цьому стимулювання і мотивація персоналу у сфері якості розглядаються не як самостійна система, а як невід'ємна частина єдиної системи стимулювання і мотивації персоналу.

У різних організаціях використовуються такі *форми стимулювання*: заробітна плата; премії; участь у прибутках; участь в акціонерному капіталі; відстрочені платежі; оплата транспортних витрат; страхування від нещасних випадків; безплатне медичне обслуговування; знижки на купівлю товарів підприємства; субсидії на харчування; оплата освіти; пенсії тощо.

До *форм мотивації* належать: планування кар'єри (просування по службі); підвищення престижу (надання окремого кабінету, персонального автомобіля тощо); залучення до розв'язання важливих питань, спеціальні завдання; офіційне схвалення роботи (у формі наказу, присвоєння почесних грамот, значків тощо); довірче ставлення з боку керівника; підвищення кваліфікації; статті у пресі, спеціально присвячені конкретному працівникові; участь у конференціях і семінарах; участь у роботі групи якості; надання можливості реалізовувати свої ідеї на практиці тощо.

Персонал організації спонукують до досягнення необхідних показників якості продукції постійним установленням чітких критеріїв якості праці, роз'ясненням переваг хорошої роботи та негативних наслідків поганої, своєчасним визнанням і оцінкою керівництвом зусиль і успіхів у сфері якості груп співробітників і окремих виконавців, широким оповіщенням про їхні успіхи всього персоналу організації.

### **1.9. Особливості матеріального та нематеріального стимулювання працівників**

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах і в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке становить собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Політика винагороди за працю організовується так, щоб свідомі ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, удосконалення своєї кваліфікації, надавала працівнику можливість збільшувати працею свій дохід.

За загальним правилом, заробітна плата є винагородою в грошовому вираженні, яку працівник одержує від підприємства чи фізичної особи, для яких виконує обумовлену трудовим договором роботу. Основною заробітною платою визнається винагорода за виконувану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників і службовців. Додатковою заробітною платою є винагорода за працю понад встановлені норми, трудові успіхи і винахідливість та особливі умови праці. Вона охоплює доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії.

Зміст матеріального стимулювання праці відображено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Зміст матеріального стимулювання праці

Розподіл заробітної плати містить оцінку кількості та якості затраченої праці, здійснення на її основі матеріального заохочення і матеріальних санкцій. У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні та особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива покращення матеріального становища.

Першочергового значення в умовах невизначеності ринкового середовища набуває співвідношення між основною заробітною платою, яку працівники отримують згідно з укладеною трудовою

угодою, і додатковими виплатами у вигляді грошових премій. Із метою подолання проблеми плинності персоналу, викликаній незадоволенням системою оплати праці, слід додержуватися пропорції, тобто в нормальних умовах розширеного виробництва сума додаткових виплат має становити не більш як  $\frac{1}{2}$  заробітної плати (рис. 1.9). Перевищення цього показника призведе до втрати мотивуючої функції, а додаткові грошові надходження стануть частиною обов'язкового заробітку.



Рис. 1.9. Співвідношення між основною і додатковою зарплатами

Основним стимулом, що спонукає людину до праці, є потреба в одержанні коштів для задоволення своїх інтересів. Усвідомлена потреба перетворюється на свідому мету, що визначає поведінку працівника, його трудову активність. Хоча праця в Україні на сьогодні розглядається, в основному, лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі (що залежить від рівня життя), після якої гроші стануть умовою нормального життя, збереження людської гідності. За таких умов як домінанти можуть виступити потреби у творчості, досягненні успіхів та інші.

Основними нематеріальними засобами підтримання високої трудової активності є створення сприятливих умов праці, сприятливого морально-психологічного клімату, моральні заохочення. Заохочення за видами поділяються на нематеріальні та матеріальні, на індивідуальні та колективні. До нематеріальних належать такі заохочення, які не пов'язані з виплатою грошей, наданням послуг, продукції. Нематеріальне стимулювання працівників можна визна-

чити як закріплені нормами трудового права засоби морального визнання працівників і трудових колективів за досягнення високих результатів праці. Відповідно до ст. 143 КЗпП України до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватися будь-які заохочення, які містяться в затверджених трудовими колективами, правилах внутрішнього трудового розпорядку. Тобто питання заохочення цілком віднесені до сфери локального правового регулювання. У правилах внутрішнього трудового розпорядку підприємства встановлюються певні види морального та матеріального заохочення, в інших локальних актах – положеннях про преміювання — передбачаються показники (підстави), досягнення яких дає право на відповідний вид матеріального або морального заохочення, умови позбавлення заохочення.

Як засвідчує практика, основними видами нематеріального стимулювання є: оголошення подяки, нагородження Почесною грамотою, занесення прізвища працівника до Книги пошани, розміщення фотографії працівника на Дошці пошани, в Галереї Трудової Слави, присвоєння почесних звань тощо. Локальні акти підприємств передбачають, наприклад, такі моральні заохочення, як присвоєння почесного звання «Відмінник якості» з врученням власного тавра і переведенням на самоконтроль, присвоєння почесного звання «Кращий за професією», «Майстер – золоті руки», вручення листів подяки сім'ям працівників – відмінників якості праці, присвоєння звання «Кращий цех за якістю».

Одним із напрямів поліпшення мотивації трудової діяльності є удосконалення організації праці. Він містить постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Збагачення праці має на увазі надання людині такої роботи, що давала б можливість росту, творчості, відповідальності, внесення до її обов'язків деяких функцій планування та контролю за якістю основної, а іноді і суміжної продукції. Даний метод доцільно застосовувати у сфері праці інженерно-технічних працівників.

Поліпшення умов праці — найгостріша проблема сьогодення. Умови праці, виступаючи не тільки потребою, але й мотивом, що спонукає трудитися з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком продуктивності праці та його ефективності.

Винагорода вільним часом мотивує співробітників не витрачати робочий час даремно і дає змогу працівнику більше часу присвячувати собі та родині, якщо він буде виконувати роботу раніше од відведеного терміну. Такий метод застосовують для людей із вільним графіком роботи. За інших умов у керівництва з'являється спокуса збільшити обсяг роботи.

Взаєморозуміння і прояв інтересу до працівника як спосіб моральної винагороди найбільш значущий для ефективних співробітників-професіоналів. Для них внутрішня винагорода має велике значення. Такий підхід вимагає від менеджерів гарного неформального контакту зі своїми підлеглими, а також знання того, що їх хвилює й цікавить.

Такий спосіб винагороди, як просування по службовій драбині та особистий ріст вимагає серйозних фінансових витрат вищого керівництва, але саме він дає змогу таким компаніям, як IBM, Digital equipment corp, General Motors зберігати лідерство на ринку США. Просування на вершину дає владу, а не тільки матеріальні блага. Люди її люблять навіть більше, ніж гроші.

Надання самостійності в улюбленій роботі застосовують тоді, коли працівники прагнуть стати професіоналами, але відчують над собою прес і контроль, почувають, що іншу роботу вони виконували б набагато професійніше, з більшою віддачею та кращими результатами. Дуже часто такі люди могли б працювати ефективно без нагляду згори, але відсутність сміливості не дає їм змоги звернутися з цього приводу до керівництва.

Таким чином, мотивування праці – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання людини до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації. У теоретичному аспекті розробка питань мотивації здійснюється у двох основних напрямках: по-перше, розвитку теорії задоволеності працею, що визначає положення, які спонукають до діяльності та стимулюють її; по-друге, розвитку теорій процесу, що концентрують увагу на виборі поведінки, здатної забезпечити потрібні результати.

Усі люди за своєю природою різні, а отже, неоднакові і їхні погляди щодо влади, визнання, успіху, відповідальності, просування по службі, фінансової винагороди. Люди із внутрішньою мотивацією працюють із високою віддачею, охоплені почуттям задоволеності від результатів своєї роботи. Люди із зовнішньою мотивацією більше орієнтуються на зовнішнє задоволення бажань і потреб, які



вони відчувають. Стимульованого ж рівня результативності праці можна досягти, використовуючи різні системи мотивації, що винагороджують за вищу якість трудової діяльності.

### **1.10. Методи нематеріального стимулювання персоналу**

До основних методів нематеріального стимулювання належать: соціальне, моральне, творче та психологічне стимулювання.

Однією з форм соціального стимулювання є участь в управлінні справами організації, що забезпечує значний вплив на трудову поведінку персоналу.

На трудову поведінку працівника також значний вплив чинить інша форма соціального стимулювання — планування трудової кар'єри.

Для отримання від працівників повнішої самовіддачі, забезпечення успіху діяльності підприємства, слід надавати працівникам можливість успішного просування по службі. Система управління персоналом повинна акцентувати увагу на плануванні та розвитку кар'єри, сприяти працівникам у постановці перед собою реальних цілей і досягненні їх.

Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність від рівня інформованості колективу, а отже, «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності. Ось чому сучасні організації широко використовують усі доступні методи комунікації для досягнення цілей, які стоять перед ними, зокрема й пов'язаних із посиленням стимулювання праці персоналу.

Форми підвищення інформованості персоналу різноманітні, назовмо лише декілька, які заслуговують на увагу.

Внутрішньофірмові публікації (газети, журнали, багатотиражки) — це періодичні видання, що публікують різні матеріали про професійне та соціальне життя в компанії та іншу інформацію, яка може зацікавити співробітників.

Важливим елементом управління організацією можуть бути регулярні зустрічі представників профспілок і керівництва, на яких обговорюватимуться різні питання функціонування підприємства.

Другий метод нематеріального стимулювання — моральне стимулювання праці, пов'язане з потребами людини у визнанні, повазі.

До форм морального стимулювання праці належать:

- особиста, усна або оформлена письмово, подяка від керівництва за добре виконану роботу, похвала;
- публічне оголошення керівництвом визнання високої ефективності праці;
- урочисті збори, присвячені досягнутим успіхам;
- врахування думки працівників і залучення їх до процесу прийняття рішень;
- неформальне спілкування;
- нагорода медалями, орденами та ін.

Серед різноманітних інструментів формування дієвої системи стимулювання на підприємстві принципове значення має використання економічного аналізу оцінки результатів діяльності працівників.

Оцінка працівника — це встановлення відповідності якості його праці й особистісних особливостей певним критеріям.

Оцінка персоналу виконує мотивувальну й орієнтувальну функції. Мотивувальна функція полягає в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджує правильність або неправильність обраної лінії поведінки, спонукає її до посилення діяльності в певному напрямі. Орієнтувальна функція виявляється в тому, що кожен працівник через оцінку усвідомлює себе, своє становище і поведінку, отримує можливість визначити напрям подальшої поведінки.

Існує безліч різних методів оцінки персоналу, наприклад, такі як: управління за цілями, управління результативністю, метод «360 градусів», асесмент-центр, атестація, тестування та ін.

До психологічного стимулювання відносять дію розвиненої корпоративної культури, яка сприяє об'єднанню колективу компанії, формуванню почуття належності до організації, об'єднанню працівників навколо досягнення цілей компанії.

Корпоративна культура компанії має будуватись на цінностях і принципах, які сприятимуть лояльності персоналу, забезпечувати в працівників відчуття належності до компанії, відчуття своєї значущості для неї, причетності до результатів її діяльності та досягнень [6]. Кожен працівник повинен розуміти своє значення в організації, свою унікальну роль. Це досягається не тільки побудовою гнучкої системи матеріальних (фінансових) винагород, але й упровадженням дуже важливих нефінансових винагород, до яких належать і система пільг, і такі матеріальні нефінансові винагороди, як подарунки до свят, направлення на оплачувані курси підвищення кваліфікації,

оплата страховки та інше, і загальнофірмові заходи (корпоративні свята, відзначення досягнень компанії, спортивні змагання, вечірки тощо), і визначення кращих працівників (публікація статей у корпоративних ЗМІ, фото на Дошці пошани, оригінальні подарунки і т. д.), і можливість кар'єрного росту для працівників.

Творче стимулювання засноване на потребах у самореалізації, самовираженні та самовдосконаленні. До творчого стимулювання відносять надання змістовної цікавої роботи, можливості розв'язання творчих завдань і підвищення кваліфікації.

Важливим елементом системи стимулювання, що вимагає постійної уваги, цілеспрямованої роботи, значних вкладень, є навчання, підготовка та перепідготовка кадрів.

***Принципи вдосконалення політики мотивації та стимулювання персоналу***

Принципи щодо вдосконалення політики мотивації такі:

1. Слід удосконалити структуру заробітної плати на вітчизняних підприємствах, враховуючи особливості матеріального стимулювання за кордоном.

Співвідношення постійної та змінної складових доходу українського рейтингу – 70 % (базова ставка) і 30 % (бонуси, опціони, премії). Щоправда, донедавна в Україні фіксована плата була на рівні 90 % усіх виплат, тобто вплив змінної частини, що залежить від кінцевого результату, майже не відчувався. У ЄС це співвідношення становить 60 % до 40 %, у США – 40 % до 60 %.

2. Потрібно збільшити кількість опціонів, пропонує управлінцям, тобто компаніям слід пропонувати ділитися частиною прибутку.

Що стосується додаткової зарплати, то в Україні бонусний пакет менший ніж, приміром, у 10 французьких топ-менеджерів, які входять до двадцятки найбільш високооплачуваних топів, і його не можна капіталізувати, тому грошова компенсація вища. У недавньому дослідженні ринку компенсацій, проведеному компанією Ernst & Young, вказується, що опціонні програми пропонують уже чверть із опитаних російських компаній (у 2006 р. – 5 %). Ще 43 % запровадили такі програми у 2008 р. Схожі тенденції спостерігаються і в Україні. Потрібно враховувати, що менеджерів цікавить уже не тільки розмір опціону або частка від прибутку компанії, а й повноваження та ресурси. Адже фокус змінної частини в тому, що

вона може бути отримана, а може, й ні (performance bonus). Важливий ступінь довіри власника компанії до найманого топ-менеджера.

3. Слід застосовувати гнучку систему співвідношень основної та додаткових виплат залежно від напрямку та сфери роботи компанії.

Нещодавнє дослідження Fortune і Nau Group засвідчило, що в найдинамічніших компаніях у більшості галузей частка змінної частини винагороди істотно вища, ніж в інших структурах із такими оборотами, де загальний бюджет витрат на оплату праці більший. Наприклад, у найбільших світових фармацевтичних компаніях, що найактивніше розвиваються, базова ставка – лише 10 % у загальній структурі оплати праці топ-менеджерів. Відповідно, преміювання на термін до одного року займає 18 % компенсацій, а довгострокова система преміювання – 72 %. Причому залежно від галузі ці співвідношення також істотно відрізняються. Для прикладу, у фармацевтиці важливою є перспектива. Скажімо, створення ліків, здатних принести колосальний прибуток компанії, займає кілька років. У ритейлі – навпаки. Там частка короткострокових премій має бути більша ніж довгострокових, бо в цій галузі легко оцінити роботу менеджера за підсумками року. Можливі ситуації, коли управлінцю взагалі не потрібна змінна складова в зарплаті – заради швидкого прибутку він може зруйнувати бізнес. Теоретично, якщо компанія працює стабільно і не збирається змінюватися, то премій взагалі не має бути – достатньо високої базової зарплати.

4. Потрібно належно оцінювати наявний персонал, щоб хедхантерам не вдалося переманити «якісних» управлінців.

Нещодавній бум на ринку праці спричинив стрімке зростання зарплат усього найманого персоналу незалежно від кваліфікації. Проте якщо раніше компанії брали всіх охочих, аби задовольнити зростаючі потреби бізнесу, то з часом непрофесіоналам буде дедалі важче знайти роботу. Річ у тому, що рівень оплати праці в багатьох галузях уже не відповідає здібностям і навичкам найманих працівників. Компанії мають потребу в досвідчених фахівцях, які знаються на сучасному обладнанні та технологіях. Але такі працівники в дефіциті.

Загалом рекомендації, згадані вище, які стосуються удосконалення системи матеріального стимулювання, а точніше раціоналізації співвідношення між основною та додатковою заробітною платою із урахуванням специфіки галузі та зарубіжного досвіду; ви-

користання бонусних програм; застосування принципу відповідності винагороди професіоналізму та результативності управлінця.

Звідси можна зробити висновок, що загальними принципами організації мотиваційних програм мають бути:

- системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентоспроможними щодо інших компаній, із якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;

- механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємств і компанії в цілому;

- змінну частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування за результатами ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткові виплати повинні збільшуватися з підвищенням рангу керівника корпоративної ієрархії.

У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дає змогу підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Однією з основних ланок механізму спонукання людини до активної трудової діяльності є стимулювання праці персоналу, що становить собою метод впливу на трудову поведінку працівників через їхню мотивацію.

Основним завданням стимулювання праці є приведення в дію тих можливостей людини, які пов'язані з її майстерністю, освітою та підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості, самореалізації. Ефективна система стимулювання праці повинна відповідати таким принципам: доступність, відчутність, поступовість, комплексність, диференціальність, гнучкість і оперативність.

Відповідно до потреб виділяють матеріальне та нематеріальне стимулювання. Матеріальне стимулювання, своєю чергою, поділяється на пряме (грошове, негрошове) і непряме.

Основною формою прямого матеріального стимулювання є оплата праці, яка містить заробітну плату, премії, доплати й надбавки, інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Матеріальне грошове стимулювання охоплює блага, що надаються працівникам не в грошовій формі.

Соціальне, моральне, творче та психологічне стимулювання є складовими нематеріального стимулювання.

В економіці України, водночас із процесами економічного росту та відносної стабілізації, відбувся істотний перелом у сфері керування персоналом. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм мотивації та стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. Нині у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, тож ці методи та досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну. Таким чином, при побудові на вітчизняних підприємствах дієвої системи стимулювання роботи працівників, потрібне ретельне вивчення передового досвіду провідних країн світу.

Докладно розроблена система стимулювання праці сприяє мобілізації трудового потенціалу, активізації належної зацікавленості працівників у зростанні індивідуальних результатів, прояву творчого потенціалу, підвищенню рівня їхньої компетентності, якості виконуваних робіт.

### **1.11. Роль компетентності персоналу в забезпеченні якості**

Оскільки Україна взяла шлях економічного розвитку через світову інтеграцію, їй не оминати підготовки вітчизняних підприємств до існування в умовах конкуренції міжнародних ринків товарів, послуг, капіталу і праці. Успіх цього процесу залежить від багатьох факторів, а найважливіший — гармонізація національних норм, вимог і правил із європейськими та міжнародними, зокрема в галузі підтвердження компетентності персоналу.

Сучасна система управління — це мистецтво прийняття неординарних рішень, інтуїція і передбачення. Тому провідні фахівці з питань управління стверджують, що нині успіх будь-якої організації на 95 % залежить саме від того, наскільки цим критеріям відповідають її працівники. Не підготовлена до певної праці людина може завдати значних матеріальних збитків.

Проаналізуємо останні дослідження, в яких започатковано розв'язання проблеми. Нині забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції, яка випускається, або послуг, які надаються, неможливе без

створення на підприємствах систем управління, які ґрунтуються на принципах міжнародних стандартів ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000, HACCP, TQM. Тому розробка таких складних систем, їх упровадження, забезпечення ефективності функціонування в будь-якій сфері, а надто проведення робіт із сертифікації, є актуальним сьогодні.

Персонал, залучений до робіт, який впливає на якість продукції, повинен бути компетентним, тобто мати належну освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід.

**Компетентність** — це ступінь кваліфікації працівника, який дає змогу успішно розв'язувати завдання, що стоять перед ним.

Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

*Виділяють такі види компетентності:*

1. Функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та вмінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління та характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних і зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей у галузі спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

В основі професійної компетентності лежить професійна придатність, що становить собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, потрібних для здійснення ефективної професійної діяльності.

В умовах сучасного етапу НТР чітко простежується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади та професії.

2. Інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків.

3. Ситуативна компетентність: означає вміння діяти відповідно до ситуації.

4. Часова компетентність: відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час. Вона містить адекватну оцінку витрат часу («відчуття часу»), вміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу.

5. Соціальна компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них ставлення, вести бесіди і т. д.

Проаналізуємо потребу реалізації комплексного, системного підходу управління якістю персоналу, підвищення кваліфікації та підтвердження компетентності працівників будь-якої організаційної структури.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває. У межах даної характеристики персонал ототожнюється з основним капіталом і витрати на нього трактуються як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, і співробітники стають об'єктом корпоративної стратегії.

Сертифікація персоналу є офіційним підтвердженням кваліфікації, теоретичної та практичної підготовки відповідної особи в конкретному виді діяльності. Вагомим доказом професіоналізму фахівців є оцінка їхньої компетентності незалежним акредитованим органом із сертифікації. Підтвердженням особливої державної уваги щодо питань підвищення кваліфікації та підтвердження компетентності персоналу стало введення в дію Закону України про об'єкт підтвердження відповідності — персоналу. Він передбачає формування в Україні системи сертифікації персоналу в межах державної системи сертифікації — УкрСЕПРО.

Національне агентство з акредитації України є уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності і надає повноваження органам із сертифікації персоналу через національні стандарти — ДСТУ та інші нормативні документи; визначає кваліфікаційні вимоги до експертів та фахівців, які провадять діяльність у сфері якості; організовує підготовку та атестацію спеціалістів із сертифікації; затверджує та/або погоджує програми курсів навчання в закладах освіти, які здійснюють підготовку аудиторів із сертифікації.

Напрямок розв'язання питань підвищення кваліфікації та підтвердження компетентності персоналу полягає в забезпеченні підготовки та підвищенні кваліфікації фахівців із управління якістю, розроб-



лення відповідних навчальних програм, розвитку фундаментальних і прикладних досліджень із менеджменту якості. При цьому міжгалузеву координацію функціонального регулювання з питань управління якістю здійснює Міністерство економічного розвитку та торгівлі України та його органи.

Укрметрестандарт, Українська асоціація якості та інші організації створили органи сертифікації персоналу у сфері якості в Україні, компетентність яких підтверджена акредитаціями на європейському рівні. Акредитація Національним агентством акредитації України дає змогу органам сертифікації персоналу проводити роботи відповідно до європейської схеми сертифікації персоналу. Наприклад, водночас із сертифікатом компетентності в системі УкрСЕПРО потрібно здобути сертифікат компетентності європейського зразка, наявність якого сприятиме затребуваності українських фахівців на європейському ринку сертифікаційних послуг. Здобутий сертифікат компетентності європейського зразка стане вагомим доказом виконання вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008 щодо компетентності персоналу на будь-якому етапі розробки, впровадження та вдосконалення систем управління якістю. Врешті це забезпечить захист споживачів сертифікаційних послуг від некомпетентних і недобросовісних «спеціалістів» і сприятиме підвищенню якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції і послуг.

Внесення до складу людського капіталу знань, навичок, здібностей, мотивацій людини дає змогу стверджувати, що невід'ємною складовою людського капіталу є компетентність працюючої людини в усіх сферах суспільного виробництва. Поняття компетентності працівника набуває нового значення за умов розвитку глобалізаційних процесів в економіці, які поглиблюються у XXI ст. Глобалізація світової економіки створює умови інтернаціоналізації виробництва і капіталу в економічних системах різних країн, встановлює ідентичні норми та умови ведення господарської діяльності в країнах із різним рівнем розвитку, що виокремлює нові аспекти в теорії та практиці розвитку людського капіталу, та на цьому тлі визначення нових підходів до розвитку компетентності персоналу підприємства.

Заслуга започаткування наукового напрямку, який розглядає людину та її здібності як капітал, належить таким ученим-економістам,

як: Ф. Ліст Дж. Мілль, І. Фішер, Дж. М. Кларк, Дж. Кендрік, лауреати нобелівської премії Г. С. Беккер, Т. Шульц розвинули та суттєво доповнили основні положення теорії людського капіталу. Суттєвий внесок до аналізу та розвитку теорії людського капіталу зробили вітчизняні вчені М. І. Шаповал, М. Д. Виноградський, М. І. Мурашко, Е. М. Векслер, Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, Г. І. Євтушенко, В. І. Куценко.

Глобалізація є процесом взаємозалежності країн світу внаслідок збільшення обсягу та різноманітності переміщень товарів, послуг, міжнародних потоків капіталу, а також — швидкої та широкої дифузії технологій. Глобалізаційні процеси підвищують роль транснаціональних компаній. Супутниками зростання чисельності та розміру злиття компаній усередині країни є реструктуризація та зменшення кількості зайнятої робочої сили. Глобалізація та формування економіки знань сприяють виникненню гіперконкуренції, якій властиві інтенсифікація конкурентного змагання та ускладнення механізму формування та використання конкурентних переваг.

Такі явища, своєю чергою, викликають потребу постійного вдосконалення ключових конкурентних переваг підприємства, серед яких компетентність персоналу відіграє істотну роль. Удосконалення знань, навичок, кваліфікації людських ресурсів суб'єкта господарювання забезпечують зростання та накопичення людського капіталу підприємства та сприяють розвитку інноваційної діяльності та примноженню інтелектуальної власності, зростанню раціоналізаторства та винахідництва. Необхідною умовою виживання та економічного зростання підприємства є постійне підвищення рівня розвитку його інтелектуального потенціалу завдяки оснащенню працівників науковими знаннями як найбільш ефективним джерелом економічного, соціального й особистісного вдосконалення.

У зв'язку з цим слід зауважити зростаючу за сучасних умов глобалізації економіки роль управління знаннями на мікрорівні, яке на макроекономічному рівні набуває форми економіки на базі знань, або, за сучасною термінологією, економіки, що ґрунтується на знаннях. Концепція управління знаннями, як і поняття «економіка на базі знань», є відносно новими науковими напрямками, які були започатковані наприкінці ХХ ст. Ці концепції безпосередньо стосуються компетентності, яка, за одним із трактувань, означає володіння знаннями, що дають змогу робити висновок про будь-що.

В умовах глобалізації робоча сила стає одним із найдефіцитніших ресурсів. Водночас трудова міграція та захист прав і свобод трудових мігрантів – одне з суперечливих завдань, що постають перед світовою спільнотою. Трудова міграція є природним явищем за умов глобалізації та інтеграції, але не в таких країнах, як Україна, де, передусім вона має економічне підґрунтя. Складність для проведення аналізу міграційних рухів трудових ресурсів ускладнюється обмеженістю статистичних даних, адже значна кількість людей перебуває за кордоном нелегально. Незважаючи на той факт, що склад міжнародних трудових мігрантів в Україні представлений працівниками різноманітних професій, характерним явищем для нашої країни є також еміграція спеціалістів високого рівня. Така еміграція завдає значних збитків інтелектуальному потенціалу країн-донорів. Але варто зазначити, що явище міжнародної трудової міграції має як негативні, так і позитивні наслідки.

Напрямами підвищення рівня компетентності персоналу за умов розвитку глобалізаційних процесів в економіці доцільно вважати:

- 1) подальший розвиток теоретичного обґрунтування та впровадження в практику діяльності економічних одиниць, базованих на знаннях;
- 2) концентрацію уваги на формуванні базованих на знаннях конкурентних перевагах;
- 3) застосування збалансованої системи показників до оцінки та контролю ефективності процесу розвитку компетентності персоналу;
- 4) розвиток інвестування навчальної діяльності базованих на знаннях підприємств.

Країни-імпортери трудових ресурсів матимуть такі позитивні наслідки: країна має можливість отримати дешеву робочу силу, готових спеціалістів. У цій країні, як результат, можливе прискорення економічного зростання, збагачення державного бюджету. Позитивний бік для країн-експортерів: валютні перекази емігрантів своїм сім'ям (осідання валюти в місцевих банках), ослаблення проблеми безробіття — амортизуючий вплив у сфері зайнятості, можливість підвищення кваліфікації емігрантів, які повернуться назад.

Поглиблення процесу інтеграції України до ЄС потребує досягнення відповідних макроекономічних показників розвитку, адаптованого до європейських стандартів законодавства, сприятливого інвестиційного клімату, стабільної національної валюти, і, найважливіше, високого рівня соціальних стандартів. Особливе місце в

системі ринкових відносин належить оплаті праці, яка відображає взаємодію економічних процесів на різних рівнях управління.

Під час переходу до ринкової економіки в Україні, як відомо, були допущені серйозні помилки щодо розуміння суті заробітної плати, яку раніше розглядали окремо від зміни вартості продукції залежної від компетенції робочої сили. Як результат, на перехідному етапі формування ринкових відносин відбувалося штучне стримування доходів населення, здійснення політики зростання цін, що призвело до зниження рівня конкурентоспроможності людського капіталу. Складність цих явищ має бути врахована при регулюванні міграційних процесів, які ще більше погіршують конкурентоспроможність вітчизняного людського капіталу, а отже, й національної економіки загалом.

### **1.12. Встановлення відповідності персоналу**

Застосування єдиних стандартів до сертифікації персоналу викликало потребу створення міжнародного стандарту ISO 17024 «Підтвердження відповідності: основні рекомендації для органів, які здійснюють сертифікацію персоналу». Він діє в Україні з червня 2003 р. Стандарт встановлює вимоги до процесу проведення сертифікації фахівців, які є обов'язковими для виконання органами з сертифікації персоналу незалежно від сфери діяльності. У країнах як Західної, так і Східної Європи стандарт ISO 17024 застосовують дедалі ширше. Згідно з ним органи з сертифікації персоналу сертифікують і контролюють діяльність аудиторів, експертів, фахівців, менеджерів у різних галузях.

Перспектива інтеграції України до ЄС накладає додаткові вимоги на органи з сертифікації, зокрема й на органи з сертифікації персоналу. Це стосується і своєчасного впровадження нових європейських стандартів. У системі УкрСЕПРО діяльність органів із сертифікації персоналу регламентується EN 45013-89 «Органы по сертификации персонала. Общие требования». Поряд зі спільними вимогами щодо проведення робіт з сертифікації персоналу, організаційної структури тощо, між названими вище стандартами існує й низка суттєвих відмінностей. Однією з них є підвищена вимога до форми ведення реєстру сертифікованого персоналу. Основою діяльності органу з сертифікації персоналу є дотримання норм і правил сертифікації, вчасне та професійне виконання робіт.

Успішна реалізація стратегії прискорення соціально-економічного розвитку країни принципово неможлива без активізації людського фактора. А людський фактор будь-якого виробництва зумовлює безпеку та впливає на якість продукції і послуг. Рівні якості продукції і послуг залежать від компетентності персоналу, який повинен пройти процеси сертифікації.

Сертифікація персоналу — діяльність незалежної (третьої сторони) з оцінки ступеня професійної підготовки, компетентності та кваліфікації окремих категорій і колективів щодо встановлених вимог.

Сертифікація персоналу — встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (освіта, рівень професійної компетентності) вимогам вітчизняних (міжнародних) стандартів.

Слід зазначити, що сертифікацію персоналу не треба асоціювати з атестацією. Мета атестації — визначення кваліфікації працівника з метою перевірки його відповідності посаді. Мета сертифікації — встановлення рівня підготовки, професійних знань, навичок і досвіду фахівця для підтвердження його відповідності встановленим вимогам і визначення його можливостей належно виконувати конкретні дії в тій або іншій сфері діяльності. Атестацію проводить працедавець (друга сторона), а сертифікацію — орган з сертифікації (третья сторона).

Сертифікація персоналу не замінює базову освіту і не ставить її під сумнів. Інтенсивний розвиток промисловості та послуг із кожним роком висуває до фахівців нові вимоги щодо рівня знання техніки, програмного забезпечення, нормативних документів. Таким чином, з'являється потреба в їхній періодичній атестації на відповідність прийнятим сьогодні критеріям. Об'єктивну незалежну оцінку забезпечує сертифікація. Вимоги до фахівців і порядок оцінки відповідності встановлює не держава, а всі зацікавлені сторони.

Мету сертифікації персоналу можна схарактеризувати так:

- отримання незалежних результатів відповідності персоналу тим вимогам кваліфікації, які до нього висуває підприємство;
- створення умов для роботи підприємств, організацій, закладів усіх форм власності на єдиному товарному ринку України та випуску конкурентоспроможної продукції, а також для їх успішної діяльності в міжнародній економічній, науково-технічній співпраці й торгівлі;
- сприяння підприємствам, організаціям і установам у компетентному виборі персоналу на ринку праці;

– захист споживача від недобросовісного виробника, який використовує в процесі виготовлення продукції трудові ресурси, що мають рівень професійної підготовки і кваліфікації, невідповідні щодо заявленої якості продукції, що випускається, або послуги, яка надається;

– підтвердження можливостей підприємства, організації, установи щодо забезпечення заявлених показників якості наявним персоналом;

– забезпечення безпеки навколишнього середовища, життя, здоров'я і майна, уможливлене компетентністю посадових осіб і окремих категорій персоналу.

Вступ у Світову організацію торгівлі та реалізація мети щодо вступу нашої країни у Європейський Союз та інші міжнародні організації веде до розширення міжнародних контактів, потреби гармонізації бізнес-практики в межах Європейського Союзу і за його межами, потреби у фахівцях, рівень кваліфікації яких відповідає міжнародним вимогам.

Сертифікація персоналу — одне з правил, які діють у СОТ і в ЄС.

Незалежне оцінювання дасть змогу провести внутрішній аналіз з боку керівництва, кваліфікації працівників, навчити їх виконувати роботи в тих галузях (виробничих секторах), у яких виявлено їхню невідповідність.

Підприємство не може випускати продукцію, надавати послуги без персоналу, що має відповідну кваліфікацію, підтверджену посвідченням (сертифікатом).

Такі поняття, як «кадровий потенціал» і «людський капітал» сьогодні набувають дедалі більшої актуальності. В умовах, коли бізнес-стратегії і технології перестають бути вирішальним фактором у конкурентній боротьбі, на передній план виходить фактор персоналу.

Закордонні компанії близько 20 % прибутку витрачають на навчання своїх співробітників. Чим більший їхній професіоналізм, який виражається в знаннях, уміннях, тим більша вірогідність у підприємства стабільно випускати якісну продукцію.

Достовірно, що персонал потрібно розвивати, вкладаючи в його навчання капітал, однак перш ніж приймати рішення про інвестування в персонал, керівництво і власники підприємства хотіли б знати про рівень персоналу на певний час і на що можна розраховувати в майбутньому.

Постійне вивчення сильних і слабких сторін персоналу, виявлення факторів, які можуть позитивно впливати на якість продукції або послуг, продуктивність роботи та мотивацію працівників організації надасть можливість підприємствам різних галузей народного господарства швидше вийти з кризового стану. Україні потрібно більш упевнено переходити на «тверді» стандарти світової спільноти та гармонізувати свою номенклатурну базу з міжнародною.

Коли обраний Україною курс на європейську інтеграцію досягне мети, сертифікати компетентності персоналу, видані органами сертифікації системи сертифікації УкрСЕПРО визнаватимуться в країнах-членах ЄС. Нині Україна реалізує політику укладання двосторонніх угод про взаємну акредитацію органів сертифікації з іншими країнами. Така політика передбачає лише взаємне визнання результатів робіт з оцінки відповідності продукції, послуг, систем управління на основі взаємної акредитації органів із сертифікації в національних системах акредитації країни і країнах ЄС, якщо установа з акредитації є членом ЄА (Європейська асоціація з акредитації).

### **1.13. Основні соціально-психологічні аспекти впровадження стандартів**

Особливістю впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 є те, що суб'єктами нововведення в цьому разі мають стати всі без винятку співробітники організації — від її керівника до робітника — незалежно від виконуваних ними функціональних і виробничих обов'язків. Виражено індивідуальне ставлення учасників цього процесу до змісту нової роботи не може не відбитися на їхніх уяві, судженнях, очікуваннях, настроях і діях. Це ставлення нерідко призводить до різко протилежних позицій співробітників — від енергійної підтримки ідеї підвищення ефективності діяльності на основі цих стандартів до впертого опору змінам, обумовленого певними психологічними бар'єрами.

Виникнення подібних бар'єрів варто розглядати як цілком законне явище, тому що формування групової психології у ставленні до нововведень пов'язане із суперечливим характером самого процесу нововведень. Майже кожне організаційне нововведення викликає опір з боку груп або окремих осіб, що є їхньою звичайною реакцією на можливі зміни, які можуть являти потенційну загрозу їхньому звичному становищу. Відомо, що люди, як правило,

реагують не на те, що відбувається об'єктивно, а на те, як вони собі це уявляють; тому будь-яке нововведення може здатися їм складнішим і загрозливішим звичному стану речей, ніж воно є насправді. Цей опір є тим впертішим, чим більше змін тягне за собою нововведення. Ще в епоху Відродження Н. Макіавеллі зазначав, що «опір змінам пропорційний силі ламання культури і структури влади, що їх спричинили зміни». Звичайно причинами психологічних бар'єрів можуть бути не тільки викривлене сприйняття і рутинність, тобто звички до штатних ситуацій, які не вимагають додаткового докладання духовних і фізичних сил, але й брак потрібних знань, імовірність втрати досягнутого становища, груповий тиск.

Ігнорування або недооцінка психологічних бар'єрів, які виникають під час упровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 (дод. 2), може звести нанівець усі зусилля щодо їх реалізації. Однак важливо не тільки розуміти об'єктивну закономірність психологічних бар'єрів, але й бачити їхню певну корисність, що виражається у виконанні ролі своєрідних «фільтрів», які очищують це нововведення від можливих забруднень, тобто невдалих або неприйнятних для кожної конкретної організації рішень.

Аналіз практики впровадження стандартів ISO 9000 на наших підприємствах дозволяє виділити такі найсуттєвіші соціально-психологічні аспекти цієї роботи, знання яких дає можливість передбачати, послаблювати і тримати під контролем негативні явища у процесі їх упровадження.

***Досить важко прийняти рішення про впровадження стандартів.*** Прийняття рішення такого роду є компетенцією першого керівника організації. Звичайно рішення за або проти використання стандартів, які приймаються, ґрунтується на аналізі сприятливих і протидійних факторів, у першу чергу економічних. Однак неабияке значення має і психологічний бік проблеми, який зводиться до побоювання потрапити в лещата чергової тотальної кампанії, яких багато було в минулому і які врешті-решт викликали у виробників розчарування і повну недовіру до будь-яких нововведень. Сучасні керівники організацій, ставлячи питання про впровадження стандартів, хочуть дістати гарантії того, що саме реалізація підходів цих стандартів, а не якась інше рішення, є в цьому разі найкращим варіантом, і в майбутньому ці підходи не будуть розцінені як помилкові. Очевидно, що така гарантія закладена в тому, що концепція стандартів ДСТУ ISO 9000 є концеп-



цією світової співпраці, а не якоїсь однієї країни (або окремої групи спеціалістів). Навіть більше: концепція цих стандартів уже успішно діє практично в усіх країнах світу, і ця обставина зводить ризик помилки під час прийняття організацією рішення про впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 до мінімуму, якщо не до нуля.

Спроба знайти власну оригінальну концепцію та протиставити її концепції стандартів ДСТУ ISO 9000 навряд чи може вважатися в нинішній ситуації виправданою, оскільки пошук неповторного шляху неминуче призведе до втрати часу і до ще більшого відставання організації у сфері якості від організацій, які використовують ці стандарти.

**Підвищення відповідальності організації за вибір методів розв'язання проблем якості.** Стандарти ДСТУ ISO 9000 викладені у формі загальних рекомендацій і вимог, однак у них не вказано методи, за допомогою яких ці рекомендації та вимоги можуть бути реалізовані. Робота вітчизняних організацій в умовах командно-адміністративної системи привчила їх до того, що розв'язання проблеми якості має здійснюватися на основі загальної методології, встановленої державою; відсутність же «спущеної згори» методології ускладнює впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000. Очевидно, виходячи з цього, деякі методисти пропонували стару схему, яка була використана свого часу в процесі освоєння КС УЯП. Відповідно до неї вибираються базові організації, на яких під патронатом наукових організацій виконуються роботи з упровадження стандартів ДСТУ ISO 9000, а потім досвід цих «зразкових» організацій поширюється на інші «споріднені» організації. Така схема не тільки не є раціональною для вільного користування цими стандартами, але й призводить до явно негативного ефекту, тому що позбавляє організації, на яких тиражуються «зразкові» рішення, вільного вибору методів забезпечення якості, «гасить» їхню творчу ініціативу, породжує психологію утриманського ставлення до роботи і, що особливо небезпечно, знімає відповідальність за негативні результати впровадження.

Це не означає, що всі методичні питання організації треба розв'язувати тільки самостійно. Об'єктивна складність багатьох з них спонукає залучити до роботи різні організації, які професійно займаються такими проблемами. Водночас вибір наукових партнерів з упровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 і відповідальність за результати співпраці цілком покладаються на організацію, що унеможливує виправдання себе в разі невдачі, неефективності офіційних

рекомендацій. Безперечно, у нових умовах організації ризикують, обираючи тих чи інших зовнішніх співвиконавців з упровадження стандартів ДСТУ ISO 9000, але це значно підвищує їхню відповідальність за прийняті рішення та спонукає до глибшого самостійного вивчення методів управління якістю.

**Зміни у ставленні до управління якістю.** Концепція стандартів ДСТУ ISO 9000 передбачає встановлення взаємної довіри не тільки між організацією і споживачем, але і між співробітниками організації. Упровадження цих стандартів руйнує командне адміністрування не тільки у відносинах між керівним органом і організацією, а й усередині управлінської структури самої організації. Воно сприяє:

- зростанню горизонтальних зв'язків на противагу вертикальним;
- демократизації адміністративного управління (це ілюструє діяльність гуртків якості);
- переходу від відокремленості до співробітництва;
- довірчому характерові слова (прикладом є ставлення до заяви, декларації керівництва про політику організації у сфері якості);
- створенню в організації атмосфери доброзичливості, яка виключає страх;
- підвищенню відповідальності кожного працівника за результати своєї роботи.

**Участь у роботі з якістю всього персоналу організації.** Реалізація стандартів ДСТУ ISO 9000 передбачає, що до процесу забезпечення якості має бути залучений весь персонал організації, при цьому кожен працівник повинен відповідати за результати своєї діяльності у сфері якості. Прийняття цього положення означає необхідність усунення вкоріненої у вітчизняній практиці психології навмисного відчуження та утриманства. Через таку психологію багато працівників вважають, що відповідальність за якість має покладатися на спеціалістів тих підрозділів, діяльність яких безпосередньо пов'язана з якістю, тобто на спеціалістів відділу технічного контролю, відділу якості, відділу стандартизації, відділу головного метролога. Важко припустити, щоб хтось серйозно ставився до цього принципу, але зрозуміло, що формальне ставлення, сформоване в рамках командно-адміністративної системи, створювало сприятливі умови для поширення такої позиції.

**Ключова роль керівництва організації в забезпеченні якості.** Стандарти ДСТУ ISO 9000 особливу роль у забезпеченні якості відво-

дять керівництву організації. І доти, доки керівники організації, тобто люди, які мають найбільші можливості впливати на всі боки її виробничої і комерційної діяльності, не будуть приділяти розв'язанню проблем якості достатньо засобів і часу, організація не може розраховувати на успіх.

Взяття на себе повної відповідальності за якість керівниками вітчизняних організацій, котрі звикли перекладати її на керівників нижчого рівня, не може бути безболісним. Навіть керівники західних фірм вимоги стандартів ISO 9000 сприйняли неоднозначно. За свідченням директора шведської Асоціації машинобудівельної промисловості Б. Хедлунга, така вимога спочатку шокувала багатьох менеджерів, і тільки через рік ситуація у Швеції суттєво змінилась: обстеження 58 фірм показало, що всі їхні керівники успішно провадили політику у сфері якості.

**Необхідність документування системи якості.** Значення сумнівного документування системи якості, за ідеєю, не має викликати сумнівів, оскільки відсутність документального опису системи виключає можливість її об'єктивного оцінювання і визнання. Але суто формальне ставлення до таких документів у період масового впровадження КС УЯП, безмежне тиражування різного роду типових стандартів підприємств спричинили серйозну недовіру до них працівників організацій. Не секрет, що стандарти, створені в кабінетах КС УЯП, здебільшого виявлялися практично недієвими. Це призвело до утворення немовби двох систем: однієї документованої (теоретичної), а другої — такої, що реально діє, але не документована. Вітчизняним організаціям при використанні ДСТУ ISO 9000 належить подолати серйозний психологічний бар'єр, пов'язаний з недовірою до документів системи менеджменту якості. Запорукою успіху в цій справі має стати чіткість вимог, сформульованих у стандартах ДСТУ ISO 9000 до документації в системі.

**Поступове здійснення серйозних змін, викликаних упровадженням стандартів ДСТУ ISO 9000.** Усі радикальні зміни, пов'язані з упровадженням цих стандартів, особливо спрямовані на вдосконалення організаційної структури, мають здійснюватися поступово.

Залучення всього персоналу до діяльності з забезпечення якості, а також орієнтація системи на задоволення потреб споживачів, надання службі якості центральної ролі у структурі управління організацією потребують певного часу. Різкі, революційні зміни при цьо-

му неприйнятні. Образно кажучи, тут потрібен не штурм, а планомірна облога. Варто мати на увазі, що для більшості вітчизняних організацій у підході до проблеми впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 переважає, швидше, психологічний, ніж організаційно-методичний аспект. А в тих випадках, коли йдеться про психологію, будь-яка квапливість не тільки не бажана, але навіть небезпечна. Тож упровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 — тривала й копітка робота, в якій кожний позитивний ефект документально закріплюється, і від нього відштовхуються для дальшого руху вперед.

**Упровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 — важка, але цікава робота.** Упровадження цих стандартів пов'язане з необхідністю набуття нових знань, навиків, з освоєнням прогресивних методів роботи. Для багатьох працівників, і в першу чергу для керівників і спеціалістів, діяльність з освоєння стандартів ДСТУ ISO 9000 — це творча робота, яка дає можливість задовольнити потреби в самовираженні. Вона дає працівникам організації реальну перспективу перейти від чисел і закликів «робити якість» до використання заходів і методів, що ґрунтуються на логіці здорового глузду та досягненнях світової науки та практики. Ця робота дозволяє перебороти ірраціональні підходи до якості та ідеологічні бар'єри, сформовані в минулому, відійти від формального ставлення до роботи з забезпечення якості і стимулювати активність організації щодо досягнення якісних результатів, залучити організацію до діяльності з розв'язання проблем якості світового рівня.

Сприятливий соціально-психологічний клімат для впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 може бути створений шляхом реалізації таких заходів.

**Створення «стартового майданчика».** Під цим розуміють низку передумов, які забезпечують рівновагу між силами дії та протидії. Такі передумови можуть бути створені за допомогою формування керівних і робочих органів управління, здатних забезпечити для процесу впровадження стартовий імпульс і безперервність. Важливо також розробити чітку стратегію впровадження стандартів, визначити і виділити необхідні для цього ресурси.

**Аналіз природи змін.** Ініціатори використання стандартів ДСТУ ISO 9000 в організації повинні заглибитись у суть цієї роботи. Виходячи з цього вони мусять передбачити соціально-психологічні зміни, які може викликати впровадження цих стандартів; їм необхідно

виявити підрозділи організації, яких стосуються ці зміни. Потім вони мають визначити, в яких взаєминах перебувають групи та особи, здатні або підтримати, або опиратися впровадженню стандартів.



### Запитання та завдання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте компетенцію управління персоналом.
2. Побудуйте модель взаємодії людини та організаційного оточення.
3. Як будується модель взаємодії очікувань людини й організації?
4. Від чого залежить мотивація людини до праці?
5. Розкрийте суть моделі управління людськими ресурсами.
6. Як формулюється система цілей організації для забезпечення соціальних потреб персоналу?
7. Побудуйте систему цілей організації відносно використання персоналу.
8. У чому полягає стратегія управління персоналом? (Наведіть структурну схему УП).
9. Охарактеризуйте методи, що реалізують систему управління персоналом.
10. Наведіть вимоги, що висуваються до формування системи УП.
11. Які принципи визначають розвиток системи УП?
12. Охарактеризуйте методи аналізу, які використовують у системі УП.
13. Які методи формування системи УП ви знаєте?
14. Визначте методи обґрунтування системи УП.
15. Як формується оргструктура системи УП?
16. Розкрийте зміст базових функцій у системі персонального менеджменту.
17. Розкрийте роль персоналу (суб'єкта) в управлінні якістю.
18. Як забезпечується готовність персоналу до виконання робіт відповідно до вимог системи якості?
19. Опишіть процес регламентування діяльності персоналу.
20. Охарактеризуйте процес підвищення кваліфікації персоналу у сфері якості.
21. Як здійснюється стимулювання персоналу в системах якості?
22. Назвіть осіб, котрі приймають рішення про впровадження стандартів.
23. Що передбачає концепція впровадження стандартів відповідно до персоналу?

24. Охарактеризуйте вплив впровадження стандартів на організаційну структуру підприємства.
25. Які заходи забезпечують сприятливий клімат для впровадження стандартів ДСТУ І SO 9000?
26. У чому полягає розподіл людей на відповідні групи?
27. Що означає акцентуація особистості?
28. Як визначають риси особистості?
29. Розкрийте демонстративний тип особистості.
30. Розкрийте особливості педантичного типу людини.
31. Опишіть гіперактивний тип особистості.
32. У чому полягає дистимічний тип акцентуації особистості?
33. Охарактеризуйте циклотимічний тип особистості.
34. Що характерно для екзальтованого типу особистості?
35. Розкрийте застаріваючий тип особистості.
36. Наведіть особливості збудженого типу особистості.
37. Наведіть основні риси тривожного та емотивного типів особистості.
38. Які рішення приймає людина-оператор технічної системи в умовах невизначеності?
39. Наведіть причини аварійності енергетичних об'єктів з вини персоналу.
40. Розкрийте термін «протиаварійне управління».
41. Які вимоги встановлені до навчальних тренажерів?
42. Які системні принципи реалізують тренажери?
43. Види компетентності персоналу та її роль в управлінні якістю.
44. Розкрийте мету сертифікації персоналу.
45. Розкрийте механізми мотивації праці.



## РОЗДІЛ 2

### РОЗРОБКА МОДЕЛІ ФАХІВЦЯ



*Мотивація до роботи —  
частина мотивації до  
життя*

#### 2.1. Формування моделі політики зайнятості

**К**онституцією юридично закріплено перетворення України на демократичну правову державу із соціально орієнтованою ринковою економікою.

Ринкова економіка формується і розвивається як органічне поєднання багатьох ринків: землі, капіталу, товарів, послуг, робочої сили тощо. Ринок праці є частиною загальноекономічного ринкового механізму. Тому для створення механізмів регулювання вітчизняного ринку праці необхідне вивчення й узагальнення зарубіжного досвіду.

Політика ринку праці як комплексу цілеспрямованих заходів впливу на зайнятість населення виникла ще в I пол. XX ст. Світова економіка переживала в той час період глибокої економічної кризи та соціальних потрясінь, що спонукало до активного втручання держави в економічні процеси за допомогою вироблення механізмів запобігання негативним наслідкам таких явищ.

Політика регулювання ринку праці ґрунтувалась на принципах кейнсіанської теорії державного регулювання економіки. До неї входили розробка і здійснення законодавчих заходів із соціального захисту населення, підтримки повної зайнятості, державного контролю за розвитком трудових відносин і політики вирівнювання доходів. Одним із головних принципів цих моделей стало стимулювання підвищення продуктивності праці як основи зростання доходів. Такий підхід дав найбільший ефект у 1950–1960-х роках у період економічного піднесення. Етап економічного спаду, який настав після цього, змусив, з одного боку, створити концепцію політики гнучко-

го ринку, а другого — систему командних заходів (примусової роботи). Політика гнучкого ринку праці ґрунтувалася:

- на розширенні пропонування робочої сили через стимулювання її професійно-кваліфікаційної і територіальної мобільності;
- розвитку гнучких форм трудових відносин;
- організації ефективної системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів.

Унаслідок такого підходу відбулося:

- розширення трудових колективів на три категорії: вищу (еліта), середню (спеціалісти та висококваліфіковані працівники) і нижчу (працівники низької кваліфікації);
- обвальне збільшення чисельності працівників з негарантованими зайнятстю і соціальним захистом;
- величезне майнове розширення працівників.

Функціонування системи командних заходів призвело до послаблення ролі держави і професійних спілок у погодженні інтересів найманих працівників та роботодавців на ринку праці, до виникнення диспропорції в підготовці кадрів, до послаблення мотивації праці тощо.

Наступним етапом розвитку форм регулювання зайнятості населення стала теорія активної політики ринку праці, яка базувалася на політиці праці, що є складником загальної соціально-економічної політики. Її головна мета — активізація трудової поведінки незайнятого населення. Такі форми в різних варіантах практично застосовуються в сучасних розвинутих країнах.

Прикладом країни з ефективною соціальною політикою є Швеція, успіхи якої у сфері зайнятості пов'язані з реалізацією моделі Рена–Мейднера. Відповідно до цієї моделі політика на ринку праці зводиться не до сприяння заповненню робітниками вакантних місць і виплати допомоги з безробіття, а до запобігання останньому. Було визнано, що традиційні методи досягнення цілковитої зайнятості — підтримка високого попиту на робочу силу разом із контролем за заробітною платою та цінами — неминуче мають призвести до високого рівня інфляції і виникнення диспропорцій у заробітній платі.

Нову модель досягнення цілковитої зайнятості становлять чотири основні елементи:

- 1) обмежена фіскальна політика;
- 2) «солідарна» політика заробітної плати;



- 3) активна політика на ринку праці;
- 4) підтримка окремих галузей економіки, визначених державною програмою престижного розвитку.

Мета обмеженої фіскальної політики полягає в запровадженні державою таких другорядних податків на товари і послуги, які б не дозволяли інфляції зростати швидкими темпами і змушували б менш прибуткові підприємства припинити діяльність. Прибуток має стати стримувальним фактором з метою недопущення конкуренції та підвищення заробітної плати між фірмами, які одержують дуже великий прибуток.

Принцип «солідарної» політики заробітної плати реалізується через умову, за якою всі працівники мають одержувати рівну плату за рівну працю незалежно від фінансового стану підприємства. Такий підхід має привести до рівномірного розподілу заробітної плати і водночас змусити менш прибуткові підприємства скоротити чисельність працівників або взагалі припинити діяльність.

Третій елемент моделі — активна політика на ринку праці — нівелює негативні аспекти перших двох. Так, стало очевидно, що деякі категорії працівників не готові до конкурентної боротьби на ринку праці. Тому для них передбачається надання соціальної допомоги.

Держава економічними методами стимулює роботодавців тримати таких людей на підприємствах. У крайньому разі таким працівникам пропонуються робочі місця на державних підприємствах, де діють фіксовані тарифні ставки.

Четвертий елемент моделі — державна підтримка галузей з низькими економічними показниками, які все-таки забезпечують соціально необхідні послуги, — полягає у вжитті соціальних заходів з підтримки великих компаній, котрі успішно працюють, у створенні нових робочих місць у тих регіонах, де традиційні галузі в занепаді.

В Україні регулювання процесів зайнятості здійснюється на трьох рівнях:

- державному;
- регіональному;
- на рівні підприємств, установ та організацій.

Головною метою політики регулювання процесів зайнятості є досягнення максимальної узгодженості дій на всіх названих рівнях. На державному рівні визначаються мінімально необхідні нормативи функціонування ринку праці та його загальні межі. Держава забезпечує уніфікацію системи соціального захисту, трудового зако-

нодавства, визначає обсяг прав роботодавців та найманих працівників, можливості участі їх в управлінні виробництвом, межі компетенції місцевих органів управління тощо.

Крім використання нормативів прямої дії, держава здійснює безпосереднє регулювання ринку праці за допомогою податкової, кредитно-фінансової політики, а також інших засобів загальноекономічного характеру. Тобто можна говорити про вирішальну роль держави у формуванні ринку праці. Разом з тим макроекономічне регулювання ринку праці не може охопити всіх його аспектів, урахувати особливостей територій. Тому важливим рівнем регулювання ринку праці є регіональний.

На регіональному рівні вивчається стан ринку праці, співвідношення попиту і пропонування робочої сили з урахуванням специфіки кожного регіону.

Залежно від пріоритетів розвитку конкретного регіону формується концепція зайнятості, передбачаються заходи стимулювання тих чи інших підприємств з метою подолання проблем, що виникли.

Третій рівень регулювання ринку праці — це рівень підприємства, установи й організації. Тут відбувається процес застосування всіх засобів впливу з регулювання безпосередньо на працівника. На цьому рівні регулюванню підлягають:

- робочі місця і трудові процеси;
- планування у сфері кадрового забезпечення;
- професійно-технічне навчання працівників;
- соціальний захист.

Ці процеси, як правило, належать до стратегічної мети організації і відображаються у формуванні політики управління персоналом.

## **2.2. Планування чисельності персоналу**

«Персонал підприємства — це як футбольна команда: хлопці зобов'язані грати як єдина команда, а не збіговисько яскравих особистостей» (Лі Якокка).

Планування чисельності працівників є одним з найбільш важливих елементів планування всієї діяльності організації. Головне завдання полягає в забезпеченні реалізації планів організації щодо елементів людського фактора: чисельності працівників, їхньої кваліфікації, продуктивності праці тощо. Недосконале планування чисельності працівників призводить до збільшення витрат і, зрештою, до втрати матеріальних ресурсів.

Разом з тим ефективне планування чисельності працівників позитивно впливає на результати роботи організації. Це відбувається за рахунок: оптимального використання персоналу організації; удосконалення процесу наймання на роботу; створення системи інтеграції працівників у організацію; організації фахового їх навчання; планування дальшої кар'єри працівників; створення системи підготовки кадрового резерву; створення ефективної системи мотивації праці; скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок зваженої, послідовної й активної політики на ринку праці.

На визначення потреб організації в робочій силі впливають зовнішні й внутрішні чинники.

До зовнішніх чинників належить реалізація тактичних і стратегічних виробничих завдань, тобто плани з нарощування випуску продукції, проведення структурних змін, удосконалення технологій тощо, для чого потрібні додаткові людські ресурси.

В організаціях зі стабільною довгостроковою стратегією реалізація потреб у робочій силі здійснюється планомірно і не викликає великих труднощів у плануванні цього процесу. Проте якщо організація прискореними темпами змінює стратегію або провадить кардинальні структурні зміни, то планування чисельності працівників дуже ускладнюється.

Під внутрішніми чинниками розвитку робочої сили розуміють звільнення за власним бажанням, вихід працівника на пенсію, перебування у відпустці з догляду за дитиною, захворювання та ін. Відділ управління персоналом повинен відстежувати цю динаміку й завчасно прогнозувати її розвиток.

До внутрішніх чинників впливу на визначення потреб організації в робочій силі також належать: макроекономічні параметри середовища; політична ситуація; рівень технологічного розвитку; стан конкурентного середовища та ринків збуту.

До макроекономічних параметрів відносять: темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, стан інвестиційного клімату тощо.

Політична ситуація справляє вплив залежно від змін у законодавстві, стратегічному курсі та ін.

Рівень технологічного розвитку може докорінним чином змінити потреби організації в робочій силі. Про це свідчить поява персональних комп'ютерів і спричинене цим вивільнення мільйонів рахівників, друкарок та працівників інших професій.

Стан конкурентного середовища та ринків збуту також сильно впливає на потребу організації в людських ресурсах. Посилення конкуренції на стабільному ринку або на ринку, що звужується, як правило, означає, що організації треба планувати скорочення чисельності своїх працівників. І навпаки, коли немає конкуренції, стабільний прогноз підвищення попиту на продукцію (послуги) свідчить про необхідність нарощування обсягів виробництва, а в більшості випадків — про підвищення чисельності персоналу.

Для планування потреб у людських ресурсах використовуються різноманітні методи. Опишемо коротко деякі з них.

**Екстраполяція** — найпростіший метод, суть якого полягає в перенесенні пропорцій поточних ситуацій у плани на майбутнє. Наприклад, якщо торік обсяг реалізації продукції на одного працівника становив 10 тис. грн, то для приросту реалізації на 100 тис. грн необхідно найняти ще 10 працівників.

Більш точним є метод **скоригованої екстраполяції**. Поряд із перенесенням пропорцій поточної ситуації, він ураховує і зміну інших факторів впливу (продуктивність праці, зміна цін, динаміка попиту, стан розвитку робочої сили тощо).

Метод **експертних оцінок** базується на використанні висновків спеціалістів щодо прогнозу потреб організації в людських ресурсах. Цими спеціалістами можуть бути як керівні працівники структурних підрозділів організації, так і незалежні експерти. На практиці зазвичай роботу перших організовує відділ управління персоналом. При цьому можуть використовуватися такі методи, як групове обговорення, письмовий звіт, опитування, анкетування тощо. Опитування проводить відділ управління персоналом, керуючись попередньо розробленими питаннями й наданою для цього інформацією. Результати опитування оцінюють безпосередньо працівники відділу або група експертів.

Метод **комп'ютерного моделювання** ґрунтується на розробці математичної моделі за основними параметрами прогнозованої на майбутнє ситуації. Цей метод характеризується як найбільш високою точністю, так і найбільш високою вартістю.

«Підприємство — це кадри» (гасло японської автомобільної фірми «Ніссан»).

Ще один метод — **нормативний** — базується на принципі, за

яким раціональний склад організації визначається розрахунком відповідно до характеру й складу робіт за формулою

$$Ч = \frac{T_d}{C \cdot B} \cdot 100,$$

де Ч – чисельність персоналу виробничої одиниці;  $T_d$  – нормативна трудомісткість, людино-днів; С – визначений строк виконання робіт, робочих днів; В – середнє плановане виконання норм, %.

Професійно-кваліфікаційний склад працівників можна розраховувати відповідно до карт трудових процесів.

«Коли приймаєш на роботу, то береш не тільки «умілі руки» чи «розумну голову», а ще й людину, з її характером, звичками і долею» (П. Таранов).

**Метод дохідності** полягає в такому: організація, приймаючи рішення про зростання виробництва, має встановити, чи не перевищують витрати, зумовлені використанням додаткової робочої сили, доходу від її використання. Витратами використання додаткової робочої сили є заробітна плата, а доходом — приріст сукупного доходу підприємства завдяки збільшенню обсягу продукції та її реалізації.

Коли приймається рішення про наймання ще одного працівника, необхідно порівняти вартість продукту, який буде вироблено цим працівником, з витратами, пов'язаними з його найманням.

Гранична дохідність праці дорівнює граничному доходу організації, помноженому на величину граничного продукту праці, тобто

$$П_d = D_n \cdot П_{пр},$$

де  $P_d$  – гранична дохідність праці;  $D_n$  – граничний дохід підприємства;  $P_{пр}$  – граничний продукт праці – величина, на яку збільшився обсяг випуску внаслідок залучення одного працівника.

Величина граничної дохідності праці показує, що приносить залучення одного додаткового працівника. Однак наймання працівника одночасно збільшує і витрати на величину заробітної плати цього працівника. Тобто чистий ефект залучення додаткового працівника, що відбивається на обсязі прибутку підприємства, дорівнює граничній дохідності за винятком приросту фонду заробітної плати. Тож можна сформулювати правила оптимального наймання працівників для організації:

– розширювати масштаби зайнятості доти, доки гранична дохідність праці вища від рівня заробітної плати;

– скорочувати чисельність зайнятих, як тільки гранична дохідність упаде нижче від рівня заробітної плати.

Отже, чисельність зайнятих оптимальна, якщо виконується умова:

$$\text{Заробітна плата} = \text{Гранична дохідність праці.}$$

Цю умову можна проілюструвати графічно (рис. 2.1).

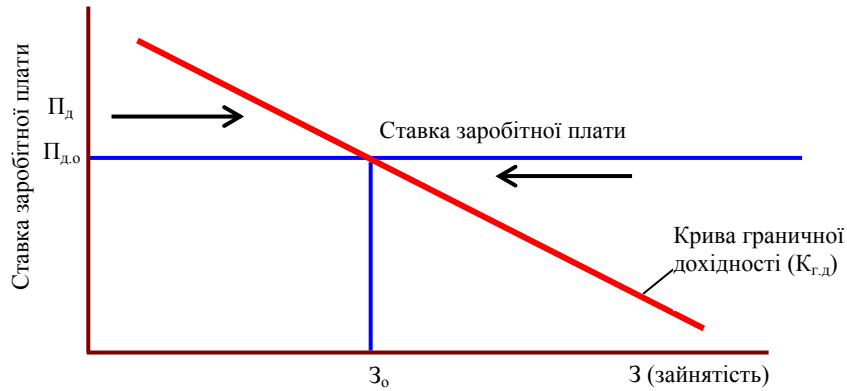


Рис. 2.1. Умова оптимальної чисельності зайнятих

Гранична дохідність праці зменшується в міру зростання чисельності зайнятих. У даній ситуації вибір чисельності працівників підприємства зупиниться на оптимальній зайнятості  $Z_о$ , за якої гранична дохідність праці дорівнює заробітній платі.

За теорією людського капіталу диференціація заробітної плати підтримується в основному у зв'язку з інвестиціями в людський капітал.

Інвестиції в людський капітал — це будь-які дії, що підвищують кваліфікацію і здібності, тобто продуктивність праці працівників.

Найважливішими формами інвестицій у людський капітал є інвестиції в освіту, охорону здоров'я, мобільність.

Інвестиції в освіту (включно із загальною і спеціальною, формальною і неформальною підготовкою за місцем роботи та ін.) формують робочу силу, яка стає більш кваліфікованою і більш продуктивною.

Залежність між рівнем освіти та індивідуальним доходом працівника показано на рис. 2.2.

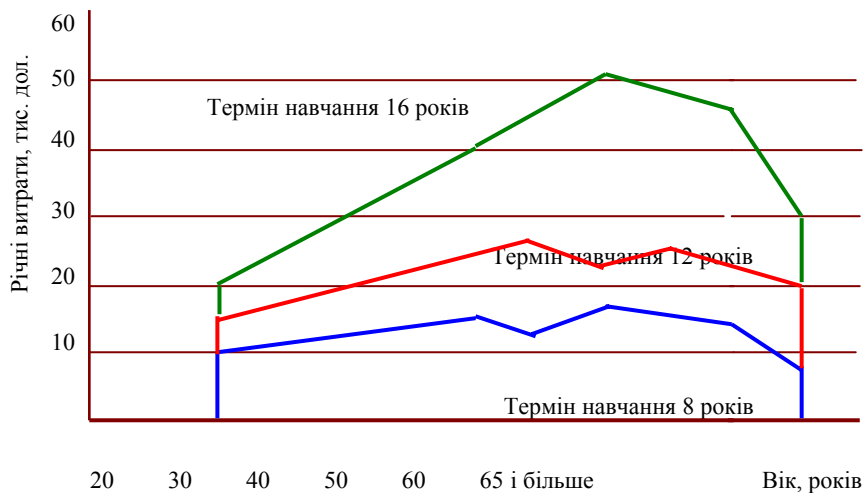


Рис. 2.2. Рівень освіти та індивідуальний дохід

Інвестиції в охорону здоров'я — профілактика захворювань, медичне обслуговування, поліпшення умов праці — подовжують тривалість життя, підвищують працездатність і продуктивність праці робітників.

Інвестиції в мобільність дають можливість працівникам мігрувати з місць із порівняно низькою продуктивністю в місця з порівняно високою продуктивністю.

Згідно з теорією людського капіталу продуктивність праці та, відповідно, ринкова вартість трудових послуг (заробітна плата) визначаються здебільшого тим, якою мірою роботодавець вважає за потрібне інвестувати в освіту й навчання, охорону здоров'я і розміщення робочих місць.

Загалом ухвалення рішення про збільшення чисельності персоналу має творчий характер. Спеціалістові, який займається цією проблемою, необхідно відповісти на такі запитання:

- чи потрібна робота, для виконання якої планується найняти працівника?
- на яких умовах має бути організовано роботу — повного чи неповного робочого часу?
- чи можуть працівники виконувати роботу вдома?
- чи сезонна ця робота?

- чи може бути організовано роботу як тимчасову?
- чи можна розподілити роботу між іншими працівниками?
- чи можливо укомплектувати необхідне робоче місце людьми з наявного персоналу?
- чи потрібне наймання нових працівників?

Щоб відповісти на ці запитання, слід докладно проаналізувати заплановану роботу, визначити тип людини, здатної її виконати, основні обов'язки працівника. Цей процес передбачає:

- аналіз роботи;
- складання посадової інструкції працівника;
- складання орієнтовного професійного портрета працівника.

### **2.3. Аналіз мотивації досягнення мети персоналом**

Психологи дійшли висновку, що людям властиві дві протилежні мотиваційні тенденції — прагнення до успіху (мотив досягнення) та прагнення запобігти невдачі (мотив запобігання). Знання мотивів людини дозволяє в процесі професійно-психологічного відбору кадрів прогнозувати її активність на передбачуваному місці праці. Особливо важливі тут діагностика та оцінка мотиву досягнення. З'ясовуючи значущість для персоналу досягнення успіху в професійній діяльності, у процесі співбесіди запитують:

- наскільки важливим для вас є успіх у цій сфері діяльності?
- чи схильні ви багато та наполегливо працювати ради досягнення поставленої мети?
- чи очікуєте ви високих результатів діяльності, чи вірите в успіх?

Ці запитання потрібно формулювати так, щоб відповіді на них прямо або опосередковано дозволяли виявити істинне бажання особистості досягти високих результатів у діяльності.

Про наявність мотиву досягнення свідчить, наприклад, вибір більш складних завдань та бажання їх виконати, прагнення вдосконалити свою майстерність, підвищувати професійну кваліфікацію.

Можна передбачати наявність мотиву досягнення, якщо колеги кандидата на вакантну посаду з попередніх місць роботи говорять, що він нещасливий у досягненні мети, не вдоволений здобутим результатом, прагне до більшого, роботу намагається виконувати краще, ніж раніше, віддає багато часу професійній діяльності, часто обговорює з колегами теми, пов'язані з розв'язанням професійних завдань; радіє успіхам, коли досягає високих результатів, не вдово-



лений простими завданнями та легкодосяжними цілями, схильний захоплюватися роботою, досягаючи нової мети.

Мотив досягнення є відносно стійкою особистісною якістю, але, щоб спрогнозувати активність співробітника в конкретній професійній сфері, потрібно враховувати, що він скеровує особистість до високих результатів тільки у взаємодії з такими ситуаційними факторами, як цінність досягнення успіху та суб'єктивна оцінка ймовірності (шансів) його досягнення (рис. 2.3). Тому в процесі професійно-психологічного відбору кадрів, особливо на посаді, що передбачає управління людьми, необхідно вивчати й інші складові мотивації досягнення.

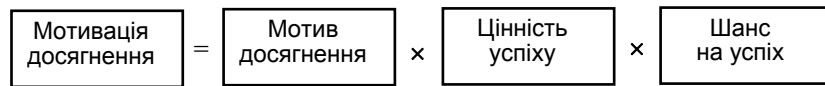


Рис. 2.3. Фактори досягнення мети

Оцінювання особистістю своїх шансів на успіх (очікування успіху) суттєво впливає на мотивацію до професійної діяльності. Що більше людина вірить в успіх, то значніших зусиль вона докладає для досягнення поставленої мети. Виділяють такі фактори, що впливають на очікування успіху:

- суб'єктивна оцінка своїх здібностей, яка формується на основі успіхів та поразок у минулому;
- суб'єктивне сприйняття ступеня складності завдання;
- упевненість у залежності успіху від докладених зусиль.

Оцінка кандидатом своїх здібностей може бути предметом вивчення у процесі співбесіди. Для цього кандидатів ставлять низку прямих та непрямих питань, що стосуються успіхів у минулому.

Успіхи, досягнені в минулому, формують віру в свої сили, в особисту ефективність. Невдачі в минулому руйнують цю віру. Потрібно з'ясувати, чи впевнений претендент на вакантну посаду у своїй ефективності, обговорюючи його проблеми та невдачі в минулому.

Суб'єктивна цінність успіху визначає мотивацію досягнення прагненням до успіху. Від того, яке значення особа надає досягненням у конкретній сфері, залежить, наскільки інтенсивно вона працюватиме саме в ній. Треба також з'ясувати, як претендент уявляє себе, свою діяльність на новому місці, праці, якого успіху він може досягти, наскільки він для нього цінний і т. п.

Достатньо ефективним є метод контакт — аналіз мови (усної й письмової) претендента. З цією метою в його мові виділяються поняття, вислови, судження, які засвідчують наявність у людини мотиву досягнення успіху («хочу», «планую», «прагну» і т. п.):

- хочу виконати це завдання (розв'язати таку задачу);
- прагну поліпшити (збільшити);
- успіх надихає, надає сил;
- працюю над новою ідеєю, сподіваюсь, що все вийде;
- хочу завершити цю роботу... .

Для оцінки мотиву досягнення розроблено низку психодіагностичних методів (тестів, опитувальників). Одними з найпростіших є тести «Мотивація до успіху», «Мотивація до попередження невдачі», «Мотивація успіху та боязні невдачі». Їх можна використовувати з метою професійно-психологічного відбору кадрів. Разом з тим потрібно враховувати, що вони не захищені від соціально бажаних відповідей, що в деяких випадках знижує достовірність результатів тестування. Тому дані, одержані з використанням цих тестів, потрібно зіставляти з претендентами через спостереження в період випробувального терміну або за допомогою виконання інших методів вивчення особистості.

Високі показники мотивації досягнення характерні для збуджуваних особистостей, схильних до лідирування, авторитарних, незалежних, наполегливих у досягненні мети, схильних до ризику, агресивних та конфліктних у міжособистісних контактах, з високою самооцінкою. Навпаки, високі показники мотивації уникнення невдачі за заниженої мотивації досягнення характерні для осіб флегматичних, невпевнених, осіб з низькою самооцінкою. Нульовий показник мотивації збігання за підвищених балів мотивації досягнення буває в осіб, що вирізняються поспішністю у прийнятті рішень, у таких, що шукають визнання, імпульсивних, необережних та надемоційних. Низькі показники мотивації досягнення характерні для особистостей, що перебувають у депресивних станах, мають невротичні розлади. Також вони властиві особистостям, що відрізняються м'якістю характеру, залежністю, комформізмом та песимізмом.

#### **2.4. Механізми мотивації праці**

Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини, породжені переходом України

до ринку, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією зі складових праці є її мотивування на рівні учасників трудових відносин. Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки розв'язання завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

На сьогодні матеріальне стимулювання працівників підприємств, як основна складова частина загальної системи мотивації, перейняло здебільшого риси, притаманні попередній адміністративно-командній системі господарювання. Внаслідок відсутності прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати основну функцію – стимулюючу — і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу. Відсутність науково обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до «зрівнялівки» в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити належну організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практично нанівець усі спроби розробки, а тим більше – впровадження високоефективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації. Подальше послаблення мотивації праці неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів, які мають місце в нашій державі.

Звідси виникає об'єктивна потреба створення науково обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу підприємств, який би

зміг за допомогою дієвих важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти підвищенню їхньої конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. Потрібен і інструментарій мотиваційного механізму, здатного поєднати в єдиний вузол цілі та результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати цілеорієнтовану мотивацію його високопродуктивної праці.

Закономірності дії мотивацій і побудови методів і механізмів реалізації мотивації щодо підвищення продуктивності трудової діяльності наведені в працях економістів-класиків: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Грегора, А. Врума. Вони використовуються як джерельна база, а *інформаційною основою* є праці вітчизняних і зарубіжних економістів, українські статистичні матеріали, законодавчі акти, матеріали періодичних видань, засоби мережі Інтернет тощо.

**Аспекти мотивування та стимулювання персоналу.** Управління персоналом охоплює багато складових: кадрова політика, взаємини в колективі, соціально-психологічні аспекти управління. Ключове ж місце займають визначення способів підвищення продуктивності праці, творчої ініціативи, а також стимулювання та мотивації працівників.

Поняття мотивації трактується як одна з функцій управління. Під ним розуміється процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку людей. Мотивація — це сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей. Мотивування праці — це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання людини до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Найчастіше до елементів мотивації зараховують: зміст і умови праці, відносини між працівниками, засоби адміністративного примусу (заборони, розпорядження), заохочення (стимули матеріальні та нематеріальні), засоби переконання (переговори, консультації) тощо.

**Основними ознаками системи мотивування працівників є:**

– сприяння як формуванню, так і досягненню суспільно значущих цілей організації і завдяки цьому підтриманню рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства;

– виконання функції комунікації між керівництвом, власником організації та її працівниками. Мотивування стосується створення та підтримання взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп;

– система мотивації двобічна. Один бік стосується рівня, диференціації структури та динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення системи стимулів до праці. Другий пов'язаний зі стилем управління, що застосовується керівниками. Система проявляється в поступовому переході від авторитаризму до демократичного стилю.

*Гнучка система мотивації управлінського персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам:*

– гнучкості, який означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також на зміну загальних і локальних цілей підприємства;

– системності, який означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина–посада–робота» і «особа–група–колектив»;

– відповідності, який полягає у встановленні такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;

– структурованості — характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого внеску працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;

– відкритості системи мотивації персоналу, який означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника.

*Мотивацію, як процес впливу на поведінку працівників, теоретично можна розділити на шість стадій.*

Такий розгляд процесу має досить умовний характер, тому що в реальному житті немає настільки чіткого розмежування стадій і немає відособлених процесів мотивації. Однак для з'ясування того, як розгортається процес мотивації, яка його логіка та складові, може бути прийнятна і корисна модель, наведена нижче.

**Перша стадія** — виникнення потреб. Потреба виявляється в тому, що людина починає відчувати, що їй чогось не вистачає. Виявляється вона в конкретний час і починає «вимагати» від людини, щоб вона знайшла можливість і почала робити якісь кроки для її задоволення. Потреби можуть бути різноманітними. Їх можна поділити на три групи:

1. Фізіологічні; 2. Психологічні; 3. Соціальні.

**Друга стадія** — пошук шляхів задоволення потреби.

Виникнення потреби створює проблеми для людини, вона починає шукати можливості задовольнити її. Виникає необхідність щось зробити, щось почати.

**Третя стадія** — визначення цілей (напрямів) — людина фіксує, що і якими засобами вона повинна робити, чого домогтися, що одержати для того, щоб задовольнити потребу. На даній стадії слід врахувати такі чотири моменти:

1. Що я повинен одержати, щоб усунути потребу?
2. Що я повинен зробити, щоб одержати те, що бажаю?
3. Як мені домогтися того, чого бажаю?
4. Наскільки те, що я можу одержати, може задовольнити потребу?

**Четверта стадія** – реалізація дії. На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб виконати дії, які мають дати їй можливість одержати щось, щоб задовольнити потребу. Процес роботи чинить зворотний вплив на мотивацію, і тому на цій стадії може відбуватися коригування цілей.

**П'ята стадія** – одержання винагороди за здійснення дії. Виконавши роботу, людина або одержує те, що вона може використовувати для задоволення потреби, або те, що вона може обміняти на бажаний для неї об'єкт. На даній стадії з'ясовується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат. Залежно від цього відбувається або послаблення, або зберігання, або ж посилення мотивації до дії.

**Шоста стадія** – задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, викликає задоволення потреби послаблення чи посилення мотивації діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості та виконувати дії щодо задоволення потреби [10].

**Стимулювання праці** – один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів. Стимулювання й соціальний контроль містять зовнішні спонукання й елементи трудової ситуації. До них належать умови, що безпосередньо визначають заробітну плату, організацію та зміст праці тощо. Під стимулюванням праці звичайно розуміють вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісних значимих умов (трудова ситуація), що спонукають його діяти певним чином. Тим самим створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, з ін-

шого боку, забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства, тобто відбувається своєрідний обмін діяльністю [5].

Поняття «стимулювання праці» містить усі використовувані в управлінні методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-психологічні. При цьому адміністративні методи стимулювання праці припускають вплив на індивіда, групу за допомогою наказів, видачі завдань і т. п. Це такий метод, коли потрібний суб'єктові керування трудовою поведінкою результат досягається за рахунок того, що для суб'єкта праці «збитки» від можливих санкцій за невиконання перевищують витрати на виконання завдання. Своєю чергою, економічне, матеріальне стимулювання праці припускає внесення в мотивацію вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на неї, забезпечення особистої й групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як безпосередні (заробітна плата, премії, доходи від прибутку й т. п.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регулювання трудової поведінки.

*Стимулювання трудової мотивації здійснюється на основі таких методів:*

- традиційні, що не вичерпали стимулюючих «ресурсів»;
- цільові, що полягають у використанні для підвищення стимулюючого впливу на трудову мотивацію системи цілей, тобто бажаних орієнтирів, досягнення яких заохочує певну трудову поведінку;
- індивідуальне збагачення праці, яке через «вмикання» механізмів задоволення соціальних потреб вищого рівня, пов'язаних із наданням працівникам більш складної, відповідальної роботи, активно стимулює їхню трудову мотивацію;
- співучасті, пов'язані із залученням працівників в управління виробництвом, трудовими колективами. Застосовується безліч форм промислової демократії, спрямованих на залучення працівників у систему керування виробництвом, що інтенсивно стимулює їхню трудову активність.

Чітко розроблений процес стимулювання дає змогу трудовим колективам тривалий період часу ефективно функціонувати без втручання суб'єкта керування. Стимулювання як спосіб керування припускає потребу врахування інтересів особистості, трудового

колективу, ступеня їхнього задоволення, тому що саме потреби є найважливішим чинником поведінки соціальних систем. Сама по собі потреба не може спонукати працівника до якихось певних дій. Тільки тоді, коли потреба зустрічається з предметом, здатним її задовольнити, вона може направляти й регулювати діяльність соціальної системи, керувати її поведінкою. Усвідомлення потреб викликає інтереси, бажання, прагнення, потяги.

Якщо мотивація припускає певний механізм залучення індивідів, соціальних груп у соціальну дійсність, вибір ними способу, спрямованості й активності своєї участі в трудовій діяльності під впливом різних факторів, то стимулювання праці — спосіб управлінського впливу на трудову поведінку, соціальну мотивацію праці.

Отже, мотивація — це сукупність чинників, які спонукають людей поводитись певним чином. Вона важлива для менеджерів, оскільки разом зі здібностями та чинниками середовища визначає індивідуальне виконання роботи. Стимулювання праці — один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів. Важливо також зауважити, що для працівника потрібна певна свобода вибору тієї або іншої стратегії й тактики дій у сфері праці. Ступінь такої свободи розширюється при переході від командно-адміністративної системи управління народним господарством до ринкової.

## 2.5. Модель мотивації персоналу

Уже давно робляться спроби пояснити поведінку людей і розкрити причини їхньої цілеспрямованої діяльності. Під тією чи іншою назвою з різних позицій обговорювалося те, що сьогодні називають мотивацією: активізація, стимулювання, управління, реалізація цілеспрямованої поведінки індивідуума.

Основним і визначальним фактором будь-якої діяльності є людина з її потребами та можливостями їх задоволення, рівнем соціальної й інтелектуальної свідомості, ціннісними орієнтирами. Тому проблему мотивації слід розглядати через призму людини з її вимогами, психологією і філософією життя, життєвим кредо. Тобто початковим пунктом управління за допомогою мотивації є мотиви працівників.

**Мотивація працівників** — одне з найважливіших завдань керівника. Вона вимагає уміння, напористості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре роз-



винені здібності спонукати працівників до більш високого рівня напруження їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи.

**Мотивація** — це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належать три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба.

Керівники мають домагатися від своїх працівників енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів. Отже, у процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого — задоволення індивідуальних потреб.

Процес керування в підсумку зводиться до якнайповнішого задоволення цих потреб. Схема функціонування моделі мотивації така:

- визначаються людські потреби і стимули;
- через незадоволення потреб в індивідуумі зароджується напруженість;
- на цю напруженість впливають зовнішні обставини, сприятливі можливості і мета;
- для задоволення потреб витрачаються зусилля;
- зусилля приводять до певного рівня показників, які ґрунтуються на слабкостях;
- за певні показники передбачаються різноманітні види винагород, що задовольняють початкові потреби і стимули.

Ця схема має замкнутий цикл. Адже в міру задоволення одних потреб виникатимуть нові, а для їх задоволення знову будуть потрібні нові зусилля.

Мотивація пов'язана і з деякими іншими факторами робочої ситуації індивідуума. Цей зв'язок відображає залежність

$$P_d = f(M, Z, O),$$

де  $P_d$  – показники діяльності;  $M$  – мотивація,  $Z$  – здібності;  $O$  – оточення.

За Мурредом і Грифіном, ці показники означають, що в працівника має бути бажання виконувати роботу (мотивація), уміння її виконувати (здібності) і відповідні матеріали та устаткування (оточення). Тобто мотивація є одним з елементів, що забезпечують високий рівень показників роботи. Безсумнівно, у цій системі не менш важливими є і здібності індивідуума, які необхідно невпинно розвивати, а також його внутрішнє і зовнішнє оточення.

**Еволюція основних мотиваційних теорій.** Існують два підходи до вивчення теорій мотивації: перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовного боку теорії мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, що і є основним мотивом їхньої поведінки, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда. Розглянемо докладніше ці теорії.

#### ***Теорія мотивації А. Маслоу***

Суть ієрархії потреб Маслоу зводиться до вивчення потреб людини. Це більш рання теорія. Її прихильники вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. В основі поведінки лежать потреби людини, які можна розділити на п'ять груп: 1) у самовираженні; 2) у повазі; 3) у спілкуванні з людьми; 4) у безпеці; 5) фізіологічні потреби.

Зміст такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетні для людини потреби перебувають на більш низьких рівнях і це позначається на мотивації людини. Тобто в поведінці людини більш визначальним є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим чинником і потреби вищих рівнів.

Найвища потреба – потреба самовираження та росту людини як особистості – ніколи не може бути задоволена цілком, тому процес мотивації людини через потреби нескінченний.

#### ***Теорія мотивації Д. МакКлелланда***

Відповідно до цієї концепції структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагнення до успіху, до влади, до визнання. При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них персональну відповідальність. Прагнення до влади має не тільки говорити про честолюбство, але й показувати вміння людини успішно працювати на різних рівнях керування в організаціях, а прагнення до визнання – його спроможність бути неформальним лідером, мати власну думку й уміти переконувати навколишніх у її слушності.

Відповідно до теорії Д. МакКлелланда люди, які прагнуть влади, повинні задовольнити цю потребу і можуть це зробити, обіймаючи визначені посади в організації.

### ***Теорія мотивації Ф. Герцберга***

Ф. Герцберг створив двочинникову модель, що характеризує ступінь задоволеністю роботою.

Перша група чинників пов'язана з самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також із навколишнім середовищем, у якому здійснюється сама робота.

Друга група чинників пов'язана з характером і суттю самої роботи. Керівник повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістової частини роботи.

Гігієнічні чинники Ф. Герцберга, як бачимо, відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці й упевненості в майбутньому.

Відмінність у розглянутих теоріях така: на думку А. Маслоу, після мотивації робітник обов'язково починає краще працювати, на думку Ф. Герцберга, робітник почне краще працювати тільки після того, як вирішить, що мотивація неадекватна.

Другий підхід до мотивації базується на процесійних теоріях. Тут ідеться про розподіл зусиль працівників і вибір визначеного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій належать теорія очікувань або модель мотивації В. Врума, теорія справедливості та модель Портера–Лоулера.

### ***Теорія очікувань В. Врума***

Відповідно до теорії очікувань не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення цілі, але й обраний тип поведінки.

У теорії підкреслюється необхідність у перевазі підвищення якості праці й упевненості в тому, що це буде відзначено керівником, що дає змогу людині реально задовольнити свою потребу.

Процесійні теорії очікування встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінкою:

- керівника, що за певних умов стимулює роботу співробітника;
- співробітника, який упевнений, що за певних умов він отримає винагороду;
- співробітника та керівника, які допускають, що при визначеному покращенні якості роботи співробітник отримає винагороду;
- співробітника, який порівнює розмір винагороди з сумою, що необхідна йому для задоволення визначеної потреби.

Виходячи з теорії очікувань, можна зробити висновок, що працівник повинен мати такі потреби, що можуть бути значною мірою задоволені в результаті передбачуваних винагород, а керівник має давати такі за-

охочення, які можуть задовольнити очікувану потребу працівника. Наприклад, у низці комерційних структур винагороду виділяють визначеними товарами, свідомо знаючи, що працівник їх потребує.

### ***Теорія справедливості***

Відповідно до цієї теорії ефективність мотивації оцінюється працівником не за визначеною групою чинників, а системно з обліком оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні.

Співробітник оцінює свій розмір заохочення, порівнюючи його з заохоченнями інших співробітників. При цьому він враховує умови, в яких працюють він і інші співробітники. Наприклад, один працює на новому обладнанні, а інший – на старому; або, скажімо, керівник не забезпечує співробітника тією роботою, що відповідає його кваліфікації; або не було доступу до інформації, потрібної для виконання роботи, і т. д.

### ***Теорія мотивації Л. Портера–Є. Лоулера***

Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її в тому, що вводяться співвідношення між винагородою та досягнутими результатами.

Л. Портер і Є. Лоулер ввели три змінні, що впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особисті якості людини і її здібності й усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії очікування тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що ця винагорода буде адекватною витраченим зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власну думку з приводу справедливості або неправильності винагороди порівняно з іншими співробітниками і, відповідно, ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до такої теорії результативність повинна точно підвищуватися.

Існує й підхід з погляду наслідків поведінки. Основний його принцип: поведінка, завершена винагородою, найімовірніше буде повторена, тоді, як поведінка, що спричинила негативні наслідки, має меншу ймовірність повторення. Наслідки можуть забезпечувати форми підтримки, уникання, покарання та ігнорування за допомогою графіків із фіксованими та змінними інтервалами, фіксованими або змінними подіями.

**Теорії мотивації** розглядаються у двох аспектах: змістовому і процесуальному.

Змістовий аспект (теорії задоволення) базується на принципі ідентифікації тих внутрішніх спонук (називаються потребами), які змушують людей діяти певним чином. Сюди належить ієрархія потреб А. Маслоу (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Піраміда потреб за А. Маслоу

Процесуальний аспект (більш сучасний) ґрунтується передусім на тому, як поведуться люди, орієнтуючись на свої сприйняття і пізнання. Він охоплює теорію справедливості, теорію очікування і модель мотивації Портера–Лоулера. Порівняння теорій задоволення та їхній взаємозв'язок подано в табл. 2.1.

Щодо практичної реалізації теорій, то застосування теорій А. Маслоу в управлінні персоналом зводиться до того, що якщо мотивувати якусь діяльність підлеглих, то потрібно визначити, які потреби спонукають їх до праці. При цьому необхідно враховувати, що ці потреби з часом змінюються, і неможливо розраховувати на те, що мотивація, яка спрацювала один раз, ефективно працюватиме завжди. Є способи, за допомогою яких можна задовольнити потреби вищих рівнів індивідуумів у трудовому процесі.

1. Задоволення соціальних потреб:
- надання такої роботи, що дала б змогу працівникам спілкуватися;
  - створення «духу єдиної команди»;
  - доведення до кожного працівника необхідної інформації і, як зворотний зв'язок, урахування їхнього погляду на певні питання;
  - реалізація принципу збереження неформальних груп, якщо вони не дестабілізують роботу і не завдають збитків;
  - створення умов для реалізації соціальної активності працівників.

Таблиця 2.1

**Теорії задоволення**

Теорія двох чинників Ф. Герцберга	Ієрархія потреб А. Маслоу	Теорія ЖВЗ К. Алдерфедда	Теорія трьох потреб Д. Макклеланда
Досягнення	Потреби самореалізації	Потреби зростання	Потреби досягнення
Сама праця Відповідальність Просування	Самоповага Повага інших	–	–
Визначення	Потреби товарищескості	Потреби взаємовідносин	Потреби влади
Керівництво Міжособистісні стосунки	Міжособистісна безпека	–	–
Безпека Політика організації	Фізична безпека	Життєві потреби	Потреби приєднання
Плата Робочі умови	Фізіологічні потреби	–	–

2. Повага до потреб:
- пропозиція більш змістовної роботи;
  - забезпечення працівників інформацією про результати їхньої роботи;
  - об'єктивна оцінка і заохочення результатів;
  - залучення працівників до визначення мети й ухвалення рішень;
  - делегування працівникам певних прав і повноважень;
  - створення системи просування по службових щаблях;
  - організація навчання і перепідготовки для підвищення компетентності;
  - надання працівникам складної і важливої роботи, що потребує від них повної віддачі;

– заохочення і розвиток у працівників творчих здібностей.

«Ніщо не зможе допомогти особистості сильніше, ніж звалити на неї всю відповідальність і дати зрозуміти, що ви їй довіряєте» (Букер Т. Вашингтон).

Процесуальна теорія аналізує те, як людина розподіляє зусилля для виконання різноманітних завдань і який конкретний тип поведінки вона при цьому вибирає. Теорія очікування розглядає мотивацію з огляду на три чинники:

- 1) очікування того, що зусилля принесуть бажані результати;
- 2) очікування того, що зусилля принесуть бажану винагороду;
- 3) очікувана ціна винагороди.

Застосовуючи на практиці теорію очікування, необхідно враховувати те, що люди мають різноманітні потреби, тому й винагороди вони сприймають по-різному. Необхідно зіставити запропоновану винагороду з потребами працівників і привести їх у відповідність. Для підвищення ефективності мотивації треба встановити чітке співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. Обов'язок керівника полягає у формуванні високого, але реалістичного рівня результатів, очікуваних від підлеглих, і в умінні всіма способами переконати їх, що, мобілізуючи свої зусилля, вони можуть досягти цього рівня. При цьому керівник має враховувати, що працівники зможуть досягти цього рівня тільки в тому разі, якщо делегований їм рівень повноважень та їхні професійні навички достатні для виконання поставленого завдання.

Усі досягнення є результатом зусиль тих людей, які стали на непопулярні позиції.

Теорія справедливості визначає, що працівники об'єктивно сприймають рішення щодо одержаної винагороди й оцінку затрачених зусиль, а потім зіставляють це з винагородою інших працівників, які виконували аналогічну роботу. Якщо це порівняння підтверджує, що рішення щодо винагороди несправедливе, то в людини виникає психологічна напруженість. При цьому ті працівники, які вважають, що їм недоплачують порівняно з іншими, можуть почати працювати менш інтенсивно або намагатимуться одержати більшу винагороду. Якщо працівники вважають, що їм переплачують, то вони, швидше за все, не змінюватимуть своєї поведінки й інтенсивності діяльності.

Реалізуючи принципи теорії справедливості, треба пам'ятати, що доти, доки люди не зрозуміють, що одержують справедливую

винагороду, вони будуть знижувати інтенсивність праці. Тому необхідно роз'яснити персоналу, що, наприклад, більш високооплачуваний колега одержує більше, тому що має більший досвід, і це дає йому можливість працювати продуктивніше.

Ще один спосіб формування й підтримки в персоналу почуття справедливості — збереження в таємниці сум виплат працівникам. Це нескладно зробити технічно, однак це змушує людей вбачати несправедливість навіть там, де її немає насправді. Крім того, упродовжуючи цей спосіб, керівник за теорією очікування ризикує втратити позитивний мотиваційний вплив.

«Якщо ви очікуєте від людей добрих вчинків, то вони їх здійснюють, і навпаки — очікування низьких вчинків призводить саме до них» (Ефект Пігмаліона).

Згідно з теорією Портера–Лоулера результати, досягнуті працівниками, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей і характерних рис людини, а також від ступеня усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Рівень затрачених зусиль, у свою чергу, залежить від ступеня цінності винагороди і того, наскільки працівник вірить у тісний зв'язок між затраченими зусиллями й одержаною винагородою.

Результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості є задоволення працівника, яке відіграє роль вимірювача ступеня цінності винагороди. Ця оцінка впливає й на майбутнє сприймання людиною аналогічних ситуацій.

Застосування в практиці менеджменту персоналу моделі Портера–Лоулера зводиться до реалізації розуміння того, що результативна праця веде до задоволення. Тобто в управлінні необхідно враховувати й те, що відчуття виконаної працівником роботи веде до задоволення, а отже, впливає на результативність. Крім того, досягненню необхідного рівня результативності сприяють внутрішні винагороди (похвала керівника, премія, підвищення по службі).

**Модель фахівця з вищою освітою.** Система національної вищої освіти в Україні передбачає триступеневу підготовку фахівців для народного господарства. Така система набула значного поширення у світі, стала звичною і сприймається як така, що забезпечує якість підготовки спеціалістів, здатних працювати в умовах ринку.

Що вкладається в поняття «бакалавр», «спеціаліст», «магістр»?



**Бакалавр** (від лат. *baccalarius*) перекладається як підвасал, від *baccalaria* — помістя. У багатьох країнах — це перший учений ступінь. У середньовічних університетах Західної Європи він присвоювався студентам після завершення першого етапу навчання. Ступінь бакалавра сьогодні надається випускникам університетів багатьох країн, у тому числі США, Великої Британії, після складання спеціальних іспитів або після захисту невеликої реферативної дисертації. А у Франції ступінь бакалавра свідчить про здобуття середньої освіти і надає право вступу до університету.

Українська вища школа готує бакалавра як людину, яка завершила перший етап навчання у вищому навчальному закладі (3–4 роки) і здобула загальну вищу освіту, а також професійну орієнтацію в одній з галузей народного господарства для дальшого навчання з метою здобуття спеціальності.

**Спеціаліст** — це людина, яка пройшла післябакалаврську підготовку на другому етапі навчання (1–2 роки) і здобула вищу спеціальну освіту. До категорії спеціалістів відносять інженерів, лікарів, юристів тощо.

Оскільки посібник розрахований на викладачів технічних вищих навчальних закладів, схарактеризуємо термін «інженер».

**Інженер** (від лат. *ingenium*) означає здібність, винахідливість. У сучасному розумінні інженер — це спеціаліст з вищою технічною освітою, який використовує науково-технічні знання для розв'язання технічних проблем, управління процесом створення технічних систем, проектування, організації виробництва, упровадження в нього науково-технічних інновацій. Інженерна діяльність спрямована на створення різноманітних технічних об'єктів, споруд, будівель, машин, устаткування.

Як і будь-яке суспільне явище, інженерна діяльність має визначені історичні рамки, окреслені основними етапами розвитку суспільства. Її витoki лежать у технічній діяльності періоду ремісничого виробництва. Перші навчальні заклади для підготовки інженерів були створені в XVII ст. у Данії. У Росії перша інженерна школа була відкрита в 1712 р. у Москві.

Найпершими і найбільшими центрами підготовки інженерних кадрів в Україні є політехнічні інститути: Львівський (1844), Харківський (1885), Київський (1898), Одеський (1918), Донецький (1921).

Виділяють три основні категорії інженерів: виробничник, який виконує функції технолога, експлуатаційника й організатора вироб-

ництва; дослідник, який поєднує функції винахідника, конструктора і проектувальника; системотехнік, або інженер широкого профілю, який створює складні технічні системи.

Як провідник передових ідей науки і техніки у виробництво, інженер має справу з відповідною прикладною галуззю знань, яка узагальнює, систематизує досвід даного виробництва і видає його як сукупність відомостей про предмет праці, техніки, технології, управління. У своїй діяльності інженер повинен не тільки враховувати технічні аспекти проблем, але й оцінювати економічні й екологічні результати, а також наслідки своєї праці.

**Магістр** (від лат. *magister*) у буквальному перекладі означає вчитель, начальник. Так називали низку посад у Давньому Римі. Пізніше в Європі великим магістром (гросмейстером) стали називати главу католицького духовно-рицарського ордену.

Магістр — це також другий учений ступінь, який присвоюється випускникам університетів США, Великої Британії та інших країн, де використовується англо-американська система освіти. Магістерський ступінь присвоюється після складання спеціальних іспитів і захисту дисертації.

В українській вищій школі ступінь магістра присвоюється після завершення третього етапу навчання (1–2 роки) спеціалістів, які здобули вищу спеціальну освіту, підготували і захистили дисертацію. Підготовку магістрів можуть здійснювати вищі навчальні заклади, які пройшли акредитацію й одержали на це право.

1993 року підготовку бакалаврів, спеціалістів і магістрів здійснювали 911 вищих навчальних закладів центрального і відомчого підпорядкування, в яких навчалося 1,6 млн студентів за 1800 спеціальностями. Підготовка бакалаврів здійснюється за 83 галузевими напрямками (у США – 20, Японії – 60, Кореї – 60, Франції – 54). У системі освіти України працюють понад 2 млн учителів та викладачів.

**Модель сучасного фахівця.** Необхідність підготовки фахівців, спроможних працювати в умовах ринкової економіки, потребує відповіді на цілу низку принципових запитань: якими здібностями повинен володіти випускник вищої школи? що він повинен знати й уміти? які межі його професійної діяльності? Спроби відповісти на поставлені запитання обумовлюють потребу створення сучасної моделі фахівця на всіх трьох етапах його підготовки.

У загальному вигляді така модель сприймається як ідеал, еталон, образ, що його треба реалізувати в процесі терміну навчання.

Якщо виходити з того, що вища школа готує високоосвічених людей, які повинні знайти своє місце на ринку праці, то така модель згідно з законами маркетингу, що вивчає ринок, має формуватися з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, які на неї впливають, а також вимог самої професії. Вона має включати три блоки:

- зовнішні фактори міжнародного ринку праці;
- внутрішні фактори державного впливу;
- вимоги професії.

Перший блок моделі відбиває те, що має входити в поняття «сучасний фахівець, що відповідає міжнародним стандартам». Перехід до ринкових відносин передбачає впровадження нових вимог до випускників вищої школи. За умов інформаційної насиченості, швидкого старіння знань треба впроваджувати перманентну освіту, коли молодий фахівець має бути підготовлений до самостійного здобуття нових знань. Для цього найперше, що потрібно зробити, — навчити майбутніх спеціалістів вчитися.

Уміння вчитися охоплює кілька видів навчальної діяльності, різних за своїм призначенням:

- пошук нової інформації (уміння працювати в бібліотеці, конспектувати, аналізувати);
- засвоєння знань за допомогою розв'язання типових задач, тестів, контроль за процесом розв'язання, коригування в разі виникнення помилок;
- готовність до колективної діяльності, набуття знань з теорії та практики управління колективом, які відповідають вимогам міжнародного менеджменту.

На формування вимог першого блоку моделі впливають економічні, політичні, соціальні, культурні, технічні, правові умови та фактори, які складаються на міжнародному ринку праці з урахуванням попиту та конкуренції.

Другий блок моделі передбачає, що молодий фахівець повинен відповідати вимогам державного стандарту, який передбачає:

- високий рівень політичної культури, що дозволяє організувати роботу колективу, який складається з працівників з різними політичними поглядами;
- професійну компетентність, уміння використовувати теоретичні знання у виробничій діяльності;

- організаційні здібності, уміння створювати мотиви діяльності, визначати пріоритети, володіти основами знань про підприємливість;
- уміння використати національну спадщину у сфері звичайних людських цінностей;
- особисті якості: високий рівень освіченості, культури, воля, справедливість, тактовність тощо.

Третій блок моделі визначає конкретний склад умінь, які можна об'єднати в три групи:

- а) такі, що дозволяють вести дослідження;
- б) необхідні для розв'язання практичних завдань;
- в) забезпечують готовність до педагогічної роботи.

У різних вищих навчальних закладах співвідношення цих груп неоднакове. Якщо в університетах провідне місце належить підготовці до дослідної й педагогічної діяльності, то в технічних закладах — до розв'язання переважно практичних завдань і рідше — дослідних та педагогічних.

Для постановки конкретних цілей навчання кожен групу вмінь потрібно аналізувати згідно з профілем підготовки фахівця.

Отже, модель фахівця може бути подана як педагогічний проект діяльності, узятий у її цілісній єдності і сукупності професійних функцій і особистісних якостей фахівця. Вона має орієнтуватися на роботу в умовах ринкових економічних відносин, бути адекватною реальності.

Зважаючи на те, що випускники ВНЗ працюватимуть на підприємствах з різною формою власності і їхня підготовка має відповідати кон'юктурі ринку праці, модель повинна бути адаптована до таких умов, сприяти підготовці конкурентоспроможного фахівця.

Для розробки моделі фахівця слід використовувати маркетингові методи: аналіз реальної практики використання фахівців даного профілю, попит на них на різних ринках і сегментах; експертний метод; прогноз сфери діяльності, до якого готується фахівець.

Побудова моделі фахівця суттєво полегшується професіограмами, які містять сукупність характеристик спеціальності, соціальних, соціально-психологічних і санітарно-гігієнічних характеристик.

На основі моделі фахівця створюються кваліфікаційні характеристики, які орієнтують вищу школу на формування в майбутніх фахівців цілісної системи професійної діяльності, світоглядної, гуманітарної і загальнокультурної підготовки. В основу методології побудови кваліфікаційних характеристик покладено синтез систем-

них і системно-діяльнісних підходів до формування якості фахівців визначеного профілю.

ПЕДАГОГІЧНА МОДЕЛЬ ВІТЧИЗНЯНОГО ФАХІВЦЯ. Вона базується на якостях: професійних і ділових; особистісних; гуманістичних (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Зміст показників якості**

Професійні і ділові якості	
Знання	Уміння
Техніки Технології Організації виробництва Економіки Права Психології та педагогіки Теорії управління	Бачити перспективу Розв'язувати технічні проблеми Підбирати кадри Мотивувати людей до праці Обстоювати інтереси колективу Керувати виробництвом
Особистісні якості	
Психологічні	Моральні
Воля Увага Кмітливість Пам'ять Реакція Витриманість	Чесність Справедливість Ввічливість Тактовність Чуйність Самокритичність

*Гуманістичні якості:* соціальна позиція; гуманне ставлення до підлеглих; демократичний стиль спілкування; політична культура.

**2.6. Мотивація і поведінка персоналу**

При побудові системи мотивації персоналу в організації враховують таке:

- за шкалою результативності працівники розподіляються за нормальним законом (розподіл Гаусса, рис. 2.5);
- результативність кращого працівника у 2–3 рази перевищує результативність гіршого;
- із принципу Парето впливає, що:

– 80 % успіхів організації забезпечують 20 % її співробітників, результативність яких перевершує середню, технологічно зумовлену результативність;

– 80 % невдач організації приносять 20 % її співробітників, результативність яких значно менша від середньої, технологічно зумовленої результативності.

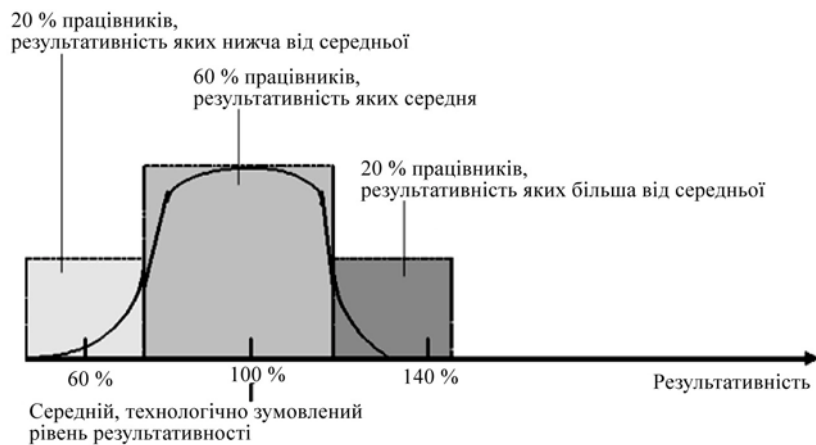


Рис. 2.5. Нормальний розподіл працівників організації щодо результативності

Різниця в продуктивності багато в чому визначається:

- потребами, що впливають на поведінку людини;
- методами мотивації, що виходять від організації, і тими благами, які в результаті отримують працівники;
- очікуваннями працівників з приводу винагород;
- адекватністю бажаних і одержуваних від організації благ.

Тому одними з найбільш складних завдань, із якими стикаються керівники в галузі мотивації, є:

- діагностування й оцінка конкретних потреб, бажань та очікувань працівників;
- установлення взаємозв'язку потреб, бажань та очікувань із одержуваними винагородами.

Можна назвати три найчастіше використовувані на підприємствах види винагород:

- матеріальне: застосування економічних і соціально-економічних методів менеджменту;

– престижне: визнання успіху, посадовий ріст і одержання різноманітних престижних привілеїв;

– змістовне: інтерес до змісту роботи й задоволення, що отримується в процесі виконання роботи.

Тут слід зазначити: якщо як на винагороду людина розраховує на отримання грошових виплат, поліпшення умов праці, надання їй гарантій майбутньої зайнятості, то організація отримає прийнятний, «технологічно обумовлений» рівень результативності. Якщо ж результати праці людина пов'язує не тільки з матеріальною винагородою, але й з визнанням, змістом самої роботи, то організація може розраховувати на результативність, що перевищує технологічний рівень.

Тому досить часто проблема полягає в тому, щоб визначити, на задоволення яких потреб мотивувати співробітників. Коли організація створює умови, що відповідають бажанням і потребам співробітників, то вони працюють із вищою результативністю, ніж мінімально прийнятна для організації. Важливо відзначити, що існують внутрішньо мотивовані співробітники. Вони «винагороджують себе самі», отримуючи бажаний результат.

Таким чином, домогтися бажаного рівня результативності можна двома шляхами:

– підбираючи людей із внутрішньою мотивацією, щоб вони працювали з віддачею, яка перевищує мінімально прийнятну;

– забезпечуючи задоволення бажань і потреб зовнішніми винагородами.

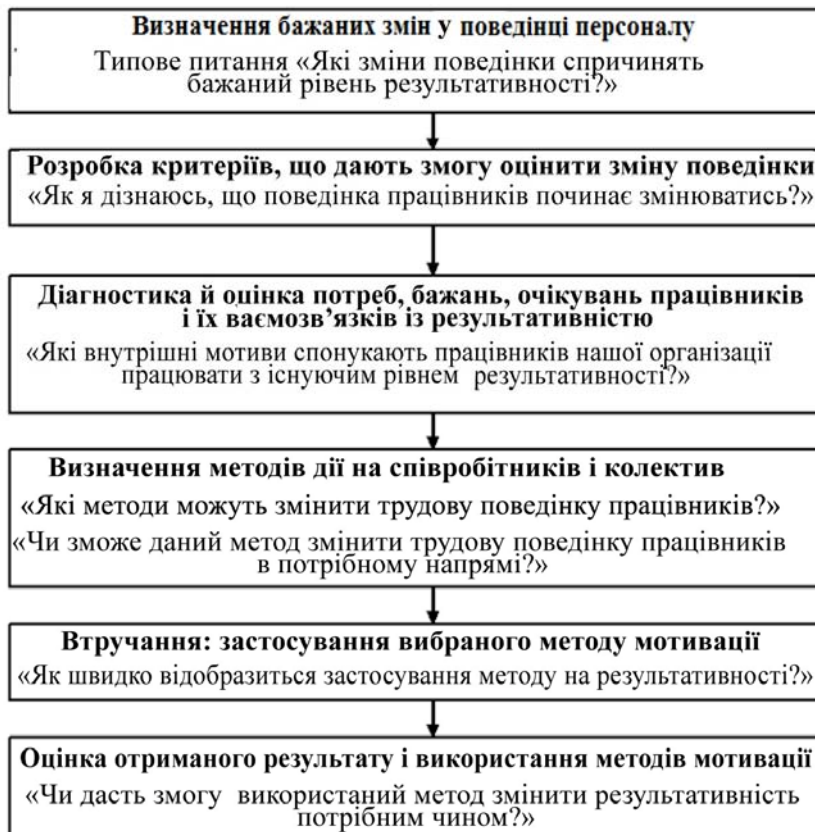
Управління результативністю означає мотивацію на основі виявлення та підтримки поведінки працівників, бажаної для організації. Даний підхід ґрунтується на таких основних передумовах.

1. Будь-яка поведінка працівника має наслідки, які можуть бути позитивними, негативними або нейтральними.

2. Поведінка — це функція наслідків. Позитивні наслідки збільшують імовірність повторення зробленого вчинку. Негативні наслідки її зменшують. Нейтральні наслідки ведуть до повільного зменшення ймовірності скоєння даного вчинку. Інакше можна сказати, що поведінка має місце, тому що за неї винагороджують і заохочують.

3. Наслідки поведінки важливіші за те, що їм передують.

Типовий процес впливу на поведінку охоплює низку кроків.



Можна говорити про такі проблеми, з якими стикаються багато керівників, що прагнуть змінити мотиваційну систему організації.

1. Відсутність моментального та загального відгуку на проведені заходи, що цілком природно, адже всі дії, які робляться керівництвом, будуть спочатку знаходити відгук лише у 20 % співробітників.

2. Відсутність негайних поліпшень виробничих показників. Коли керівник починає раціоналізувати систему мотивації, але опиняється в точці «гірше, ніж було», то часто він вважає, що зробив щось не те або не так. У результаті виникають сумніви у власних здібностях, у залучених консультантах, у самій реалізованій ідеї. Слід врахову-



вати, що тимчасове погіршення — це нормально. Адже майже завжди відразу після якихось змін відбувається психологічна дестабілізація персоналу, яка не може не позначитися на продуктивності. Зате потім часто спостерігається швидке зростання (рис. 2.6).

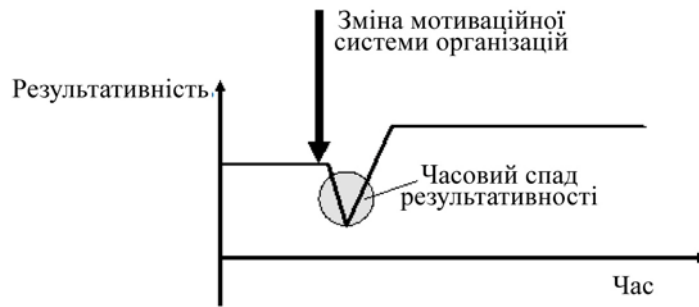


Рис. 2.6. Модель зниження результативності при розвитку мотиваційної системи

3. Поліпшення системи мотивації не повинне зводитися до впровадження одного-двох нововведень. Реалізувати таку програму, зрозуміло, можна поетапно, але розробити її треба цілком, розуміючи, що доведеться прийняти іншу філософію ставлення до людей.

4. Ідеальної й непорушної системи мотивації не існує. Тому будь-яку систему можна та потрібно постійно доопрацьовувати і видозмінювати.

5. Безкоштовних методів мотивації практично не існує: для того, щоб нагородити людину грамотою, потрібно придбати і віддрукувати в організації відповідний бланк. На аргументовану похвалу працівника керівник витрачає час, який має свою вартість, і т. д.

Для роботи з персоналом керівнику потрібні три речі: воля, ідеї та гроші, причому саме в такому порядку (рис. 2.7). Ідеї можна придумати, взяти з книг або в консультантів. Їхньою реалізацією займаються, найчастіше, лінійні керівники, оскільки конкретного співробітника найкраще знає його безпосередній начальник. Звичайно, самих начальників потрібно вчити й розвивати. Проявити волю може тільки власник компанії або її керівник. Це єдина людина, у якої є право приймати всі рішення в організації, зокрема й рішення, що дають змогу людям відчувати себе в цій організації добре.

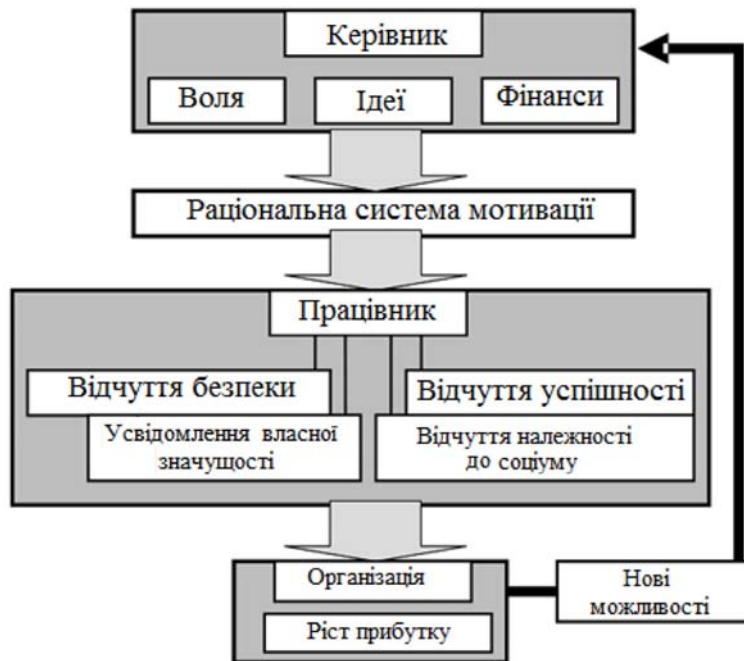


Рис. 2.7. Модель розвитку системи мотивації

Грамотно розроблена система мотивації забезпечує працівників:

1. Відчуття безпеки, а саме:
  - матеріальну стабільність: адекватна заробітна плата, чітка й максимально об'єктивна система матеріального заохочення;
  - душевний комфорт, що базується на прозорому та передбачуваному організаційному середовищі завдяки виробленню й доведенню до відома всіх загальних корпоративних установок, налагодженню системи зворотного зв'язку.
2. Відчуття успішності, що виникає внаслідок:
  - створеного іміджу успішної компанії і культу професіоналізму;
  - знання історій успіхів співробітників, місця організації на ринку;
  - адекватної оцінки власної ринкової вартості.
3. Усвідомлення власної значущості, що досягається за рахунок:
  - уваги до особливостей особистості працівника;
  - заохочень, що враховують особистісні інтереси кожного працівника;
  - надання можливості реалізації особистих свобод.

4. Відчуття належності до соціуму, що досягається шляхом:
- формування позитивного морального клімату в колективі;
  - турботи про співробітників;
  - надання можливості розвитку, наявності перспектив зростання та самореалізації, дієвої системи навчання.

## **2.7. Кваліфікаційні ознаки компетенції персоналу**

Сучасний світ потребує нової філософії освіти, зміни парадигми педагогічного мислення, практичної зорієнтованості, оскільки конкурентоспроможність в умовах формування економіки знань значною мірою визначається конкурентоспроможністю у сфері науки й освіти. Саме цим пояснюється спрямованість на постановку та розв'язання науково-педагогічних проблем управління процесом формування професійної компетентності майбутнього менеджера, фахівця з якості.

Причиною «відновлення» проблеми компетентності визначено таке: останнім часом кардинально змінилася система генерації та передачі знань, а обсяг існуючих знань та інформації зріс багаторазово. Нині неможливо за один раз, навіть за п'ять чи шість років, підготувати людину до професійної діяльності на все життя. Щорічно оновлюється 5 % теоретичних і 20 % професійних знань. Зокрема, прийнята в США одиниця виміру старіння знань спеціаліста — так званий «період напіврозпаду компетентності» (період зниження компетентності на 50 %) — у результаті появи нової інформації підтверджує, що для багатьох професій поріг досягається менше ніж через п'ять років, тобто в умовах нашої країни, раніше, ніж закінчиться процес навчання. З огляду на це, розв'язання проблеми вбачається в переході на позитивну освіту, де базова освіта періодично доповнюється програмами додаткової освіти, а сама організується не як кінцева, завершена, а лише як база, доповнена іншими програмами, при цьому теж ступенева. Крім цього, слід акцентувати увагу на тому, що вища освіта завжди була й має бути тісно пов'язана зі сферою економіки. Сучасні умови глобалізації диктують нові вимоги та потребують нового формату взаємодії вищої освіти та економіки, яка без перебільшення має бути економікою знань. Економічною наукою доведено і практикою підтверджено, що економіка знань є чи не єдиною із можливих систем господарювання, яка здатна продукувати конкурентні переваги та відповідати на виклики ХХІ ст. Термін «економіка знань» уведений у науковий обіг у 1962 р. Ф. Махлупом. Нині дедалі більше науковців і практиків використовують цей термін для означення типу економіки, в якій знанням нале-

жить вирішальна роль, а продукування, поширення і застосування знань є основним джерелом розвитку.

Суттєва відмінність нової економіки (економіки знань) від попередніх полягає у докорінній зміні рушійних сил і самої філософії розвитку, за якою знання стали основною, життєво необхідною умовою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку. Експерти Світового банку стверджують, що «здатність суспільства створювати, відбирати, адаптувати, перетворювати на джерело прибутковості й використовувати знання має вирішальне значення для стійкого економічного зростання і підвищення рівня життя населення. Знання перетворюється на найбільш важливий чинник економічного розвитку».

Мотивами звернення до проблеми професійної компетентності визначаються такі:

*Мотив перший – об'єктивний.* Якість освіти та її похідна (рівень розвитку та підготовленості до практичної діяльності працівника будь-якої сфери) стає найважливішим фактором успішності бізнесу, якості послуг, а отже, і реалізації кінцевої мети освітньої діяльності вищого навчального закладу.

Нові вимоги до підготовки кадрів зумовлені об'єктивними тенденціями: динамічним розвитком різних сфер, розширенням їхньої поліфункціональності.

Сьогодні менеджер, керівник будь-якої ланки не може бути лише фахівцем зі знаннями специфіки галузі. Основним завданням менеджера має бути не тільки пошук нових клієнтів і проблеми грошових надходжень. Сучасний працівник зможе провадити конкурентоспроможну діяльність за умов глибокого опанування знаннями в галузі економіки, регулювання, менеджменту, глобальних інформаційних технологій, володіння декількома іноземними мовами, навичками практичної та економічної психології.

*Мотив другий – суб'єктивний.* Потреба сучасного студента (усвідомлена чи ні) — після закінчення ВНЗ отримати високооплачувану, цікаву, престижну роботу, здійснити успішну ділову кар'єру, реалізуватися як особистість. Це не дивно, це — природно. Наш студент не байдужий до свого майбутнього, тому шукає роботу в позанавчальний час (переважна більшість), виходячи, передусім, із потреби набуття професійного досвіду. Саме це вимагає пошуку нових, індивідуальних підходів до розробки навчальних планів, програм підготовки, організації факультативної та позанавчальної роботи, відбору навчальних методів і критеріїв оцінки якості тощо.

Теоретичні наукові та професійні фахові знання педагогів та практиків мають бути спрямовані на формування професійної компетентності студентів — майбутніх менеджерів.

Термін «компетентність» (від лат. *competense*) — поняття, яке висвітлює аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи, визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна досягти високих результатів у діяльності.

Компетентність — це похідна від компетенції, характеристика індивідуальної специфіки кожного окремого суб'єкта як носія компетенції, вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, потрібні для успішного виконання певної роботи.

Так склалось, що на практиці багато спеціалістів з управління персоналом допускають змішування понять «компетентність» і «компетенція». У зв'язку з чим одразу хотілось би внести ясність і сказати, що досягнення певного рівня результату роботи найчастіше визначається як компетентність.

Здатність, що відображає необхідні стандарти поведінки, які ведуть до результативної роботи, визначається як компетенція.

Також слід згадати, що на сьогодні існує багато визначень поняття «компетенція», та й спеціалісти з управління персоналом пропонують різноманітні трактування. Однак основними вважають два підходи до розуміння компетенції.

Американський підхід — компетенція як опис поведінки співробітника. Компетенція — це основні характеристики співробітника, маючи які, він здатен демонструвати правильну поведінку, і як наслідок, досягати високих результатів у роботі.

Європейський підхід — компетенція як опис робочих завдань чи очікуваних результатів роботи. Компетенція — це здатність співробітника діяти згідно зі стандартами, прийнятими в організації (визначення стандарту-мінімуму, якого має досягнути співробітник).

На території СНД, як базове, найчастіше використовується таке визначення:

Компетенція — це особисті якості, професійні навички, потрібні співробітнику для успішного виконання своїх посадових обов'язків. Наприклад: вміння ставити чіткі цілі, планування та організація, лідерство, орієнтованість на результат, збір та аналіз інформації, навички, комунікації, вміння працювати в групі, адаптивність до змін, особистий розвиток.

Компетенція є стійкою частиною особистості та може зумовлювати поведінку людини в безлічі ситуацій й робочих завдань. Вона складається з багатьох особистісних параметрів (акцентуації особистості, характеристик темпераменту та емоційно-вольової сфери, рівня інтелекту, мотивів, настанов, знань і складних навичок), і всі ці параметри можна виявити та оцінити з того, як поводитьься особистість.

Крім особистого характеру, акцентуації, мотивів і здібностей, на індивідуальну поведінку також мають значний вплив цінності та принципи, прийняті в організації. У зв'язку з цим багато компаній почали вивчати їх і доводити до відома працівників. Особливо виділяючи при цьому, яку роль означені цінності та принципи повинні грати в щоденній діяльності. Деякі компанії внесли корпоративні принципи та цінності в модель компетентності та піклуються про те, щоб поведінка персоналу відповідала прийнятим настановам.

Компетенції бувають:

\* *Придбані*: знання та навички, придбані на роботі, а також під час навчання та щоденної діяльності. Оцінювання цих компетенцій можна здійснити за допомогою тестів здібностей.

\* *Природні*: базові якості особистості (екстраверсія/інтроверсія, емоційна стабільність/тривожність, приємність/цинізм тощо). Оцінка природних компетенцій здійснюється на основі особистісних тестів.

\* *Адаптивні*: набір якостей, що дають змогу індивіду досягати цілей у новому робочому середовищі. Оцінка адаптивних компетенцій проводиться також за допомогою особистісних тестів. Джерело адаптивних компетенцій знаходиться в емоційних здібностях особистості, які не є вродженими, а можуть бути придбані та розвинені.

Компетенції розрізняють за рівнями.

– *Корпоративні* (чи ключові): компетенції, які підтримують місію та цінності компанії, та, зазвичай, можуть бути застосовані до будь-якої посади в організації. Часто перелік корпоративних компетенцій можна зустріти в презентаційних та інформаційних матеріалах компанії.

– *Управлінські*: компетенції, які застосовуються щодо керівних посад усіх рівнів правління. Охоплюють ділові та особисті якості, що становлять сукупність умінь і навичок, потрібних керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей. Використовуються для оцінювання керівників.

– *Спеціальні/технічні*: охоплюють спеціальні (технічні) знання, вміння та навички, потрібні для ефективного виконання співробітниками посадових обов'язків. Застосовуються щодо певних груп посад різних департаментів або розробляються під конкретні посади.

Практика показує, що деякі організації використовують лише ключові компетенції, інші розробляють і використовують тільки управлінські — для проведення оцінювання топ-менеджерів, а частина компаній розробляють тільки спеціальні/технічні компетенції для груп посад різних департаментів.

Також компетенції поділяються на:

\* *Прості* — мають єдиний перелік індикаторів поведінки (стандарту знань, умінь, навичок, які спостерігаються в діях людини, що має визначену компетенцію).

\* *Деталізовані* — складаються з декількох рівнів (зазвичай, трьох-чотирьох). Кількість рівнів визначається цілями використання моделі компетенцій.

\* *Порогові* — містять знання та характеристики поведінки, потрібні для допуску до виконання робіт.

\* *Диференціючі* — містять знання та характеристики поведінки, які дають змогу відрізнити найкращих працівників від середніх (поганих) робітників.

## **2.8. Моделі професійної компетенції менеджера з якості**

Економічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання визначальною мірою залежить від інвестицій у людський капітал, саме тому в сучасному лібералізованому та глобалізованому світі відбуваються значні зміни в галузі управління людськими ресурсами. Компанії доходять розуміння того, що пріоритетом у прийнятті стратегічних рішень є люди та їхні професійні якості. Важливим аспектом є потенціал колективу та людей, що його складають.

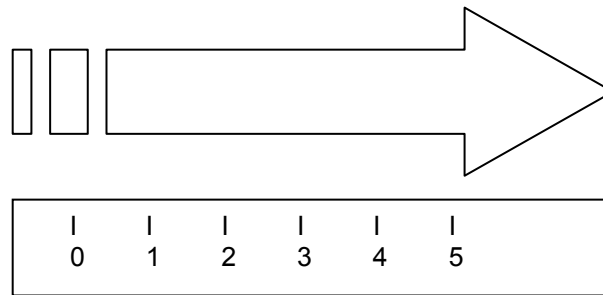
У сучасних організаціях зараз відводиться важлива роль політиці та практиці управління персоналом компетенції. В деяких компаніях набір компетенцій знаходиться в центрі всієї роботи з персоналом і використовується в конкретних цілях.

Раніше багато уваги приділялось результатам роботи та мало — поведінці людей, що досягли певних результатів. Прийшов час, коли вимоги до високоякісних продуктів і якісного обслуговування примусили бізнес звернути увагу на те, як стиль виконання роботи дає змогу завойовувати та зберігати перевагу на ринку.

Теорія компетенцій була розроблена американськими психологами як відповідь на питання: чому співробітники, що мають престижні дипломи, гарний послужний список, що пройшли відбіркові тести на рівень, найчастіше виконують свою роботу так неефективно? На основі чого можна спрогнозувати ефективне виконання роботи співробітником?

Після багаторічних досліджень психологи дійшли висновку, що ні досвід роботи, ні рекомендації колег насправді не можуть гарантувати, що співробітник буде достатньо добре виконувати свою роботу. Виявилось, що можливість найбільш точно спрогнозувати якість виконуваної роботи співробітником дають його компетенції.

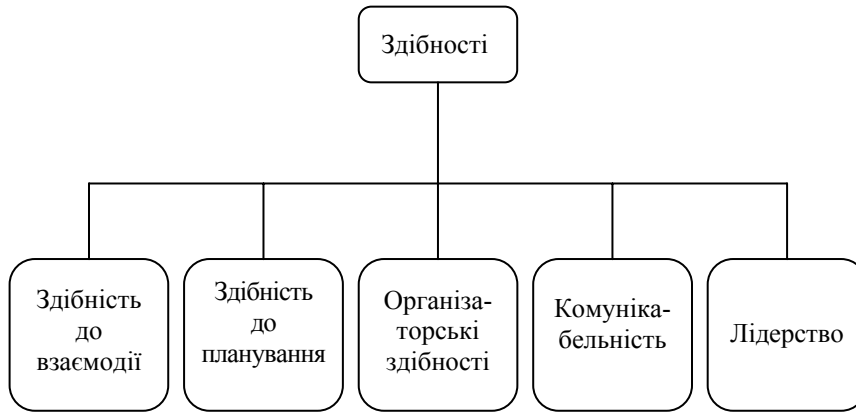
Ідеальною є ситуація, коли шляхом опитування робітників різних рівнів виявляють усі види компетентності, потрібні для ведення бізнесу, з яких одна частина охоплює знання та професійні навички, а інша — професійні якості, здібності. Кожен конкретний вид компетентності може бути розділений на рівні, починаючи з рівня 0, на якому для виконання роботи працівникові не потрібно мати будь-яку компетентність, до максимального рівня, де потрібна найвища компетентність. Ця шкала базується на моделі опанування знань і навичок, відповідно до якої робітники поетапно отримують більший досвід у міру просування службовою драбиною.



Здібності чи професійні якості, внесені до моделі, — це лідерство, організаторські здібності, комунікабельність, планування та взаємодія.

Кожен із видів компетентності аналогічно розбитий на рівні в порядку зростання складності. Шляхи підвищення компетентності в галузі професійних якостей — це спеціалізовані тренінги, семінарські заняття, що дають змогу розвинути свої здібності в тій чи іншій галузі.





Другим ключовим елементом моделі компетентності є поняття виконуваної роботи. Кожна робота охоплює три важливі блоки інформації: по-перше, блок «зміст», що охоплює призначення роботи, технічні засоби, що використовуються в роботі, вхідні дії та вихідні параметри, а також показники-індикатори, що використовуються для подальшого управління виконанням роботи. По-друге, блок «вимоги», що задає профіль компетентності, потрібної для даної роботи фізичні вимоги до працівника чи його здоров'я, а також будь-які аспекти безпеки та охорони праці, які можуть бути пов'язані з виконанням роботи. По-третє, блок «контекст», у якому розписують внутрішньофірмовий процес (або процеси), що ієрархічно пов'язані з даною працею та умовами роботи.

Блоки «зміст» і «вимоги» прописуються в регламентах компанії; положеннях про структурні підрозділи, посадові та робочі інструкції, що на сьогодні є звичайною практикою успішних компаній. А ось формування блоку «контекст» може викликати труднощі, якщо використовувати тільки традиційні регламенти: структурно-штатний розпис, положення про компанії, внутрішні та зовнішні комунікаційні зв'язки.

Розв'язати цю проблему можна, використовуючи процесний підхід.

Процесний підхід усі види діяльності всередині компанії описує як процеси (рис. 2.8).

Процес — сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих видів діяльності, що перетворюють входи на виходи. Кожному процесу в органі-

зації назначають керівника, тобто спеціаліста або менеджера, що єдиний має право вносити зміни до процесу. Всі процеси забезпечуються ресурсами та мають управлінський вплив з боку керівника процесу та регламентуючих документів ДСТУ, норм, правил, законодавчих вимог.

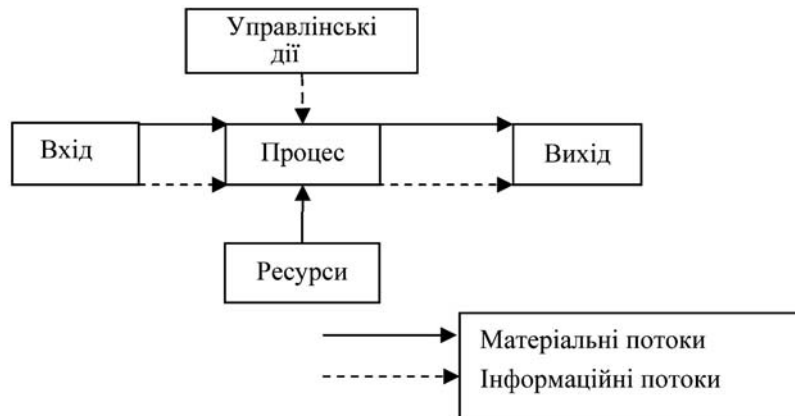
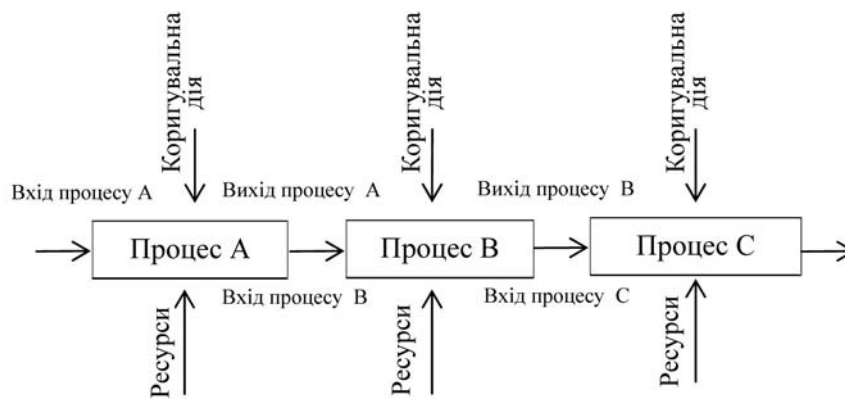


Рис. 2.8. Структура процесу

Усі процеси в компанії взаємопов'язані так, що вхід одного процесу є виходом попереднього.



Зазвичай, процеси в компаніях є наскрізними, тобто такими, що впливають на персонал декількох суміжних підрозділів (рис.2.9).

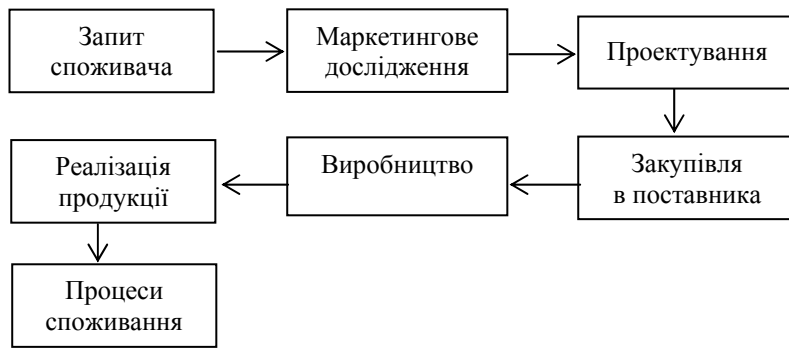


Рис. 2.9. Блок-схема процесу

Процес можна описувати, використовуючи блок-схеми процесів, де входи та виходи позначаються овалами, перетворення — прямокутниками, контрольні точки, де є не менше двох варіантів дій — ромбами.

Якщо в блок-схему процесу додати розподіл відповідальності за стадії процесу, то вийде карта процесу, яка дає змогу персоналу усвідомити своє місце, а менеджеру наочно простежити весь ланцюжок взаємодій у процесі (рис. 2.10).

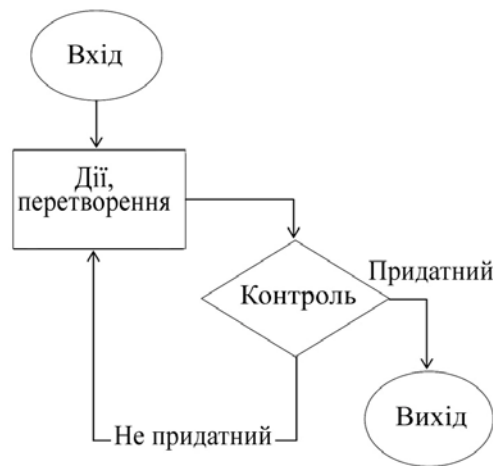


Рис. 2.10. Карта процесу

Модель компетентності змінює систему управління ресурсами та допомагає долати негнучкість традиційного управління, в якому ключовим елементом є робота, а не конкретні люди та їхні здібності до навчання. Модель компетентності:

– поєднує людський капітал зі стратегією та результатами роботи підприємства, оскільки стратегічне значення досвіду зростає щодня;

– дає змогу однаковою мірою управляти як окремими людьми, так і організаціями;

– робить об'єктивним потенціал посадового просування, дає змогу переміщувати працівників на основі їхнього профілю;

– полегшує управління за результатом і перепідготовку кадрів;

– забезпечує більш цілеспрямоване інвестування в підготовку та навчання кадрів, після того, як визначається тип навичок, потрібних для даного підприємства, інвестування може зосередитись на стратегічному знанні;

– забезпечує винагороду за конкретні речі, наприклад, за те, що робітник робить, та за те, чого він досяг, тобто винагорода за результати;

– дає кожному працівнику можливість робити те, що він знає та вміє.

Вибір залишається за керівником компанії: або залишити все, як є, до кращих часів, або впроваджувати сучасні моделі управління людськими ресурсами.

Можуть бути визначені такі складові компетентності молодшого менеджера:

1) інтегративна компетентність — здатність до інтеграції знань, умінь і навичок та їхнього ефективного використання в умовах швидкої адаптації організацій до вимог зовнішнього середовища;

2) соціально-психологічна (емоційна, перцептивна, концептуальна і поведінкова компетентність) — здатність до лідерства, до цілеспрямованого, уміння реалізувати стратегії, плани і здатність до новаторської діяльності, знання і вміння у сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивація їхньої діяльності, високий рівень емпатії й комунікативної культури;

3) організаційна компетентність у специфічних сферах управлінської діяльності — прийнятті рішень, збиранні й аналізі інформації, методах роботи з людьми, використанні комп'ютерної та обчислювальної техніки і технології тощо.

Слід зазначити, що компетентність — складна, багатоаспектна категорія, яка найбільш повно і всебічно характеризує фахівця-професіонала.

Професійна компетентність — практична реалізація професійних здібностей і ділових якостей працівника в їхньому синергетичному взаємозв'язку і взаємозалежності.

Доцільність уведення поняття «професійна компетентність» зумовлена широтою його змісту, інтегративною характеристикою, що поєднує такі поняття, як «професіоналізм», «кваліфікація», «професійні здібності» та ін.

Професійна компетентність будь-якого менеджера — це важливий аспект його професійної культури, здатність до здійснення стратегічних, аналітичних, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих, контрольних функцій та ефективної самореалізації в умовах практичної діяльності на підставі спеціальних знань, умінь, цінностей, потрібних для професійної діяльності. В системі професійної компетентності слід розглядати спеціальну компетентність, соціальну компетентність, особистісну та індивідуальну компетентність.

Визначити професійну компетентність менеджера можна як найбільш загальну характеристику здатності фахівця ефективно виконувати професійні обов'язки (функції) у своїй професійній сфері, своєрідний вимірник, індикатор, якісно-кількісну характеристику рівня професіоналізму.

Важливу роль в аналізі зазначеної проблеми відіграє модель компетенції як теоретична система знань, умінь, навичок персоналу, що забезпечують організації реалізацію завдань менеджменту. Модель уніфікує вимоги до співробітників і створює єдині стандарти функціонування, основу для оцінки та просування працівників.

Приклади моделей компетенцій світових стандартів (базові типи компетенцій) такі:

**Модель SHL** (міжнародні стандарти керування — фахівець, менеджер, керівник групи) виділяє такі типи компетенцій:

- 1) підприємницькі якості (бізнес, творчий підхід, рішучість, стратегія);
- 2) якості керівника (лідерство, планування й організація, орієнтація на якість, переконливість);
- 3) професійні якості (спеціальні знання, аналіз і розв'язання проблем, усна й письмова комунікація);

4) особисті якості (міжособистісне розуміння, гнучкість, стабільність, особиста мотивація).

**Модель S. Whiddett & S. Hooleyfordee** (розробка моделі компетенцій на матеріалах компанії) виділяє такі типи компетенцій:

1) розвиток бізнесу (особистий розвиток, генерування й обґрунтування ідей);

2) досягнення результатів (планування, чіткість менеджменту, постановка цілей);

3) аналіз — робота з інформацією (аналіз і прийняття рішень);

4) люди (робота в команді, вплив, керування взаєминами).

**Модель Society for Human Resource Management** (модель для керування колективом) виділяє такі типи компетенцій:

— знання бізнесу;

— персональна дієздатність;

— стратегічний внесок;

— практичні навички та володіння технологіями менеджменту.

**Модель «Корпоративні фінансові технології»** виділяє такі типи компетенцій:

— системне мислення;

— прийняття рішень;

— орієнтація на результат;

— аналітичні здібності;

— креативність;

— гнучкість, швидка й адекватна реакція;

— здібності до навчання;

— організаторські здібності;

— делегування повноважень;

— уміння планувати час;

— управляти проектами;

— працювати в команді;

— переконувати, відстоювати думку;

— уміння слухати інших, підтримувати зворотний зв'язок;

— навички проведення презентацій і переговорів;

— здатність ретранслювати знання й навички.

Проведення узагальнення наукової літератури з проблеми формування професійної компетентності менеджера виявляє вражаючу тенденцію — сформувати потрібні якості майбутнього професіона-

ла вважається неможливим навіть теоретично. Літературні джерела визначають найважливіші:

1) морально-психологічні якості менеджера (високі життєві ідеали, гуманізм, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, воля та мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність, тактовність у взаєминах, емоційна стриманість, ввічливість, безмежна терплячість, комунікативні здібності, ділова та особиста репутація);

2) педагогічні якості менеджера (уміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати потрібні професійні навички персоналу, організувати загальнокультурне, естетичне, фізичне виховання, чітко та логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди);

3) професійні якості (мистецтво керівництва, навички роботи з людьми, політична культура, комплексний системний підхід до роботи, здібність генерувати ідеї, трансформувати їх на практичні дії, творчість (креативність), сучасне економічне мислення, комп'ютерна грамотність, правильний стиль життя, культура спілкування, іноземні мови);

4) ділові якості — управлінські вміння: діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки, оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення, мотивувати персонал до високопродуктивної праці, раціонально організувати працю, забезпечувати високу трудову дисципліну, об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри, забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат, орієнтуватися в людях, розуміти їхні характери, здібності та психологічний стан, встановлювати ділові відносини з іншими керівниками, вміти вести розмову, бути красномовним, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори, мати почуття гумору, високу ерудицію, здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, високу працездатність, волю, цілеспрямованість, організаційні здібності, вміння організувати командну роботу, здібності до лідерства, стратегічне мислення, самостійність, ініціативність;

5) аспекти теоретичної підготовки сучасного менеджера: фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки.

Крім цього, цікавим є твердження американського психоаналітика Макусі щодо виникнення нового «соціального типу» менеджера, якому притаманні вміння контролювати агресивність, гнучкість, холоднокровність при великому напруженні, здатність оцінювати все у світі конкуренції, прагнення завжди бути переможцем, честолюбство, прагнення реалізувати кар'єрні плани.

Перший попередній висновок такий. Вищенаведений комплекс теоретичної професійної та практично-менеджерської освіти безумовно відповідає парадигмі формування професійної компетентності як найважливішій тенденції вдосконалення сучасного освітнього процесу. Але аналіз теорії і практики з досліджуваної проблеми засвідчує наявність протиріч між: об'єктивною потребою в професійній підготовці менеджерів будь-якої сфери діяльності й недостатньою теоретичною та методичною розробкою змісту, форм і методів цієї діяльності; соціальною потребою в професійно компетентних фахівцях із менеджменту й реальним рівнем кваліфікації випускників відповідних навчальних закладів; усвідомлення педагогами ВНЗ потреби в професійній підготовці майбутніх менеджерів і відсутності в них глибоких знань і вмінь у сфері розв'язання цього завдання; потребою інтегруючого, міждисциплінарного підходу до професійної підготовки з менеджменту та відсутності відповідних програм і технологій.

## 2.9. Планування рівня компетентності

Навчання за спеціальністю освітньо-кваліфікаційного рівня *бакалавр, спеціаліст* або *магістр* передбачає вивчення узагальненого об'єкта діяльності фахівця, виробничих функцій та типових складових структури професійної діяльності, таких що задовольняють вимоги сфери праці до спеціальності.

Навчання за спеціальністю освітньо-кваліфікаційного рівня *молодший спеціаліст* передбачає вивчення виробничих функцій та типових складових структури професійної діяльності.

**Спеціалізація спеціальності** — категорія, що характеризує відмінності окремих завдань діяльності фахівця за ознаками різниці



засобів або (та) продуктів або (та) умов діяльності в межах спеціальності. Ці окремі завдання характерні для відносно невеликих груп фахівців у межах спеціальності.

**Типове завдання діяльності** — узагальнене завдання діяльності, що є характерним для більшості виробничих або соціальних ситуацій і не містить конкретних даних, а отже, не має конкретного рішення (можуть бути визначені тільки способи розв'язання).

**Узагальнений об'єкт діяльності** фахівця з вищою освітою — природна чи штучна система, що розвивається. Характерні етапи цього розвитку — це цикл взаємодії фахівця і системи.

**Уміння** — здатність людини виконувати певні дії в процесі здійснення тієї чи іншої діяльності на основі відповідних знань.

Уміння поділяються за видами:

- **предметно-практичні** — уміння виконувати дії щодо переміщення об'єктів у просторі, зміни його форми тощо. Головну роль у регулюванні предметно-практичних дій виконують перцептивні образи, що відображають просторові, фізичні та інші властивості предметів і забезпечують керування робочими рухами відповідно до властивостей об'єкта та завдань діяльності;

- **предметно-розумові** — уміння щодо виконання операцій з розумовими образами предметів. Ці дії потребують наявності розвиненої системи уявлень і здатності до розумових дій (наприклад, аналіз, класифікація, узагальнення, порівняння тощо);

- **знаково-практичні** — уміння щодо виконання операцій зі знаками та знаковими системами. Прикладами цих дій є письмо, прокладання курсу на карті, одержання інформації від пристроїв тощо;

- **знаково-розумові** — уміння щодо розумового виконання операцій зі знаками та знаковими системами, наприклад дії, необхідні для виконання логічних та розрахункових операцій. Ці дії дозволяють розв'язувати широке коло завдань в узагальненому вигляді.

**Цикл існування об'єкта діяльності** — період, протягом якого існує об'єкт діяльності фахівця від «зародження» (проектування) до його ліквідації.

Період існування об'єкта діяльності поділяється на окремі етапи:

- проектування, протягом якого розв'язуються питання щодо конструкції або змісту;

- експлуатація, протягом якої об'єкт використовується за призначенням;

- відновлення (ремонт, удосконалення тощо);

- утилізація та ліквідація.

Кожний етап існування об'єкта діяльності фахівця має свої ознаки, які визначаються за спільністю типових завдань діяльності, пов'язаних безпосередньо з об'єктом, та відмінністю типових завдань від завдань іншого етапу.

**Компетентність і виконувана робота.** Кожна робота містить три важливих блоки інформації: зміст, вимоги, контекст (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Блоки інформації**

Зміст	Вимоги	Контекст
Завдання Виробничі обов'язки: основні, додаткові Ресурси Якісні та кількісні показники продукту Керівний вплив	Модель компетентності Інші конкретні фізичні вимоги до працівника, до його здоров'я, вимоги охорони праці і безпеки	Процес Взаємозв'язок з іншими процесами Виробниче середовище Постачальники процесу Показники оцінки та моніторингу

Зміст охоплює призначення роботи, використовувані технічні засоби, вхідні впливи та вихідні параметри, а також показники-індикатори.

Вимоги — критерії компетентності, необхідної для даної роботи, а також аспекти безпеки, охорони праці.

Контекст передбачає внутрішні процеси, пов'язані з цією роботою.

Зміст та вимоги фіксуються в різних статутних документах: положеннях, статутах чи положеннях про підприємство, підрозділи, у посадових інструкціях, методичних документах тощо.

Формування контексту можливе з використанням процесорного підходу — базового принципу для стандартів серії ISO 9000 : 2000.

Отже, модуль компетентності безпосередньо залежить від змісту в поданні з контекстом та вимогами.

Визначення прогалів у компетенції стають відомими після проведення аудиту інтелектуального багажу, тобто аудиту знань. Це стає підставою для висновку про:

- загальні прогалини у компетенції, брак окремих знань у всього персоналу;
- прогалини у компетенції в окремих працівників з конкретних видів знань.

Підприємство провадить аналіз наявних і очікуваних потреб порівняно з реальною встановленою компетенцією персоналу і виявленими прогалинами знань.

Прогалини у компетенції можуть усуватися через навчання як персоналізоване для окремих працівників, так і загальне для всього персоналу. При цьому потрібно дати відповідь на такі основні запитання:

- якій групі працівників навчання потрібне в першу чергу?
- навчання стане постійною формою, буде одноразове чи періодичне?
- можливість навчання надаватиметься всім працівникам без винятку?
- навчання провадитиметься з відривом чи без відриву від роботи?
- як і коли пропонувати навчання — одночасно з прийманням на роботу, у процесі роботи чи через певний період?
- чи може підприємство дозволити собі зазнати збитків у разі звільнення працівника?

Саме під час прийняття рішень з перелічених запитань постає основна проблема, пов'язана передусім з підготовкою випробувачів.

До випробувальних лабораторій, підрозділів з контролю якості і вимірювань приходять на роботу різні спеціалісти з досвідом роботи в різних галузях промисловості або після закінчення навчання у вищих навчальних закладах. Такої спеціальності «випробувач» взагалі не існує та й існувати не може у зв'язку з численністю цілей та методів випробувань та ін. З урахуванням цього у випробувальному центрі навчання спеціалістів і стабільність персоналу є життєво важливим принципом.

#### **2.10. Компоненти набуття професійної компетентності**

Найефективніші шляхи створення оптимальних умов для набуття професійної компетентності персоналом знаходяться у сфері актуалізації можливостей навчального процесу. З-поміж реальних проблем практичної підготовки менеджерів потрібно зазначити найважливіші:

- 1) галузевий стандарт вищої освіти України з напрямку «Менеджмент організацій» унормовує велику кількість нормативних дис-

циплін, таким чином обмежує можливості ВНЗ щодо поглибленого викладання профільних, фахових навчальних дисциплін;

2) існує потреба розширення циклу гуманітарних дисциплін, адже ця підготовка формує фахівця з глибоким розумінням світових гуманітарних, культурних, економічних проблем. Сучасний фахівець-менеджер, крім загальноекономічної підготовки, повинен мати глибокі та системні знання з історії розвитку галузі, в якій він працює, правового забезпечення галузі, психології спілкування та економічної психології;

3) безперечно, основним у підготовці менеджера є базова професійна та сучасна освіта з напряму специфічних категорій. Кожен напрям фахової підготовки характеризується певною структурою і мірою впорядкованості, що припускає достатню динамічність форм, методів інституційної взаємодії в освітній діяльності;

4) звісно, неможливо організувати успішний бізнес у будь-якій індустрії, не володіючи змістом і технологією продукту. Ефективні та прогресивні результати розвитку галузі спостерігаються в тих країнах світу, де спеціальна професійна галузева підготовка займає досить значну частку в загальному освітньому процесі (Німеччина, Португалія, Велика Британія та багато інших).

Системне управління процесом формування професійної компетентності менеджера охоплює такі компоненти.

1. Удосконалення стандартизованого навчального процесу через системне застосування:

– активізованих лекцій. Активізована лекція — така, що спонукає до аналізу та зіставлення фактів, доведення чи заперечення суджень, формулювання висновків і перевірки їх правильності; проблема, спрямована на розвиток аналітичного та управлінського мислення, з використанням елементів активного спілкування, сучасних інформаційних технологій, концентрації уваги на ключових питаннях теми, надання друкованого матеріалу та електронної версії теми;

– науково-інформаційних лекцій (покликана висвітлити прогресивні способи виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою, тобто добування та використання теоретичних знань, важливої наукової інформації з конкретної теми курсу;

– кейс-стадій (аналіз конкретних ситуацій), навчальної практики, мультимедійного навчання, комп'ютерного програмованого навчання, стажування, імітаційного моделювання виробничих процесів, факультативного навчання, науково-практичних конференцій, круглих столів, інтерактивного навчання;

– ігрової організації навчальної діяльності (максимальне «штучне» занурення у професійне середовище), що дає змогу моделювати ситуації професійної діяльності. Наприклад, розв'язання певної, заданої конфліктної ситуації, проведення ділової наради, переговорів із партнером;

– виконання навчальних проектів, що сприяє розвитку в студентів дослідницьких вмінь самостійно розробляти професійно значущу проблему, а також формуванню готовності до самоосвіти, яка визначається сформованістю пізнавальних інтересів, навичок самостійного оволодіння знаннями та самоконтролю, що може бути досягнуто в процесі проектної роботи;

– забезпечення міжпредметних зв'язків дисциплін, без чого взагалі неможливо реалізувати професійно-освітні цілі. Проблема міжпредметних зв'язків не нова, але інтерес до неї закономірний. Тим більше, що існує два позитивних наслідки: по-перше, у студентів формується системність знань; по-друге, встановлення та розширення міжпредметних зв'язків спонукають викладачів до самоосвіти та взаємодії з іншими.

2. Створення професійно значущого середовища, що передбачає оволодіння соціальними відносинами в колективі. Це можливе за умови взаємодії того, хто навчає, і того, хто навчається. Фахівці таку взаємодію трактують як двосторонню суб'єкт-суб'єктну співпрацю, що характеризується спільністю мети та активністю обох сторін. Реалізована в навчальному й міжособистісному плані взаємодія забезпечує високий рівень розвитку особистості студента та його професійної компетентності.

Така спрямованість навчального процесу створює оптимальні умови для формування фундаментального евристичного, креативного стилю мислення одночасно із забезпеченням високої професійної компетентності фахівців, формуванням відповідної морально-етичної парадигми та інноваційної спрямованості діяльності.

Під професійною компетенцією фахівця розуміємо здатність розв'язувати проблеми професійного характеру, яка ґрунтується на сукупності предметних знань, навичок, умінь і цінностей, отриманих під час навчання, і сприяє саморозвитку особистості в процесі професійної діяльності. Перераховані основні вимоги до вмій менеджера є трансформованими знаннями, які реалізуються при здійсненні конкретних управлінських операцій: правильно планувати роботу, аналізувати ситуацію, проводити нараду, видавати розпорядження та ін. Своєю чергою, вміння, доведені до рівня автоматизму (частково на підсвідомому рівні), трансформуються в навички, які забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять вираження у веденні ділових переговорів з контрагентами, спілкуванні із підлеглими, користуванні комп'ютерною технікою та ін. Досвідчений керівник відрізняється від початківця саме наявністю та ступенем розвитку навичок.

Отже, завданням професійної освіти є формування сучасного фахівця як цілісної особистості, яка має систему спеціальних і загальнолюдських якостей. Компетентність менеджера з якості не обмежується суто професійними рамками; сучасний фахівець має володіти всіма основними компетентностями.

Аналіз вищенаведених моделей і вимог освітньо-кваліфікаційної характеристики свідчить, що модель компетентності менеджера з якості повинна складатися із багатьох компонентів: фахового, інтелектуального, творчого, морального, комунікативного, інформаційного, особистісного.

#### **2.11. Освітньо-кваліфікаційна характеристика фахівця**

Стандарт вищої освіти «Освітньо-кваліфікаційна характеристика» (ОКХ) — це документ, в якому узагальнюється зміст освіти, відображаються цілі освітньої та професійної підготовки, визначається місце фахівця в структурі господарства держави і вимоги до його компетентності, інших соціально важливих властивостей та якостей. Цей стандарт є складником галузевої компоненти державних стандартів вищої освіти, в якій узагальнюються вимоги з боку держави, світового співтовариства та споживачів фахівців до змісту освіти і навчання. ОКХ відбиває соціальне замовлення на підготов-

ку фахівця з урахуванням аналізу професійної діяльності та вимог до змісту освіти і навчання з боку держави та окремих замовників.

ОКХ встановлює галузеві кваліфікаційні вимоги до соціально-виробничої діяльності фахівця з певних спеціальностей та освітньо-кваліфікаційного рівня і державні вимоги до властивостей і якостей особи, яка здобула певний освітній рівень відповідного фахового спрямування.

Стандарти ОКХ використовуються для:

- визначення первинних посад фахівців та умов їх використання;
- визначення об'єкта, цілей освітньої та професійної підготовки;
- розробки та коригування освітньо-професійної програми підготовки фахівців;
- розробки засобів діагностики рівня освітньо-професійної підготовки фахівців;
- визначення змісту навчання як бази опанування нових спеціальностей та кваліфікацій;
- атестації випускників ВНЗ та сертифікації фахівців;
- укладання угод або контрактів щодо підготовки фахівців;
- професійної орієнтації здобувачів фаху;
- визначення критеріїв професійного відбору;
- прогнозування потреби у фахівцях та освітньо-кваліфікаційного рівня при плануванні їх підготовки;
- обґрунтування переліків спеціальностей та спеціалізацій;
- визначення кваліфікації фахівців;
- розробки та аналізу використання фахівців.

Складаючи ОКХ, використовують такі основні терміни та визначення:

**Вид діяльності** — характеристика професійної діяльності з погляду способів і форм її здійснення. Визначається станом взаємодії фахівця з об'єктом діяльності — системою, що характеризується однаковою узагальненою метою (продуктом) діяльності.

**Виробнича функція** (трудова, службова тощо) — коло обов'язків, що їх виконує фахівець відповідно до займаної посади, які визначаються посадовою інструкцією або кваліфікаційною характеристикою.

**Галузь** — сукупність усіх виробничих одиниць, які беруть участь переважно в однакових або подібних видах виробничої діяльності.

**Завдання діяльності** — мета діяльності, що задана в певних умовах і може бути досягнута в результаті визначеної структури діяльності, до якої віднесено:

- **предмет діяльності (праці)** — те, що суб'єкт має до початку своєї діяльності і що підлягає трансформації в продукт;

- **процедура діяльності (праці)** — технологія (спосіб, метод) одержання бажаного продукту. Інформація про спосіб діяльності фіксується у вигляді програми або алгоритму на деяких матеріальних носіях;

- **умови діяльності (праці)** — характеристика оточення суб'єкта в процесі діяльності (температура, склад повітря, рівень акустичних шумів, пристосованість приміщення до праці, меблі, а також соціальні умови та час);

- **продукт діяльності (праці)** — те, що одержано в результаті трансформації предмета в процес діяльності.

Є три види завдань діяльності:

- **професійні** — завдання діяльності, що безпосередньо спрямовані на виконання завдання (завдань), яке (які) поставлено (поставлені) перед фахівцем як професіоналом;

- **соціально-виробничі** — завдання діяльності, що пов'язані з діяльністю фахівця у сфері виробничих відносин у трудовому колективі (наприклад, інтерактивне та комунікативне спілкування тощо);

- **соціально-побутові** — завдання діяльності, що виникають у повсякденному житті і пов'язані з домашнім господарством, відпочинком, родинним спілкуванням, фізичним і культурним розвитком тощо і можуть впливати на якість виконання фахівцем професійних та соціально-виробничих завдань.

**Здібність** — психологічні особливості індивіда, що забезпечують можливість успішного виконання певного виду продуктивної діяльності. Здібності пов'язані із загальною спрямованістю особи, з її нахилом до тієї чи іншої діяльності.

**Зміст вищої освіти** — вимоги до системи знань, умінь і навичок, до світогляду, громадянських і професійних якостей майбутнього фахівця, що формуються у процесі навчання.



**Зміст навчання** — структура, зміст і обсяг навчальної інформації з урахуванням особливостей її вивчення та засвоєння, а також комплекс завдань і вправ, що мають бути виконані.

**Економічна діяльність** — процес поєднання дій, які приводять до одержання відповідного набору продукції чи послуг.

**Кваліфікація** — здатність особи виконувати завдання або обов'язки відповідної роботи. Кваліфікація вимагає відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня.

**Клас завдання діяльності** — ознака рівня складності завдань діяльності, що їх розв'язує фахівець. Усі завдання діяльності розподіляються на три класи:

- **стереотипні завдання діяльності** — передбачають діяльність відповідно до заданого алгоритму, що характеризується однозначним набором добре відомих, раніше відібраних складних операцій, і потребує виконання обмежених масивів оперативної та раніше засвоєної інформації;

- **діагностичні завдання діяльності** — передбачають діяльність відповідно до заданого алгоритму, що містить процедуру часткового конструювання рішення щодо застосування відповідних операцій, і потребує використання значних масивів оперативної та раніше засвоєної інформації;

- **евристичні завдання діяльності** — передбачають діяльність за складним алгоритмом, що містить процедуру конструювання рішень, і потребує використання великих масивів оперативної та раніше засвоєної інформації.

**Навик** — дії, що виконуються в процесі здійснення певної діяльності, які завдяки численним повторенням стають автоматичними і виконуються без свідомого контролю.

**Напрямок підготовки** за професійним спрямуванням у вищій освіті — група спеціальностей зі спорідненим змістом освіти.

**Об'єкт діяльності** — процеси або (та) явища або (та) матеріальні об'єкти, на які спрямована діяльність фахівця (наприклад, технологія галузі, організаційно-економічна система тощо).

**Освітній рівень** вищої освіти — характеристика вищої освіти за ознакою рівня сформованості якостей людини, що забезпечують її всебічний розвиток як особистості і є достатнім для здобуття відповідної кваліфікації. Установлено такі освітні рівні:

➤ **базова вища освіта** — освітній рівень, що ґрунтується на освітньому рівні «повна загальна середня освіта» і передбачає формування особистісних якостей людини та засвоєння обсягу і рівня, визначених державним стандартом вищої освіти;

➤ **повна вища освіта** — освітній рівень, що базується на освітньому рівні «базова вища освіта» і передбачає формування особистісних якостей людини, установлених державним стандартом вищої освіти.

**Освітньо-кваліфікаційний рівень** вищої освіти — характеристика вищої освіти за ознаками здатності особи виконувати відповідні фахові завдання чи обов'язки певного кваліфікаційного рівня.

Фахівець освітньо-кваліфікаційного рівня **молодший спеціаліст**, який здобув спеціальні уміння та завдання, призначений для виконання певних виробничих функцій і здатний перенести свою діяльність з одного предмета праці на інший. Клас завдань діяльності, що вирішуються молодшим спеціалістом, припускає вибір готових рішень з набору стандартних загальноприйнятих рішень, що мають алгоритмізований характер.

Фахівець освітньо-кваліфікаційного рівня **бакалавр**, який здобув освітній рівень «базова вища освіта», набув спеціальні вміння та навички, призначений для виконання обмеженої кількості виробничих функцій, пов'язаних з циклом існування об'єкта його діяльності. Клас завдань діяльності, що їх розв'язує бакалавр, припускають діяльність відповідно до заданого алгоритму, що містить або не містить процедуру часткового конструювання відповідних операцій.

Фахівець освітньо-кваліфікаційного рівня **«спеціаліст»**, який здобув освітній рівень «повна вища освіта», набув спеціальні вміння та навички, призначений для виконання всіх виробничих функцій, пов'язаних із циклом існування об'єкта його діяльності. Клас завдань діяльності, що їх розв'язує спеціаліст, припускає діяльність за складним алгоритмом, що містить процедуру конструювання рішень.

**Освітньо-професійна програма підготовки** — державний нормативний документ, в якому узагальнюється зміст навчання, установлюються вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої та профе-

сійної підготовки фахівця з даної спеціальності певного освітньо-кваліфікаційного рівня.

**Предмет діяльності** (праці) — те, що суб'єкт має до початку діяльності і що підлягає трансформації у продукт.

**Продукт діяльності** (праці) — те, що одержано в результаті трансформації предмета в процесі діяльності.

**Процедура діяльності** (праці) — технологія (спосіб, метод) одержання бажаного продукту. Інформація про спосіб діяльності фіксується у вигляді програми або алгоритму на деяких матеріальних носіях.

**Професія** — здатність виконувати подібні роботи, які вимагають від особи певної кваліфікації. Професія потребує визначеного кола знань та умінь.

**Робота** — певні завдання та обов'язки, що виконані, виконуються чи повинні бути виконані однією особою.

**Спеціальність** — категорія, що характеризує:

- у сфері освіти — спрямованість і зміст навчання для підготовки фахівця (визначається через об'єкт діяльності фахівця і відбиває на-самперед вид його діяльності і сферу застосування його праці);
- у сфері праці — особливості спрямованості і специфіку роботи в межах професії (зміст завдань професійної діяльності).



### Запитання та завдання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте політику гнучкого ринку праці.
2. Розкрийте суть системи командних заходів.
3. Визначте основні елементи активної політики на ринку праці.
4. Як здійснюється регулювання процесів зайнятості?
5. Що впливає на визначення потреб організації в робочій силі?
6. Опишіть методи, які використовуються для планування потреб у людських ресурсах.
7. Які показники враховують, приймаючи рішення про наймання працівника?
8. На чому базується нормативний метод складу організації?

9. Як визначається оптимальна численність найманих працівників?
10. Що повинен знати роботодавець при збільшенні чисельності персоналу?
11. У чому полягає мотивація працівників?
12. Визначте фактори, від яких залежать показники діяльності персоналу.
13. На чому ґрунтується змістова теорія мотивації?
14. Схарактеризуйте способи задоволення потреб у трудовому процесі.
15. Що визначає та враховує теорія справедливості?
16. Розкрийте поняття «бакалавр», «спеціаліст», «магістр».
17. Перелічіть якості, котрими повинен володіти випускник вищої школи.
18. Розкрийте термін «уміння вчитися».
19. На чому базується педагогічна модель вітчизняного фахівця?
20. Що встановлює освітньо-кваліфікаційна характеристика фахівця?
21. Коли і де використовують стандарти ОКХ?
22. Як визначають прогалини у компетенції?
23. Як формуються рішення для усунення прогалин у компетенції?
24. Перелічіть методи оцінки мотиву досягнення мети.
25. Назвіть мотиваційні тенденції, притаманні людям.
26. Які фактори і мотиви впливають на очікування успіху?
27. У чому полягає система мотивації персоналу?
28. Розкрийте механізми мотивації праці.
29. Наведіть кваліфікаційні ознаки та рівні компетентності персоналу.
30. Розкрийте політику мотивації персоналу.



## РОЗДІЛ 3

### ОСОБЛИВОСТІ СЕРТИФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ



*Сертифікація персоналу — інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємства*

#### 3.1. Органи з сертифікації персоналу

Органи з сертифікації персоналу (ОСП) створюються і діють на основі рішення Національного агентства з акредитації України (НААУ), яке уповноважене провадити акредитацію органів з оцінювання відповідності ОСП у разі добровільної сертифікації. У випадку обов'язкової сертифікації ОСП уповноважується відповідними державними органами, наприклад, Комітетом з нагляду за охороною праці, галузевим моніторингом та ін. ОСП — це орган, що повинен відповідати вимогам стандарту ISO/МЕК 17024: 2003 та державним стандартам. Він формує процедури сертифікації персоналу відповідно до певних вимог чинного в державі порядку.

Політика та процедури органу з сертифікації базуються на критеріях, відповідно до яких провадиться сертифікація, прозорих і однакових для усіх кандидатів, що відповідають установленим нормам і вимогам, які стосуються надавання, підтримування, поновлення, розширення та скорочення галузі бажаної сертифікації, і призупинення чи скасування сертифікації. Орган із сертифікації не має використовувати процедури, що ускладнюють і заважають доступу заявників та кандидатів, за винятком випадків, передбачених у Міжнародному стандарті ISO/МЕК 40.

Зазначимо, що в одних країнах органи, які контролюють відповідність компетентності персоналу згідно з певними вимогами, називаються «органи з сертифікації», у других країнах — «органи реєстрації», у третіх — «органи з оцінки реєстрації» чи «органи сертифікації (реєстрації) видачі патенту», а ще в деяких країнах вони мають назву «реєстратори». ISO 17024 використовує термін «орган із сертифікації». Проте його використання не є обмеженим.

Усі такі органи названі як «органи з сертифікації/реєстрації», і це не слід розуміти як обмеження.

ОСП обмежує свої вимоги, оцінку та рішення щодо сертифікації тими питаннями, які конкретно стосуються галузі бажаної сертифікації.

Вимоги законодавства України, систем сертифікації персоналу та форму діяльності НААУ щодо підтвердження компетентності персоналу подано на рис. 3.1—3.3.

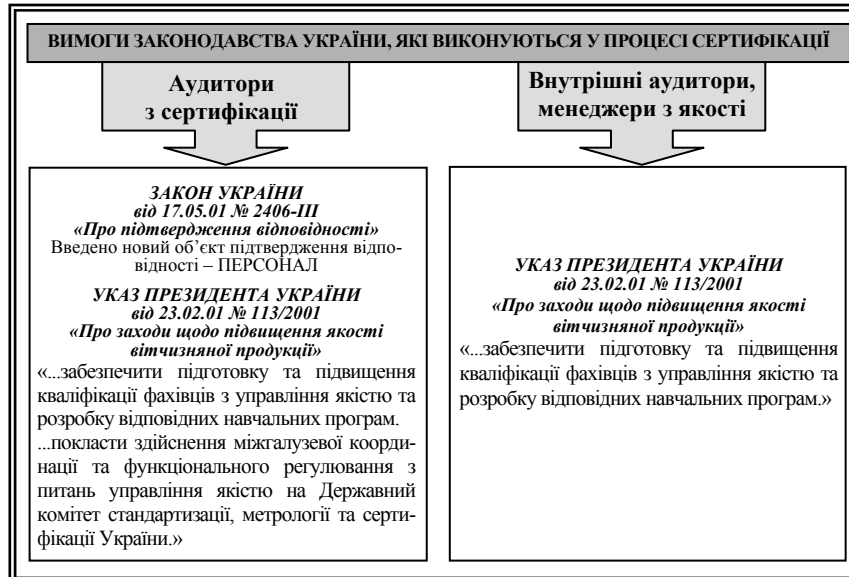


Рис. 3.1. Вимоги законодавства України, які виконуються у процесі сертифікації персоналу

**Організаційна структура.** ОСП створює таку структуру, щоб викликати довіру зацікавлених сторін до своєї компетентності, неупередженості та цілісності. Зокрема, він зобов'язується:

- бути незалежним і неупередженим щодо своїх заявників, кандидатів і сертифікованого персоналу, включаючи працедавців та їхніх клієнтів, і вживати всіх можливих заходів, щоб забезпечити етичність діяльності;
- нести відповідальність за свої рішення стосовно надання, підтримки, поновлення, розширення чи скорочення галузі бажаної сертифікації та її призупинення або скасування;

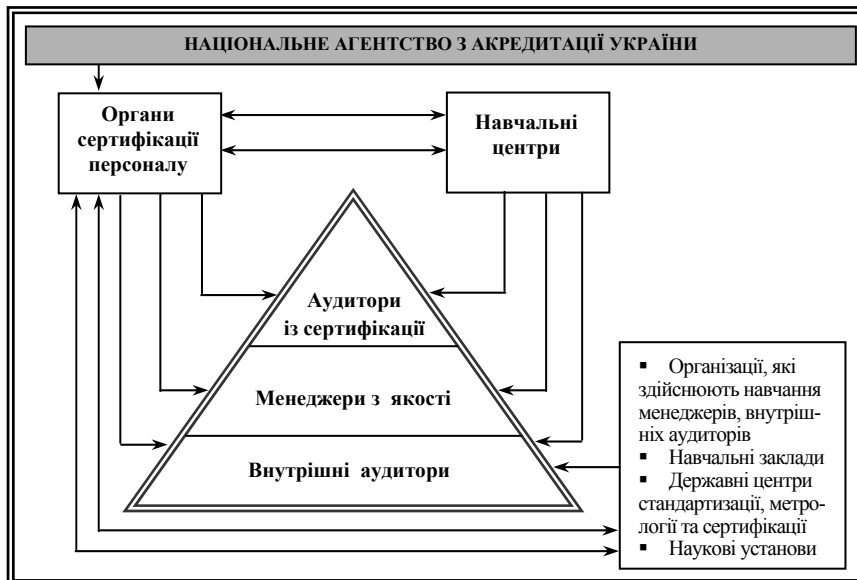


Рис. 3.2. Система сертифікації персоналу



Рис. 3.3. Діяльність Національного агентства з акредитації України щодо підтвердження компетентності персоналу

- визначити керівництво (групу або особу), яке повинне нести повну відповідальність за оцінку, сертифікацію та нагляд, за формування політики щодо роботи ОСП, за рішення про сертифікацію, впровадження цієї політики та процедур, як визначено відповідними стандартами компетентності, що чинні в Україні. Фінансування органу із сертифікації і передавання повноважень будь-яким організаціям чи особам здійснюється від свого імені;

- мати документи, які засвідчують, що він є юридичною особою або її частиною.

ОСП формує документально оформлену структуру, яка гарантує неупередженість, включаючи умови для забезпечення неупередженості роботи органу. Ця структура має давати можливість участі всіх сторін, які тісно пов'язані із процесом розробки політики та процедур стосовно змісту і функціонування системи сертифікації, без будь-яких особливих домінуючих інтересів. Він призначає навчальні та атестаційні структури, які несуть відповідальність за розробку та підтримування схеми сертифікації для кожного типу сертифікації, яка розглядається. Ці структури прозоро й неупереджено репрезентують інтереси всіх сторін, які суттєво зацікавлені схемою сертифікації, без будь-яких особливих домінуючих інтересів. Якщо схема сертифікації розроблена іншими організаціями, а не органом із сертифікації, відповідний розробник схеми повинен дотримуватися цих самих принципів.

ОСП фінансує роботи із сертифікації та оплачує роботи, які виникають у результаті його діяльності. При цьому гарантує, що діяльність інших органів не ставить під загрозу конфіденційність та неупередженість цієї сертифікації.

Під час підготовки послуг ОСП забезпечує незалежність навчання від атестації та сертифікації персоналу і гарантує конфіденційність та справедливість. Крім того, визначає кодекс поведінки для розгляду апеляцій та скарг, одержаних від заявників, кандидатів, сертифікованого персоналу, працедавців та інших сторін щодо сертифікації, критеріїв та процедур, що виникли в процесі сертифікації. Така політика та процедури гарантують, що апеляції та скарги розглядаються незалежно та об'єктивно.

Штатний або позаштатний персонал ОСП повинен мати необхідну освіту, навчання і досвід, з тим щоб виконувати функції сертифікації, пов'язані з типом, сферою й обсягом даної роботи, уміти



визначати методи і механізми, які слід використовувати для оцінювання компетентності кандидатів та рекомендувати їх уповноваженим організаціям, що відають цим питанням.

ОСП повідомляє представників уповноважених організацій про будь-які зміни в його вимогах до сертифікації з визначенням форми і фактичної дати змін. Однак перед цим він повинен ознайомитися з його думкою. Після прийняття рішення та публікації змінених вимог ОСП повідомляє зацікавлені сторони та сертифікований персонал, при цьому він має підтвердити, що кожна сертифікована особа відповідає зміненим вимогам.

Критерії, відповідно до яких оцінюється компетентність особи, визначаються ОСП згідно з ISO/МЕК 17024 та іншими відповідними документами, що введені в Україні. Якщо виникає необхідність пояснення щодо застосування цих документів, то такі пояснення мають бути розроблені експертами, затверджені й опубліковані. Сертифікація не має бути обмежена на підставі фінансових чи інших умов, таких як членство в організації чи групі.

ОСП оцінює методи випробування кандидатів. Випробування має бути прозорим, обґрунтованим та таким, що заслуговує на довіру. Для контролю збираються та аналізуються статистичні дані, що дає можливість підтверджувати, принаймні щороку, неупередженість, дійсність, надійність та загальне виконання кожного випробування та виправлення встановлених недоліків.

**Система управління.** ОСП діє згідно з документально оформленою системою управління якістю (СУЯ), яка впроваджена на всіх рівнях і задовольняє всі вимоги ISO/МЕК 17024, ДСТУ 1234 та положення про нього і гарантує ефективне додержання цих вимог з проведенням контролю документації, внутрішнього аудиту та аналізування з боку керівництва, включаючи умови для постійного вдосконалення, коригувальних і запобіжних дій.

Слід зазначити, що система управління якістю ОСП, що ґрунтується на вимогах ISO 9001, є однією з умов виконання вимог цього стандарту.

У положенні про ОСП розкриваються юридичний статус, функції, склад і організаційна структура та персонал органу; описуються взаємодія органу зі сторонніми організаціями, обов'язки, права, відповідальність та фінансова діяльність.

Склад і організаційна структура ОСП: керівник, рада, бюро сертифікації, випробувальний (атестаційний) центр, навчальний центр, бю-

ро інформаційного забезпечення. Орган керується договорами й угодами, що укладені Україною в рамках систем міжнародних організацій із сертифікації персоналу. У фінансовому аспекті він незалежний від організацій, що направляють персонал на сертифікацію.

До функцій ОСП належать:

- організація і проведення робіт із сертифікації;
- визначення політики в галузі якості;
- розробка і актуалізація нормативної документації, що визначає правила і процедури функціонування ОСП;
- розробка і забезпечення функціонування системи управління якістю ОСП, що гарантує стабільність рівня вимог до персоналу;
- формування, ведення й актуалізація фонду нормативної документації, що встановлює вимоги до сертифікації персоналу;
- вибір і визнання атестаційних і навчальних центрів у галузях і регіонах, а також видача дозволів на їхню діяльність;
- організація й участь у проведенні кваліфікаційних випробувань, статистичний аналіз екзаменаційних питань;
- видача, призупинення або анулювання дії сертифікату компетентності;
- організація і проведення інспекційного контролю, у тому числі за визнаними атестаційними і навчальними центрами.

Зауважимо, що зареєстрована система управління якістю, котра ґрунтується на вимогах ISO 9001, є одним з методів виконання вимог стандартів із сертифікації персоналу.

Коли укладаються субпідрядні угоди на роботу, що пов'язана з сертифікацією (випробуванням), з зовнішнім органом чи особою належним чином документально оформляється угода, яка охоплює врегулювання, включаючи конфіденційність і запобігання конфлікту. Також обумовлюється повна відповідальність за субпідрядну роботу та за надання, підтримання, поновлення, розширення або скорочення виробничого сектору, припинення або скасування сертифікації.

ОСП забезпечує систему записів відповідно до правил, включаючи спосіб підтвердження статусу сертифікованої особи. Записи показують, що процес сертифікації був ефективно виконаний, зокрема щодо бланків заяви, протоколів оцінки, діяльності з нагляду та інших документів, пов'язаних з наданням, підтриманням, поновленням, розширенням або скороченням виробничого сектору та призупиненням або скасуванням сертифікації. Записи мають бути ідентифіковані, контро-

льовані і вилучатись так, щоб забезпечувати цілісність процесу та конфіденційність інформації. Вони зберігаються протягом певного часу, щоб постійно демонструвати довіру хоча б протягом одного повного циклу сертифікації, або як цього вимагають угоди про визнання, договірні, правові або інші зобов'язання.

Забезпечення конфіденційності всієї інформації, одержаної в процесі діяльності ОСП, досягається заходами, узгодженими з нормами чинного законодавства. Ці зобов'язання охоплюють усю роботу осіб у межах органу, включаючи осіб зовнішніх уповноважених органів чи осіб, які діють від його імені. Така інформація не повинна розголошуватись стороні, яка не має повноважень, без письмового дозволу організації чи особи, від яких ця інформація була одержана, за винятком тих випадків, коли закон вимагає, щоб така інформація була відкритою. Коли закон вимагає від органу із сертифікації надати таку інформацію, певна організація чи особа повинні бути проінформовані заздалегідь, яку інформацію вони одержують. Усі матеріали, пов'язані з проведенням іспиту, зберігаються в безпечному місці, щоб захистити конфіденційність цих питань протягом терміну їх використання.

Перелічимо **функції екзаменаційного центру:**

- організація, проведення й оформлення результатів кваліфікаційних іспитів;
- залучення екзаменаторів до проведення іспитів і складання (перегляд) екзаменаційних питань;
- ведення картотеки екзаменаторів (дод. 3);
- ведення каталогів екзаменаційних питань та екзаменаційних зразків:
  - розробка зразків і періодична зміна їхнього складу;
  - реєстрація і збереження документів;
  - забезпечення працездатності і належного стану технічних засобів;
  - розробка процедур оцінки й оформлення результатів практичних іспитів.

**Функції бюро інформаційного забезпечення:**

- формування, ведення й актуалізація документів системи сертифікації персоналу;
- забезпечення інформаційними матеріалами заявника;
- ведення загального діловодства;

- організація заходів підвищення кваліфікації;
- ведення кадрової роботи;
- забезпечення необхідною технічною базою;
- підготовка і публікація інформації;
- ведення і публікація реєстру.

**Функції ради ОСП:**

- формування політики ОСП;
- розгляд і аналіз діяльності ОСП;
- вироблення пропозицій з удосконалення роботи;
- розгляд і схвалення екзаменаційних питань;
- розгляд кандидатур екзаменаторів;
- внутрішній аудит;
- розробка (створення) методології і шляхів розвитку системи сертифікації персоналу;
- участь у процедурі визнання сертифікатів компетентності, що видані в інших системах сертифікації;
- розгляд претензій і прийняття рішень;
- надання методичної допомоги підприємствам з підготовки персоналу до сертифікації;
- взаємодія з зацікавленими організаціями;
- підготовка пропозицій для уряду щодо приєднання України до міжнародних і національних систем і угод із сертифікації персоналу;
- підготовка пропозицій із застосування в Україні міжнародних нормативних документів із сертифікації персоналу;
- формування банку даних про сертифікацію персоналу в атестаційних і навчальних центрах;
- організація процесів підвищення кваліфікації співробітників;
- упорядкування звіту про діяльність ОСП та подання його в орган акредитування ОСП.

***Вимоги до працівників або субпідрядників органу з сертифікації***

Процес сертифікації визначає вимоги до компетентності працівників або субпідрядників, які беруть у ньому участь. Для цього вони підписують документ, згідно з яким беруть на себе зобов'язання дотримуватися правил, визначених органом із сертифікації, включаючи ті, що пов'язані з конфіденційністю і ті, що пов'язані з незалежністю від

комерційних та інших інтересів, від будь-якого колишнього та (або) теперішнього зв'язку з персоналом, який перевіряють, що може загрожувати неупередженості. Знайомляться з документально оформленими інструкціями (дод. 4), в яких зазначені обов'язки і відповідальність та які мають бути доступні для працівників або субпідрядників. Ці інструкції повинні постійно актуалізуватися. Персонал, який бере участь у будь-якій діяльності з сертифікації, повинен мати відповідну освіту, досвід і технічні знання, які задовольняють визначені критерії компетентності для певних завдань. Вони мають бути підготовлені до певних зобов'язань і усвідомлювати значення запропонованої сертифікації. Для цього ОСП установлює і підтримує поточну документацію стосовно кваліфікації кожної особи. Інформація має бути доступною для працівників або субпідрядників. Вона містить таке: ім'я та адресу; обійману посаду та організацію; освіту та професійний статус; досвід та підготовку у відповідній сфері; особливу відповідальність і зобов'язання в межах органу з сертифікації; оцінка виконання; дані актуальних записів.

**Вимоги до екзаменаторів.** Екзаменатори повинні відповідати вимогам органу з сертифікації, що базуються на певних стандартах компетентності та інших відповідних документах.

Процес відбору має гарантувати, що екзаменатори, призначені для проведення іспиту або його частини, принаймні:

- ознайомлені з відповідним порядком сертифікації;
- мають достатній рівень знань стосовно відповідних методів проведення екзамену та документів;
- мають достатню компетентність у виробничому секторі, який перевіряють;
- вільно володіють письмовою та усною мовою іспиту;
- вільні від будь-якого інтересу, тому можуть дати неупереджені та недискримінаційні судження (оцінку).

Якщо екзаменаторові загрожуватиме потенційний конфлікт інтересів у процесі екзаменування кандидата, орган із сертифікації вживає заходів для забезпечення того, що конфіденційність та неупередженість іспиту не зазнаватимуть ризику. Ці заходи слід задокументувати.

**Процес сертифікації.** ОСП за вимогою забезпечує поточний детальний опис процесу сертифікації відповідно до кожної схеми (виробничого сектору) сертифікації (включаючи плату) та документів, в яких містяться вимоги до сертифікації, права заявників та обов'язки сертифі-

кованої особи, які містять кодекс поведінки. Подається заявка, підписана заявником, який прагне сертифікації. Заявка відображає:

- галузь (виробничий сектор) бажаної сертифікації;
- заяву про те, що особа погоджується додержуватися вимог до сертифікації та надавати будь-яку інформацію, необхідну для оцінки;
- детальні дані про відповідну кваліфікацію, підтверджені та підтримані доказами;
- загальну інформацію про заявника, наприклад, ім'я, адресу тощо, необхідну для ідентифікації особи.

**Оцінка.** Орган із сертифікації розглядає заявку, щоб підтвердити, що:

- здатний виконувати запропоновану сертифікацію;
- знає і може в розумних межах задовольнити будь-які особливі потреби заявників, такі як мова і (або) недієздатність;
- заявник має необхідну освіту, досвід, підготовку, які вказані у програмі.

Крім того, ОСП проводить оцінювання компетентності, яка ґрунтується на вимогах процесів, за допомогою усної, письмової, практичної перевірки, спостереження або іншими засобами. Іспити планує і структурує так, щоб гарантувати, що всі вимоги до процесу об'єктивно і систематично перевіряються з достатньою кількістю документально оформлених доказів, які надаються для того, щоб підтвердити компетентність кандидата. Рекомендує методи, які гарантують, що виконання та результати оцінки документально оформлені відповідним і зрозумілим способом, включаючи виконання (результати) перевірки.

**Рішення щодо сертифікації.** Рішення щодо сертифікації кандидата приймає виключно орган із сертифікації на основі інформації, зібраної протягом процесу сертифікації. Ті, хто приймають рішення, не мають брати участі в перевірці чи навчанні кандидата та видавати сертифікат усім сертифікованим особам.

Сертифікат може бути у вигляді листа, формуляра або іншого носія інформації, підписаного вповноваженою чи відповідальною особою органу з сертифікації.

Ці сертифікати мають містити, як мінімум, таку інформацію:

- а) ім'я сертифікованої особи й унікальний сертифікаційний номер;
- б) назву органу з сертифікації;
- в) посилання на стандарт компетентності чи інші відповідні документи, включаючи видання, на якому базується сертифікація;

г) галузь (виробничий сектор) сертифікації, включаючи умови юридичної дії та обмеження;

д) дату набрання сертифікатом чинності та дату закінчення терміну його дії.

**Нагляд.** ОСП визначає ефективний процес нагляду, для того щоб контролювати, наскільки сертифікований персонал відповідає умовам процесу сертифікації. Для цього використовує методики, умови та засоби, що забезпечують сертифікацію відповідно до вимог виробничих секторів. Ці умови, зокрема частоту і зміст діяльності з нагляду, погоджують з радою ОСП. Умови мають бути адекватні, щоб гарантувати, що проводиться неупереджена оцінка для підтвердження компетентності сертифікованої особи.

ОСП визначає вимоги до повторної сертифікації, щоб гарантувати, що сертифікована особа продовжує відповідати поточним вимогам до сертифікації.

**Використання сертифікатів та логотипів (знаків).** Надання знаків чи логотипів сертифікації потребує документального оформлення умов для їх застосування та прав для їх використання і позначення. Для цього сертифікована особа підписує угоду, в якій зобов'язується:

- додержуватися відповідних умов схеми сертифікації;
- робити посилання стосовно сертифікації тільки на галузь (виробничий сектор), для якої була надана сертифікація;
- не використовувати сертифікацію таким способом, через який орган із сертифікації може здобути сумнівну репутацію, і не робити будь-якої заяви стосовно сертифікації, яку орган із сертифікації може вважати оманливою або недозвільною;
- припинити використання всіх заяв на сертифікацію, які містять будь-які посилання на орган із сертифікації чи сертифікацію, після тимчасового припинення або скасування сертифікації, та повернути будь-які сертифікати, видані органом із сертифікації;
- не використовувати сертифікат у спосіб, який уводить в оману;
- не допускати недоречних посилань на сертифікацію чи використання сертифікатів і знаків чи логотипів у публікаціях, каталогах тощо у спосіб, який уводить в оману.

У разі порушення зобов'язань ОСП за допомогою коригувальних дій застосовує такі санкції, як тимчасове припинення дії чи скасування сертифікації, публікація про порушення і, якщо необхідно, додаткові правові дії.

### 3.2. Організація сертифікації персоналу органів з оцінки відповідності

Процедури сертифікації персоналу визначає Порядок, розроблений державним підприємством «Всеукраїнський науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів» (Укрметртестстандарт) на підставі Закону України «Про підтвердження відповідності». Порядок визначає процедури сертифікації персоналу, установлює кваліфікаційні вимоги до персоналу органів з оцінювання відповідності, органів із сертифікації продукції, процесів та послуг, органів із сертифікації систем управління якістю, систем управління навколишнім середовищем, органів контролю, а також персоналу — керівників, професіоналів, фахівців, менеджерів та службовців організацій усіх видів діяльності незалежно від форм власності (компаній, корпорацій, фірм, підприємств, установ, благодійних організацій, підприємств роздрібною торгівлі, асоціацій тощо) та фізичних осіб.

Вимоги даного Порядку є обов'язковими для персоналу органів з оцінювання відповідності, що здійснюють свою діяльність відповідно до вимог чинного законодавства, для організацій, фізичних осіб та всіх інших учасників робіт у галузі сертифікації персоналу.

Сертифікація персоналу провадиться з метою офіційного підтвердження компетентності (кваліфікації, теоретичної та практичної підготовки) зазначеної особи в здійсненні конкретної діяльності.

Згідно з Порядком провадиться сертифікація:

- кандидатів у аудитори, що залучаються до проведення зовнішніх аудитів (перевірка третьою стороною);
- менеджерів з якості та кандидатів у аудитори, що залучаються до проведення внутрішніх аудитів (перевірка першою стороною) та зовнішніх аудитів (перевірка другою стороною), консультантів з розробки систем управління якістю, систем управління навколишнім середовищем, галузевих систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів, систем управління професійною безпекою та здоров'ям, а також повторна сертифікація аудиторів.

Здобуття сертифіката компетентності аудитора є неодмінною умовою для здійснення ним робіт у галузі підтвердження відповідності продукції, послуг, систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів галузевих систем управління якістю, систем управління професійною безпекою та здоров'ям, систем управління навколишнім середовищем, атестації виробництв, для виконання ним своїх функцій і забезпечує необхідну впевненість у тому, що ці роботи будуть провадитись особою, яка



має відповідну кваліфікацію, теоретичну і практичну підготовку та пройшла сертифікацію в установленому порядку в органі з сертифікації персоналу.

Сертифікація кандидатів у аудитори та повторна сертифікація аудиторів, що залучаються до проведення зовнішніх аудитів (перевірка третьою стороною), здійснюється за такими спеціалізаціями відповідно до вимог таких нормативних документів:

- сертифікація систем управління якістю — ДСТУ ISO 19011, ДСТУ 3418;
- сертифікація системи управління навколишнім середовищем — ДСТУ ISO 14012, ДСТУ 3418;
- сертифікація галузевих систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів — ДСТУ ISO 19011, ДСТУ 3418;
- сертифікація систем управління професійною безпекою та здоров'ям — стандарти OHSAS серії 18000;
- атестація виробництва — ДСТУ 3418;
- сертифікація продукції та послуг ДСТУ 3418.

*Примітка.* Групи однорідної продукції визначають спеціалізацію аудиторів із сертифікації продукції.

Сертифікація менеджерів з якості та кандидатів у аудитори, що залучаються до проведення внутрішніх аудитів (перевірка першою стороною) та зовнішніх аудитів (перевірка другою стороною), і сертифікація консультантів з розробки систем управління якістю, систем управління навколишнім середовищем, галузевих систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів, систем управління професійною безпекою та здоров'ям здійснюється за такими спеціалізаціями відповідно до вимог таких нормативних документів:

- перевірка систем управління якістю (внутрішній аудит або аудит) — ДСТУ ISO 19011;
- перевірка галузевих систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів (внутрішній аудит або аудит) — ДСТУ ISO 19011;
- перевірка систем управління навколишнім середовищем (внутрішній аудит або аудит) — ДСТУ ISO 14012;
- сертифікація систем управління професійною безпекою та здоров'ям — стандарти OHSAS серії 18000.

Сертифікація керівників, професіоналів, фахівців, менеджерів та службовців усіх видів діяльності здійснюється відповідно до вимог нормативних документів, що містять кваліфікаційні вимоги (законони, підзаконні акти, національні та міждержавні нормативні документи, міжнародні стандарти, нормативні документи та інструкції міністерств, відомств, підприємств та організацій усіх форм власності, які містять кваліфікаційні вимоги та вимоги до компетентності, довідники кваліфікаційних характеристик працівників тощо).

Сертифікація кандидатів у аудитори, здобувачів може здійснюватись за однією або за кількома спеціалізаціями.

Заявниками на сертифікацію персоналу можуть бути організації, органи з оцінки відповідності, фізичні особи та інші зацікавлені сторони.

Право на одержання сертифіката компетентності мають особи, які здобули вищу освіту (не нижче від освітнянського рівня спеціаліста та магістра), мають необхідну теоретичну та практичну підготовку, певний досвід роботи за вибраною спеціалізацією, визнають та виконують правила системи сертифікації УкрСЕПРО та Порядку і пройшли з позитивним результатом процедуру сертифікації.

Вартість усіх робіт із сертифікації персоналу сплачується заявником на договірних умовах незалежно від одержаних результатів сертифікації.

У Порядку подані терміни та визначення згідно з Законами України «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» та «Про підтвердження відповідності», ДСТУ 2462, ДСТУ ISO 9000, міждержавним стандартом ГОСТ 30488 (EN 45013), а саме:

*Заявник* — особа, кандидатура якої заявлена на сертифікацію органом з оцінки відповідності, організацією або самостійно як фізична особа.

*Здобувач* — особа, що прагне від органу із сертифікації персоналу здобуття сертифіката компетентності на право здійснення конкретного виду діяльності.

*Кандидат в аудитори* — особа, що прагне здобуття від органу з сертифікації персоналу сертифіката компетентності на право здійснення конкретного виду діяльності в галузі сертифікації.

*Аудитор із сертифікації* — особа, що має відповідну кваліфікацію, теоретичну і практичну підготовку, необхідну для проведення одного або кількох видів робіт із сертифікації, сертифікована та занесена до відповідного реєстру згідно з цим Порядком.

*Сертифікат компетентності* — документ, виданий згідно з правилами системи сертифікації, який засвідчує, що вказана особа є компетентною в здійсненні конкретного виду діяльності в певній галузі.

*Інспекційний нагляд* — оцінка відповідності з метою встановлення того, що персонал продовжує відповідати вимогам, які були підтверджені під час сертифікації, та впевнитись, що роботи проводяться за обраною спеціалізацією та відповідають його рівню компетентності.

**Вимоги до персоналу.** Як приклад розглянемо вимоги до аудиту. Кандидат в аудитори (далі — кандидат) повинен мати закінчену вищу освіту і вільно володіти усно та письмово державною мовою.

На розсуд органу із сертифікації персоналу можуть ставитися й інші вимоги до освіти.

Кандидат повинен мати щонайменше чотирирічний (без урахування часу підготовки) стаж роботи в одному з таких видів діяльності, як розроблення, виробництво, технологія, будівництво, сфера послуг, управління, економіка, у тому числі досвід принаймні дворічної практичної роботи у вибраному виді робіт із сертифікації.

Кандидат в аудитори із сертифікації продукції (послуг), кандидат в аудитори з атестації виробництв повинен узяти участь не менше ніж у трьох перевірках за вибраною спеціалізацією.

Кандидат в аудитори із сертифікації систем управління якістю, систем управління навколишнім середовищем повинен узяти участь щонайменше у чотирьох перевірках загальною тривалістю не менше ніж 12 робочих днів протягом періоду, що не перевищує трьох послідовних років.

Поряд з вимогами кандидат повинен пройти як офіційну підготовку, так і підготовку на робочому місці з метою надбання належної компетентності для здійснення діяльності в галузі заявленої спеціалізації.

Кандидат повинен володіти знаннями за такими напрямками:

- державні, міждержавні та міжнародні стандарти, інші нормативні документи, що стосуються оцінки відповідності та проведення перевірки;
- методи проведення перевірок (дослідження, опитування, оцінювання, огляд);
- складання звітів;
- керування перевірками (планування, організація, спілкування, оперативне управління, контроль);

- економічні та правові засади проведення робіт з оцінки відповідності;
- організація виробництва та контролю (аналізу, вимірювань, випробувань) за вибраною спеціалізацією.

Кандидат повинен мати такі особистісні показники якості: неупередженість; витримку; логічне мислення; аналітичний склад розуму; здатність до аналізу; здатність до спілкування; широкий світогляд; здатність до об'єктивної оцінки; зосередженість тощо.

Вимоги до освіти, підготовки, досвіду, здатності до керівної діяльності, підтримання належного рівня компетентності здобувачів: керівників, професіоналів, фахівців, менеджерів та службовців організацій усіх видів діяльності незалежно від форм власності — визначені в нормативних документах, що містять кваліфікаційні показники та враховуються при проведенні сертифікації персоналу згідно з чинним Порядком та процедурами органу із сертифікації персоналу.

**Підготовка персоналу.** Підготовка кандидата в аудитори, здобувача включає теоретичну підготовку (в обсязі відповідних навчальних програм) і стажування (за видом робіт у вибраній галузі спеціалізації).

Теоретичну підготовку кандидатів, здобувачів провадять навчальні заклади, які одержали дозвіл на проведення такої діяльності.

Теоретична підготовка здійснюється з відривом від виробництва за навчальними планами і програмами, затвердженими спеціально вповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності та погодженими з органом із сертифікації персоналу.

Інформацію про терміни, організацію та тривалість теоретичної підготовки можна одержати в спеціально вповноваженому центральному органі виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності або у відповідному навчальному закладі, а також в органі із сертифікації персоналу.

За наявності посвідчення про закінчення курсу теоретичної підготовки кандидат (здобувач) проходить стажування, що його організовує відповідний навчальний заклад. Стажування може бути проведено як в органі з оцінки відповідності або організації, в яких працює кандидат (здобувач), так і в іншому місці, яке визначено відповідним навчальним закладом.

**Примітка.** Кандидат може самостійно пройти стажування в будь-якому органі із сертифікації системи сертифікації УкрСЕПРО.

Стажування передбачає участь кандидата із сертифікації продукції (послуг), кандидата в аудитори з атестації виробництв щонайменше у трьох перевірках за вибраною спеціалізацією.

Стажування здійснюється відповідно до конкретних завдань, програм, методів та процедур перевірок, що передбачає вибрана спеціалізація, за програмою стажування, узгодженою керівником органу з підтвердження відповідності, що здійснює перевірку, та затвердженою спеціально вповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності.

Кандидату (здобувачу) під час стажування можуть бути доручені будь-які роботи, що виконуються в процесі здійснення діяльності у вибраній галузі.

Керування та організація роботи кандидата під час перевірки покладатиметься на керівника стажування, який призначається керівником органу з оцінки відповідності, в якому провадиться стажування.

**Примітка.** Керівником стажування кандидата в аудитори із сертифікації систем управління якістю, систем управління навколишнім середовищем призначається головний (провідний) аудитор (голова комісії).

Після закінчення перевірки керівник стажування складає відгук-оцінку, яка має містити такі відомості:

- прізвище, ім'я та по батькові кандидата (здобувача); назва та адреса організації, що є місцем постійної роботи кандидата (здобувача); посада кандидата (здобувача);
- назву та адресу підприємства (організації), де відбулося стажування;
- вид перевірки (діяльності);
- характеристику кандидата (здобувача), в якій відзначається його вміння на практиці володіти методами перевірки (дослідження, опитування, оцінювання), складати звіт або здійснювати інший вид діяльності, схильність до організаційної діяльності під час перевірки, особистісні якості, зауваження та рекомендації щодо проведення перевірки, оцінка діяльності кандидата (здобувача).

Відгук-оцінку підписує керівник стажування та затверджує керівник органу, в якому кандидат проходив стажування.

**Процедура сертифікації персоналу.** Порядок проведення сертифікації персоналу в загальному випадку передбачає:

- подання заявки на сертифікацію;
- розгляд та аналіз документів, доданих до заявки;
- формування атестаційної комісії органу із сертифікації персоналу;

- формування тестів, екзаменаційних білетів для роботи атестаційної комісії та визначення форми перевірки та оцінки заявника;
- перевірку та оцінку заявника атестаційною комісією органу з сертифікації персоналу;
- прийняття рішення атестаційною комісією про можливість підтвердження компетентності заявника;
- оформлення, реєстрація в реєстрі та видача сертифіката компетентності заявникові;
- інспекційний нагляд за діяльністю сертифікованого персоналу.

Заявник подає заявку на сертифікацію або повторну сертифікацію до органу із сертифікації персоналу за встановленою формою. Якщо заявник має намір сертифікуватись окремо за кожною спеціалізацією, він повинен подати окремі заявки.

*Примітка.* Якщо заявник-фізична особа особисто подає заявку на сертифікацію і підписує її в присутності представника органу із сертифікації персоналу, його підпис не треба завіряти в нотаріуса. Представник органу із сертифікації персоналу повинен перевірити паспортні дані заявника.

Якщо заявник подає заявку на повторну сертифікацію у зв'язку з закінченням терміну дії сертифіката, то заявку треба подавати в термін не пізніше ніж за шість місяців до його закінчення.

Порядок повторної сертифікації встановлюється залежно від діяльності особи, що одержала сертифікат компетентності, і може передбачати повну або скорочену процедуру.

Орган із сертифікації персоналу реєструє заявку на сертифікацію, аналізує її щодо правильності заповнення та надає заявникові інформацію щодо документів, необхідних для проведення сертифікації персоналу, або інформацію щодо розташування цих відомостей у засобах масової інформації.

Заявник подає до органу із сертифікації персоналу в одному примірнику такі документи:

- заявку органу з оцінки відповідності або організації за встановленою формою або заявку фізичної особи (дод. 5, 6);
- копію паспорта (для заявника-фізичної особи);
- копію диплома про вищу освіту;
- копію диплома про здобуття вченого ступеня (за наявності);
- копію документа про володіння іноземною мовою (за наявності);
- виписку з трудової книжки або копію трудової книжки, завірену печаткою організації;
- копію посвідчення про закінчення теоретичного курсу;

- копії документів, що свідчать про безперервне підвищення кваліфікації (свідоцтва, дипломи, сертифікати, реферати, статті тощо);
- копії наказів організації чи органу з оцінки відповідності про призначення кандидата (здобувача) членом групи з проведення перевірки (здійснення стажування) (тільки для первинної сертифікації);
- відгук-оцінку про стажування (тільки для первинної сертифікації);
- копії протоколів про невідповідності та зауваження, виявлені під час проведення перевірок за участі заявника (за наявності);
- сертифікат компетентності (тільки для повторної сертифікації);
- звіти чотирьох перевірок протягом терміну дії сертифіката компетентності (тільки для повторної сертифікації);
- особову картку на паперовому носії та в електронному вигляді;
- три фотокартки розміром 3×4 см.

**Примітка.** Здобувачі подають документ про освіту, що передбачена документами, які містять кваліфікаційні вимоги.

Орган із сертифікації персоналу може запросити в заявника інші необхідні документи для підтвердження компетентності.

У двомісячний термін орган розглядає заявку, перевіряє комплектність та провадить аналіз поданих документів з метою верифікації базових знань та вмінь заявника, досвіду, набутого в процесі практичної діяльності, установлення їх відповідності вибраній спеціалізації.

Відповідальність за достовірність поданих документів несе юридична або фізична особа, яка їх подала.

Орган із сертифікації персоналу готує письмовий висновок про доцільність (недоцільність) проведення перевірки та оцінки заявника атестаційною комісією. Орган із сертифікації персоналу в письмовому висновку встановлює форму перевірки та оцінки заявника.

Висновок по одному примірнику передається заявникові та в атестаційну комісію. Підставами для відмови в дальшому проведенні робіт із сертифікації персоналу можуть бути:

- некомплектність документів, доданих до заявки після повідомлення заявника про необхідність їх додаткового надання;
- невідповідність базової освіти вибраній спеціалізації та не підтвердження набуття в процесі практичної діяльності досвіду;
- відсутність у повному обсязі навчання в галузі заявленої спеціалізації;
- недостатній стаж виробничої діяльності та стаж практичної роботи в галузі заявленої спеціалізації;

- відсутність оплати за проведення робіт із сертифікації персоналу;
- невідповідність іншим вимогам Системи сертифікації УкрСЕПРО та Порядку, що встановлені Міжнародними або галузевими нормативними документами.

У разі негативного результату заявник після усунення недоліків, наведених у висновку, може повторно подати заявку на сертифікацію.

Перевірку та оцінку заявника здійснює атестаційна комісія у формі, встановленій у письмовому висновку органу із сертифікації персоналу.

**Примітка.** Перевірка спеціальної підготовки заявника здійснюється за вибраною спеціалізацією.

Під час перевірки та оцінки мають бути здобуті докази того, що заявник набув необхідних знань та навичок для проведення діяльності у вибраній галузі.

Атестаційна комісія повинна впевнитись у виконанні вимоги щодо підтримання належного рівня компетентності заявників.

За результатами перевірки та оцінки заявника атестаційною комісією приймається рішення простою більшістю голосів. За рівності голосів перевага віддається рішенню, за яке проголосував головуючий. Рішення приймається у формі: «Рекомендувати видати сертифікат» або «У видачі сертифіката відмовити. Пройти повторну перевірку та оцінку». Комісія має право обмежити галузь діяльності аудитора порівняно з заявленою та (або) рекомендувати органу із сертифікації персоналу видати сертифікат компетентності на термін менше ніж три роки.

Позитивне рішення атестаційної комісії щодо підтвердження компетентності заявника є підставою для видачі органом із сертифікації персоналу сертифіката компетентності.

Результати перевірки та оцінки заносяться до протоколу, що його підписують усі члени атестаційної комісії.

Рішення атестаційної комісії повідомляють особам, які проходили перевірку та оцінку.

Оформлення сертифіката компетентності (дод. 7, 8) здійснюється після прийняття керівником органу із сертифікації персоналу рішення про можливість видачі сертифіката компетентності.

У разі позитивного рішення органу із сертифікації персоналу щодо підтвердження компетентності кандидати в аудиторів набувають статусу аудитора, а здобувачі (за потреби) набувають статусу експерта в певній галузі діяльності.

Термін дії сертифіката компетентності — до трьох років.



Підставою для внесення суб'єкта реєстрації до реєстру є рішення органу із сертифікації персоналу.

Заявник, якому було відмовлено в підтвердженні компетентності атестаційною комісією, має право повторно пройти перевірку та оцінку через термін, який установила атестаційна комісія органу із сертифікації персоналу.

У разі відмови у видачі сертифіката компетентності заявникові надсилається (видається) у письмовій формі повідомлення, в якому визначаються підстави такої відмови.

**Проведення інспекційного нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу.** Протягом дії сертифіката компетентності орган із сертифікації персоналу здійснює інспекційний нагляд за діяльністю сертифікованого персоналу.

Періодичність інспекційного нагляду встановлюється органом із сертифікації персоналу, але не рідше від двох разів протягом терміну дії сертифіката компетентності.

Орган із сертифікації персоналу встановлює форму проведення інспекційного нагляду згідно з власними процедурами.

Періодичність, форма та обсяг інспекційного нагляду можуть змінюватись у бік посилення або послаблення вимог залежно від результатів попередніх спостережень за діяльністю особи у вибраній галузі.

У разі надходження обґрунтованої інформації про невідповідність персоналу вимогам, які були підтверджені під час сертифікації, орган із сертифікації персоналу здійснює позаплановий інспекційний нагляд.

Кількість позапланових перевірок персоналу не впливає на кількість та періодичність запланованих перевірок.

Інспекційний нагляд за діяльністю сертифікованого персоналу передбачає: перевірку діяльності способом заочної оцінки особи, що одержала сертифікат компетентності, за допомогою листів перевірки, розроблених органом із сертифікації персоналу як безпосередньо для особи, що перевіряється, так і, за потреби, для керівництва організації, в якій вона працює і (або) від якої була направлена на сертифікацію, та для інших зацікавлених сторін; безпосереднє оцінювання способом співбесіди, іспиту тощо; перевірку практичної діяльності аудитора (фахівця) на його робочому місці представником органу із сертифікації персоналу та ін.

У процесі інспекційного нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу необхідно встановити, що він відповідає вимогам, які були підтверджені під час сертифікації, та впевнитись, що роботи проводяться за вибраною спеціалізацією та відповідають рівню компетентності персоналу.

Результати інспекційного нагляду протягом місяця оформлюються представником органу із сертифікації персоналу у вигляді звіту та затверджуються керівником або заступником керівника органу із сертифікації персоналу.

Звіт про результати інспекційного нагляду передається безпосередньо аудиторю (фахівцю). Орган із сертифікації персоналу інформує керівництво організації, в якій працює аудитор (фахівець), про результати інспекційного нагляду.

Якщо результати інспекційного нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу встановлюють факти грубих порушень з боку особи, що одержала сертифікат компетентності, орган із сертифікації персоналу може прийняти рішення розглянути на засіданні атестаційної комісії питання про скасування сертифіката компетентності.

Оплата витрат на проведення нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу здійснюється заявником до початку його проведення на підставі договору.

**Скасування сертифіката компетентності** здійснюється, якщо:

- немає практичної діяльності аудитора (керівника, професіонала, фахівця, менеджера, службовця) із проведення робіт за вибраною спеціалізацією протягом двох календарних років;
- наявні серйозні порушення з боку аудитора (керівника, професіонала, фахівця, менеджера, службовця) — недостовірність оцінок, необ'єктивність аналізу фактичних даних, порушення етичних норм тощо;
- результати нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу встановлюють факти порушень з боку аудитора (керівника, професіонала, фахівця, менеджера, службовця) правил системи сертифікації персоналу;
- немає заявки на повторну сертифікацію після закінчення терміну дії сертифіката компетентності;
- заявник відмовився від оплати робіт з інспекційного нагляду.

**Примітка.** Неподання звітів про діяльність сертифікованого фахівця (дод. 9) протягом двох років підряд розцінюється як брак практичної діяльності і дає право для скасування сертифіката компетентності.

Рішення про скасування сертифіката компетентності приймає атестаційна комісія органу з сертифікації персоналу.

Письмове повідомлення про скасування сертифіката компетентності направляється аудитору (керівнику, професіоналу, фахівцю, менеджеру, службовцю), до Реєстру системи сертифікації УкрСЕПРО, до органів із сертифікації системи сертифікації УкрСЕПРО та в інші зацікавлені інстанції.

У разі скасування сертифіката персональні дані фахівця вилучаються з бази даних реєстру сертифікованого персоналу.

**Конфіденційність.** Орган із сертифікації персоналу, організації та особи, які діють за його дорученням, повинні забезпечувати конфіденційність інформації, яка одержана в результаті проведення робіт із сертифікації та становить комерційну таємницю чи її розголошення може зашкодити репутації персоналу, та несуть відповідальність за її розголошення згідно з чинним законодавством.

### 3.3. Формування ключових посад підприємства

Потенціал «ключових» працівників визначається з'ясуванням рівня їхніх знань.

Дальші дії визначаються підсумовуванням інтелектуальних активів. До них відносять знання неприховані та приховані.

Неприховані знання входять до інформаційної системи. Вони формалізовані і записані та ввійшли до складу найрізноманітніших методик, інструкцій, сайтів тощо.

До другої групи відносять приховані знання, тобто інтелектуальний капітал кожної людини, навички, досвід, інтуїція. Ці знання не піддаються опису, їх неможливо повно оцінити, а також примусово спільно використати. Неприховані знання є власністю підприємства, а приховані, безумовно, власника.

Використовуються ці види знань у системі управління у взаємозв'язку з компетентністю і мотивацією персоналу.

Умовно працівників поділяють на категорії: А — працівники, які мають компетентність і мотивацію; В — працівники, які мають компетентність і не мають мотивації; С — працівники, які не мають компетентності, але мають мотивацію.

Слід проаналізувати, яких працівників у колективі більше і залежно від чисельності груп провадити роботу з персоналом.

Робота з працівниками групи А полягає в спрямуванні їхніх зусиль до загального вдосконалення діяльності підприємства, а саме:

- покращання матеріально-технічного рівня — забезпеченість приміщеннями, обладнанням тощо;
- надання можливості вивчати досвід роботи за напрямком діяльності, зокрема знайомитися з новими технологіями у власній країні та за кордоном;
- участь у порівняльних випробуваннях міжнародного рівня;
- участь у навчальних семінарах, наукових конференціях;
- підтримання зацікавленості (здійснюється індивідуально).

Персонал, що входить до групи В, необхідно стимулювати і сприяти дальшому розвитку його компетентності. До такого персоналу треба підходити індивідуально на фоні вивчення й удосконалення соціально-психологічних процесів у колективі. Робота працівників групи В має нестабільний характер, вони тягнуться до працівників групи А, але цьому перешкоджає незадоволеність окремими факторами, які потрібно виявити. Одержана інформація стане підставою для прийняття рішення про розвиток мотиваційних важелів і усунення причин незадоволеності у працівників, що мають перспективи для розвитку.

Найбільш значний прошарок працівників на будь-якому підприємстві становлять працівники категорії С, які мають мотивацію, але не мають компетенції або вона недостатня. До цієї категорії належать, як правило, молоді люди до 35 років, які закінчили навчальні заклади і влаштувались на роботу.

Розглянемо цю ситуацію на прикладі випускників, які прийшли на роботу в Центр випробувань. Здобувши загальні знання, а разом з ними кваліфікацію, молоді люди намагаються реалізувати їх і одночасно розв'язати власні проблеми.

Проте вони одразу розуміють, що їх не навчили, як саме проводити випробування.

Перед керівництвом і працівниками постає завдання навчити і навчитися. При цьому вони, як правило, мають збіжні цілі: з одного боку, набути кваліфікацію — для працівника, а з другого — надати компетенцію — для підприємства. Тобто розпочинається процес навчання. Дальші дії для підприємства, яке має намір управляти знаннями, розвиватимуться за схемою, зображеною на рис. 3.4.

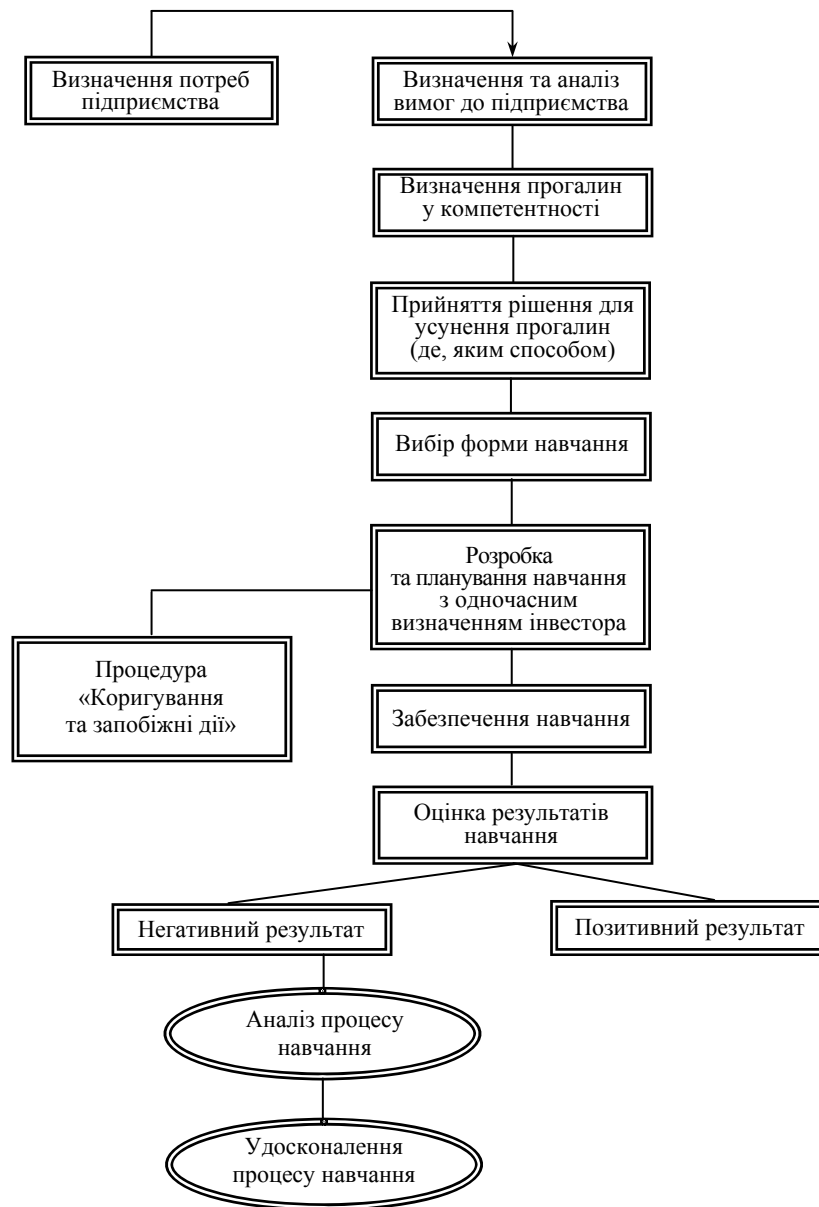


Рис. 3.4. Схема управління знаннями

### 3.4. Система підвищення кваліфікації

У зв'язку з тенденцією до зростання темпів національної економіки та усвідомленням керівниками підприємств важливості впливу на ці процеси рівня професіоналізму робочої сили спостерігається збільшення обсягів професійного навчання найманих працівників за видами економічної діяльності.

За статистичними даними, у 2007 р. різними видами навчання було охоплено близько 1 млн 270 тис. працівників, що на 260 тис. осіб більше, ніж 2003 р. З них понад 900 тис. працівників, або 8,3 % до їх облікової кількості, підвищили свою кваліфікацію (на 0,6 % більше). На водному та авіаційному транспорті, наприклад, підвищував свої знання і компетентність кожен сьомий, у промисловості — восьмий, у сфері зв'язку — дев'ятий працівник.

Разом з цим періодичність підвищення кваліфікації найманих працівників і досі залишається недостатньою і становить у середньому по Україні раз на 12 років (замість нормативної — раз на п'ять років). У сільському господарстві підвищували кваліфікацію лише 1,1 % працівників, у готельному і ресторанному бізнесі — 1,9 %, оптовій і роздрібній торгівлі — 2,0 %. За таких темпів працівники цих галузей зможуть підвищити свою кваліфікацію один раз на 40 чи 90 років, що призведе до значного зниження якості робочої сили.

Аналіз стану справ у розрізі регіонів свідчить про недостатню організаційну роботу на всіх рівнях управління стосовно відновлення системи підвищення кваліфікації найманих працівників. У регіонах, де підвищенням кваліфікації охоплено від 5,1 до 5,9 % працівників до їх облікової кількості, що значно нижче від аналогічного показника порівняно з іншими регіонами та в цілому по Україні.

Найліпші результати серед регіонів досягнуто у 2005 р. в Запорізькій області, де підвищення кваліфікації на виробництві проходили понад 12 % працівників. Значною мірою цьому сприяла діяльність Інституту професійного розвитку, створеного за ініціативи місцевих органів виконавчої влади, організації працедавців та профспілок.

Для задоволення поточних потреб виробництва у працівниках за необхідними професіями підприємства запроваджували також такий вид навчання, як підготовка та перепідготовка кадрів. 2007 року було навчено нових професій понад 320 тис. робітників, з них — 63,3 % проходили перепідготовку для здобуття другої професії,

решта — оволодівали новою професією вперше. На первинну професійну підготовку більша питома вага припадає у сфері оптової та роздрібною торгівлі (61,5 % до облікової кількості працівників, які пройшли навчання), лісового господарства (57,7 %), пошти та зв'язку (56,1 %).

Домінує первинна професійна підготовка робітничих кадрів (62,1 ... 72,4 % до кількості працівників, які пройшли навчання), що свідчить про невідповідність підготовки робітників у професійно-технічних навчальних закладах потребам ринку праці.

Без відриву від виробництва на робочих місцях усього проходили підготовку та перепідготовку 79,3 % працівників до облікової кількості навчених, у навчальних закладах різних типів на договірній основі — 20,7 %. Це пояснюється тим, що професійно-технічні навчальні заклади здійснюють підготовку робітничих кадрів лише за 550 професіями, а на виробництві їх застосовується понад 5 тис. Це є наслідком надмірно обтяжливої системи ліцензування на право здійснення освітньої діяльності і застарілих підходів та вимог до організації навчального процесу. У такій ситуації нагальною стає потреба внесення змін до законодавчих і нормативних актів у сфері освіти з урахуванням міжнародного досвіду з цих питань та необхідності здійснення заходів, спрямованих на реальне задоволення потреб у кваліфікованій робочій силі конкретних підприємств і національної економіки в цілому.

Старіння і вибуття висококваліфікованої робочої сили, погіршення демографічної ситуації в країні також зумовлюють збільшення потреби кадрів з виробничих професій, що теж змушує підприємства активно займатися професійною підготовкою нових кадрів.

Практика свідчить, що підприємства, які дбають про формування системи навчання свого персоналу, мають позитивну динаміку розвитку основних економічних показників. До таких підприємств належать ЗАТ «Новокаматорський машинобудівний завод» Донецької області, ДП АНТК «Антонов», Іллічівський морський торговельний порт Одеської області, ВАТ «Оріон» Тернопільської області, Акціонерне товариство «Філіп Моріс Україна», ЗАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»» Харківської області та ін. На цих підприємствах виділяються значні кошти для створення навчально-матеріальної бази та забезпечення навчального процесу, що дає можливість щороку охоплювати різними видами навчання понад 30 % найманих працівників.

Отже, роль професійно-технічної освіти, зокрема професійного навчання на робочому місці, є вкрай важливою, оскільки це один із впливових чинників для забезпечення дальшого розвитку вітчизняної економіки.

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, на яке розпорядженням Кабінету Міністрів України покладено координацію цієї роботи, здійснює певні заходи, спрямовані на збереження, розвиток та підвищення якості трудового потенціалу.

За останні кілька років за участі центральних органів виконавчої влади розроблено і затверджено в установленому порядку низку нормативно-методичних документів, зокрема:

- Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, яке відповідає вимогам чинного законодавства України у сфері освіти і є основним документом для підприємства незалежно від форм їх власності та підпорядкування;
- Рекомендації щодо забезпечення належного рівня професійного навчання кадрів на виробництві;
- Рекомендації щодо механізму стимулювання персоналу підприємств з метою посилення його зацікавленості в неперервному вдосконаленні своїх знань та вмінь;
- Методичні рекомендації щодо розробки навчальних планів та програм для курсового професійно-технічного навчання за робітничими професіями;
- Рекомендації щодо створення та діяльності регіональних асоціацій підприємств різних форм власності з питань професійного навчання кадрів на виробництві, а також вивчено й узагальнено досвід ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» щодо навчання персоналу та його впливу на ефективність виробництва.

Погоджуються та затверджуються в установленому порядку типові навчальні плани та програми для курсового професійно-технічного навчання робітників, які розробляються науково-методичними установами, навчальними закладами і безпосередньо підприємствами.

При Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України утворено міжвідомчу консультативну раду з питань підготовки кадрів на виробництві, діяльність якої зорієнтована на розв'язання проблем стосовно професійного розвитку найманих працівників. До її складу ввійшли фахівці центральних органів виконавчої вла-



ди, у підпорядкуванні яких є підприємства, а також представники наукових установ, навчальних закладів, підприємств, профспілок. Протокольні рішення ради направляються всім зацікавленим сторонам.

За ініціативи Міністерства економічного розвитку і торгівлі України Держкомстатом внесено зміни та доповнення до державної статистичної звітності («Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання»).

Для здійснення контролю та надання методичної допомоги Міністерством економічного розвитку і торгівлі України разом з Міністерством освіти і науки та Державною інспекцією навчальних закладів періодично здійснюється вивчення стану професійної підготовки кваліфікованих робітників на підприємствах у регіонах України та готуються пропозиції щодо поліпшення цієї роботи.

У регіональних програмах зайнятості населення щороку передбачаються заходи, спрямовані на підвищення якості робочої сили, збереження та відтворення кадрового потенціалу, до реалізації яких залучаються органи праці та зайнятості, освіти і науки, галузевих управлінь, організацій працедавців та ін.

Нині Міністерство економічного розвитку і торгівлі України за участі центральних органів виконавчої влади розробляє необхідні нормативно-правові акти з питань професійного навчання кадрів на виробництві. Зокрема законопроект «Про професійний розвиток персоналу на виробництві». На виконання Програми дій уряду «Назустріч людям» розробляється проект компетенції розвитку системи підвищення кваліфікації найманих працівників. Проводяться круглі столи з питань підготовки кадрів за участі Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства освіти і науки та представників центральних органів виконавчої влади, організацій працедавців, профспілок та наукових установ.

З метою дальшого сприяння підприємствам в організації та проведенні професійного навчання найманих працівників потрібно активізувати роботу щодо здійснення на державному та регіональному рівнях заходів, пов'язаних із кадровим забезпеченням і підвищенням якості та ефективності цього процесу. А саме необхідно:

- відновити функціонування системи професійної орієнтації учнівської молоді, що має об'єднати зусилля навчальних закладів та підприємств-працедавців;

- максимально спростити умови ліцензування підприємств, що здійснюють професійне навчання найманих працівників на робочому місці з метою підвищення їхнього професійно-кваліфікаційного рівня для виконання виробничих завдань;
- змінити підходи та вимоги до розроблення навчальних планів та програм для професійного навчання на виробництві, ураховуючи, що персонал підприємств належить до категорії дорослих людей з відповідним життєвим та професійним досвідом;
- розв'язати питання щодо розроблення та забезпечення підприємств, які навчають своїх працівників на робочому місці, навчальними посібниками, аудіо-, відеоматеріалами, наочним приладдям тощо;
- розробити, апробувати та розповсюдити методичку розрахунку ефективності навчання персоналу підприємств, приблизні нормативи чисельності та функції працівників служб, які організують навчання;
- запровадити на законодавчому рівні механізм стимулювання працівників щодо підвищення їх зацікавленості у неперервному професійному навчанні з урахуванням міжнародного досвіду, а також для працедавців, які навчають свій персонал для забезпечення якості робочої сили;
- розробити і запровадити програму психолого-педагогічного мінімуму для викладачів теоретичного матеріалу та інструкторів виробничого навчання, які залучаються до навчального процесу на виробництві;
- активно узагальнювати й розповсюджувати через засоби масової інформації інформаційні бюлетені, листівки тощо, поширювати передовий досвід підприємств із питань професійного навчання найманих працівників на виробництві та його ефективність;
- розглянути питання щодо введення в штатний розклад регіональних органів праці та соціального захисту, освіти і науки фахівців, які б вирішували питання якості робочої сили, розвитку соціального партнерства у сфері професійного навчання кадрів;
- сприяти створенню та функціонуванню центрів професійного розвитку трудового потенціалу, які надаватимуть інформаційну, консультативну та методичну допомогу підприємствам з питань організації та проведення професійного навчання їх персоналу.

Отже, найближчим часом на державному рівні вкрай потрібно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості робочої сили за допомогою розвитку системи професійного навчання кадрів на виробництві як складової системи неперервного навчання протягом життя. Їх здійсненню певною мірою сприятиме міжнародний проект «Розвиток системи професійного навчання на робочому місці», що за ініціативи уряду реалізується в Україні в рамках програми TACIS з 19 січня 2005 р. і фінансується Європейським Союзом. Головне завдання проекту — сприяти центральним і місцевим органам виконавчої влади, підприємствам, навчальним закладам, іншим заінтересованим організаціям у дальшому вдосконаленні та модернізації системи професійного навчання кадрів на виробництві.

Ключові напрями діяльності проекту: підготовка пропозицій щодо змін та доповнень до нормативно-правових актів; розроблення навчально-програмних і методологічних матеріалів, нових підходів та механізмів взаємодії підприємств і навчальних закладів; проведення інформаційно-рекламних кампаній; створення національного і регіональних ресурсних центрів як осередків надання інформаційної, консультативної та методологічної підтримки з питань професійного навчання кадрів на виробництві та ін.

Бенефіціарій проекту — Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, партнери — Міністерство освіти і науки, регіональні органи праці та соціального захисту, освіти і науки, підприємства, навчальні заклади, організації працедавців, профспілки, наукові установи в Одеській, Тернопільській та Харківській областях, які є пілотними.

Відповідно до тендера, проведеного Європейською комісією в Україні, проект реалізується консорціумом, до якого входять Європейські профілі SA (Греція), Афінівський національний технічний університет (Греція). Хід реалізації проекту систематично розглядається на спеціально створеній наглядовій раді, у складі якої — заступник міністра праці та соціальної політики (голова ради), представники Міносвіти, Федерації працедавців, Федерації профспілок, Європейської Комісії в Україні, Торгово-промислової палати та ін.

У Харківській, Одеській та Тернопільській областях, де впроваджені пілотні проекти, функціонують координаційні ради, що їх очолюють заступники голів облдержадміністрацій. Результати та напрацювання проекту доводяться до всіх регіонів України, насам-

перед до підприємств-працедавців, що допоможе працедавцям змінити своє ставлення до навчання найманих працівників, забезпечить якість та ефективність використання робочої сили і вплине на розвиток національної економіки.

### **3.5. Основні принципи реформування системи вищої освіти**

Початок XXI ст. в Україні відзначений прискоренням розвитку вищої освіти. Незаперечним є той факт, що будь-яка держава у своїх стратегічних планах розвитку на майбутнє на перше місце ставить генезис освітньо-наукового, інтелектуального забезпечення суспільства. Освіта завжди була і буде одним з визначальних базових принципів поступу будь-якої країни. На сучасному етапі необхідність реформ вищої освіти пов'язана з переходом до нового постіндустріального типу цивілізації, розв'язанням основної суперечності цього етапу — невідповідності вищої школи вимогам, що висуваються суспільством (швидкозмінний ринок праці, міжнародні умови, потреби громадян у підвищенні свого освітньо-кваліфікаційного рівня).

Забезпечення мобільності та працевлаштування громадян, а також підсилення інтелектуального потенціалу Європи в цілому стало вирішальним чинником у створенні європейського простору у сфері вищої освіти. Процес об'єднання країн Європи, його поширення на Схід і на Прибалтійські країни вимагав розробки єдиних критеріїв і стандартів, формування спільного освітнього і наукового простору в масштабах усього континенту. Такі ініціативи було започатковано у місті Болонья (Італія), тому цей процес дістав назву Болонського.

Болонський процес має свою передісторію, що полягає в розробці і підписанні спільних документів, а також приєднанні до Болонської співдружності різних країн. У розробленій і підписаній представниками країн Європи (1997) Лісабонській конвенції\* йдеться про визнання кваліфікацій для системи вищої освіти європейського регіону. Цю конвенцію підписали 43 країни (Україна в тому числі). Лісабонська угода декларувала вагомість різноманітних освітніх систем і мала на меті створення умов, за яких більша кількість людей (з національною системою

---

\* Конвенція — угода, міжнародний договір

освіти) може бути мобільною на європейському ринку праці. У Сорбоннській декларації (Париж, Сорбонна, 1998 р.) узгоджено структуру системи вищої освіти. Головною ідеєю Сорбоннської декларації є гармонізація європейських систем вищої освіти, а також у ній наголошується, що для підвищення європейської конкурентоспроможності ключовим є не навчання, а зайнятість, тобто в основу декларації покладено три головних поняття: мобільність, визнання, доступ до ринків праці. Але фактичним стартом Болонського процесу стала зустріч на рівні держав 19 червня 1999 р. у Болоньї, де 29 країн Європи підписали Болонську декларацію з метою створити європейський простір вищої освіти і модернізувати свої системи вищої освіти в такий спосіб, щоб вони працювали на розвиток «економіки знань» і прискорення прогресу всіх країн-учасниць.

Наступний етап Болонського процесу відбувся у Празі 19 травня 2001 р. На ньому було виділено важливі елементи європейського простору вищої освіти, а саме:

- безперервне навчання протягом усього життя;
- мотивоване залучення студентів до навчання;
- сприяння підвищенню привабливості європейського простору вищої освіти для інших регіонів світу.

2003 року в Берліні відбувся третій етап Болонського процесу, де було зазначено, що європейський простір вищої освіти та європейський простір дослідної діяльності — це дві взаємозв'язані частини знань. Було встановлено, що має бути один докторський ступінь — доктор філософії — у відповідних сферах знань (природничі науки, соціогуманітарні, економічні та ін.).

Четвертий саміт було проведено в травні 2005 р. у м. Берген (Норвегія), на якому до Болонського процесу приєдналась Україна. У комюніке Бергенського саміту акцентовано питання щодо взаємовизнання дипломів і періодів навчання в зарубіжних ВНЗ, запропоновано узгодити вимоги до докторського рівня (нормативна тривалість має становити три–чотири роки й охоплювати не стільки навчання, скільки самостійні наукові дослідження), а також вміщено перелік завдань, на які треба було звернути увагу на наступній зустрічі 2007 р. у Лондоні.

Отже, Болонський процес — це реформування національних систем вищої освіти країн Європи, зміна освітніх програм і інституційні перетворення у вищих навчальних закладах. Його метою є створення до 2010 р. європейського наукового та освітнього простору для підвищен-

ня здатності випускників вищих навчальних закладів до працевлаштування, посилення мобільності громадян на європейському ринку праці, зростання конкурентоспроможності європейської вищої школи.

Фактично Болонський процес — це план дій, в якому визначено мету, встановлено термін і накреслено положення програми дій. Ці положення зводяться до такого:

1. Перехід на дворівневу систему підготовки (бакалавр, магістр). У Болоньї було віддано перевагу цій системі вищої освіти з одержанням дипломів бакалавра і магістра за циклами 3+1 чи 3+2 виходячи з того, що скорочення тривалості навчання для одержання першого диплома з вищої освіти забезпечить:

➤ по-перше, велику економію бюджетних коштів, сприятиме зменшенню розмірів академічних відсівів (тобто не стане молоді, яка залишає систему вищої освіти без дипломів);

➤ по-друге, можливість урахувати, що ринок праці віддає перевагу не молоді 16–19 років, а дорослим людям з дипломами про вищу освіту і здатністю до безперервного самонавчання (на робочому місці).

Разом з тим слід зазначити, що під впливом різних тенденцій європейські країни постійно вносять зміни у свої кваліфікаційні системи й освітні структури. Так, двоступенева модель, яка сприятиме підвищенню ролі професійно орієнтованої, практичної підготовки, одночасно передбачає деяке зниження фундаментальної (загальнонаукової) підготовки. Це викликало занепокоєння освітян багатьох країн, і в Празі (2001) міністри освіти наголосили на необхідності запобігати ранній спеціалізації і всіляко забезпечувати надання фундаментальних знань високого рівня.

2. Важливим рішенням Болонського саміту слід уважати введення нової моделі додатка до дипломів. Цей документ не є еквівалентом диплома і не гарантує автоматичного визнання кваліфікації. Він лише надає точний опис навчальних курсів, що їх прослухав студент, об'єктивні і справедливі оцінки досягнень і компетентності у період навчання. Додаток до диплома складається з восьми розділів і пояснень до них.

3. Запровадження ECTS — європейської системи трансферу залікових одиниць трудомісткості (кредитів) — розглядається як засіб підтримки великомасштабної студентської мобільності. Фактично це перехід від традиційної семестрової побудови навчального процесу до потижневої системи врахування навчальних досягнень сту-

дента. «Кредит» означає тиждень організованої праці студента в аудиторіях, лабораторіях та самостійного навчання у бібліотеках, центрах інформації тощо (співвідношення між видами праці має бути 1 : 2). Кредитна система полегшує студентам планування власного шляху до одержання диплома і становить підґрунтя так званої гнучкої освіти, яка орієнтована на полегшення мобільності студентів у разі переходу з однієї навчальної програми на іншу. Кредитна система дає можливість урахувувати всі досягнення студента, а не тільки навчальне навантаження.

В Україні у зв'язку з європейською орієнтацією та входженням до європейського освітнього простору особливої актуальності набуває тенденція забезпечення якості освіти (дод. 10). У розвинених європейських країнах поняття «якість освіти» має багато спільного з поняттям «якість» для товарів чи послуг. Якість вищої освіти — це багатовимірне поняття, яке охоплює всі боки діяльності вищого навчального закладу. На даному етапі сучасні підходи до забезпечення якості вищої освіти зосереджено на змінах у наповненні поняття «вища освіта». Освіта може вважатись якісною лише тоді, коли вона охоплюватиме практично всю здатну до навчання молодь і надаватиме їй необхідну професійну компетентність для виходу на ринок праці. Тому особлива увага приділятиметься європейському співробітництву в забезпеченні якості освіти стосовно розвитку навчальних планів, спільних програм навчання, схем міжінституційної співпраці тощо.

Отже, основними принципами Болонського процесу є:

- упровадження у вищих навчальних закладах однакового переліку дисциплін для спеціальностей одного напрямку;
- ідентичність порівняльної оцінки знань студентів відповідно до критеріїв ECTS;
- можливість для студента перервати навчання в певному навчальному закладі і продовжити його в іншому;
- запровадження кредитно-модульної системи в окремих дисциплінах і надання студентам права набирати відповідну кількість «кредитів» під час поточного оволодіння модулями.

Модуль навчальної дисципліни фактично є самостійною, завершеною частиною навчальної програми. Засвоєння навчальної інформації модуля вміщує кілька етапів: *перший* — це оглядово-установча лекція; *другий* — це індивідуальна самостійна навчальна робота, консультації; *третій* етап — це кілька занять, які вміщують

різні види навчальної роботи (письмова робота, дискусія, розв'язання задач, бесіда, рольові та ділові ігри тощо). Звіт студента з матеріалу модуля може бути зараховано до закінчення семестру. Вимоги до організації навчальної роботи відповідно до умов Болонського процесу впроваджуються в різних навчальних закладах Європи і є своєрідною програмою розвитку вищої освіти України.

Державна установа НДІ соціально-трудова відносин в 1992–1995 рр. спільно з Інститутом української мови НАН, Міністерством праці та соціальної політики України, Держкомстатом, Держспоживстандартом України розробив Державний класифікатор ДК 003–95 «Класифікатор професій» (далі — КП), який запроваджено 1 січня 1996 р. (він став третім із 18 чинних на сьогодні державних класифікаторів). За його основу взято Міжнародну стандартну класифікацію занять (далі — ISCO-88), котра стала базою для «Європейського класифікатора професій» — ISCO-88 (COM). Тож ще за 10 років до ухвалення Закону України «Про загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» від 18 березня 2004 р. № 1629-IV, проголошення намірів щодо вступу України до СОТ, приєднання до Болонського процесу зусиллями управлінців та науковців України було сформовано стандарт, який у стислі терміни (до одного року) можна легко адаптувати до європейського аналога.

Слід зазначити, що чинний КП є класифікатором перехідного до ринкових засад, передових світових науково-освітніх традицій та техніко-технологічних досягнень періоду. У ньому, поряд із запозиченнями з ISCO-88, використано надбання радянських часів. Ідеться насамперед про кілька сотень назв професій та професійних назв робіт, які в такому вигляді не застосовуються в більшості країн світу. Позбуватися їх, інтегрувати, перейменовувати тощо варто послідовно, одночасно з реструктуризацією, перепрофілюванням, банкрутством (відмиранням) застарілих підприємств, установ та організацій, а то й цілих галузей. Це пояснюється тим, що за багатьма застарілими професіями радянського періоду стоять живі люди, внутрішньовиробничі традиції, нарахування пільгових пенсій, додаткових відпусток, надання скорочених режимів праці та ін. Такий процес відбувається постійно, і суб'єкти, на яких покладено функцію його супроводу відповідно до Положення про ведення КП (ДСТУ 3739-98), намагаються своєчасно на нього реагувати.



Так, за дев'ятирічний період чинності КП шістьма змінами до нього введено 1133 нових, скасовано (інтегровано до інших) — 480 назв професій, змінено назви (коди) — 313 професій, внесено 276 нових класифікаційних угруповань тощо.

Надбанням КП вважається збереження підходів, за яких у дипломі спеціаліста (молодшого спеціаліста) чи в іншому документі про професійну підготовку кваліфікація визначається назвою професії. Застосування цього канону за різних об'єктивних та переважно суб'єктивних чинників не повною мірою реалізувалося та реалізується на терені професійно-класифікаційної діяльності. Недодержання єдиних вимог Державного стандарту призводить до появи у штатних розкладах фірм таких неіснуючих професій, як «менеджер-водій», «менеджер-експедитор», «менеджер-оператор ПК» тощо. Дані обстежень Державної установи НДІ соціально-трудових відносин сфери застосування назв професій (2000–2003) у семи регіонах України свідчать про існування близько тисячі вигаданих, відсутніх у країнах міжнародної спільноти професій або про помилкове застосування чинних назв професій.

Працівники і випускники навчальних закладів часто стикаються з проблемами невідповідності запису назви кваліфікації в дипломі назві професії у трудовій книжці. Через те органи служби зайнятості, пенсійного забезпечення, соціального страхування тощо відмовляють у призначенні відповідних нарахувань.

Збереження в КП підходу щодо відповідності назв кваліфікації, зазначених у дипломах, чинним назвам професій набуває особливої актуальності та значущості після приєднання України до Болонського процесу, реалізації його фундаментальних принципів у перехідний період. Для європейських країн з розвинутою ринковою економікою, яка нині вийшла на рівень соціально орієнтованої, перехід від академічної до професійної освіти тільки започатковується і буде вельми фінансово насиченим і трудомістким. Державі як працедавцю та приватним, корпоративним, галузевим об'єднанням працедавців за умов демократичного (з мінімальним втручанням органів управління) ринкового регулювання соціально-трудових, економічних і фінансових відносин було дуже важко визначити професійну компоненту, обсяги та напрями підготовки кадрів недержавними закладами освіти. На сьогодні глобалізаційні світові процеси стрімко розвиваються, а тому виникає потреба в ефек-

тивному регулюванні й координації зусиль усіх партнерів та інституцій, спрямованих на мінімізацію будь-яких втрат під час працевлаштування випускників за набутими професіями та спеціальностями, їх продуктивного працевикористання.

Україна, зважаючи на окреслені раніше обставини, володіє перевіреним на практиці механізмом, який заощадить чималі фінансові, кадрові й інтелектуальні ресурси. Центр тяжіння проблеми уніфікації академічної та професійної освіти переміщується до розробки стандартів освіти (вищої і професійно-технічної), підходів щодо визначення оптимальних обсягів підготовки кадрів відповідно до потреб ринку праці. Крім того, на наш погляд, до інституту об'єднань працедавців, одночасно з його формуванням, у короткі терміни (2–3 роки) від міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, як це відбувається в країнах Європи, має перейти роль користувачів, замовників, «господарів» функціонально-галузевих сегментів кваліфікаційних груп КП.

Приєднання України до Болонського процесу потребує з боку сфери стандартизації та управління працею внесення до КП таких змін та доповнень:

- вилучення в описі розділів освітньо-кваліфікаційного рівня *спеціаліст* та «розведення» магістрів і бакалаврів між розділом 2 «Професіонали» та розділом 3 «Фахівці». Це відповідає вимогам Указу Президента України «Про заходи щодо вдосконалення системи вищої освіти України» від 17 лютого 2004 р. № 199/2004; а визначення в розділах 3, 4, 5 та 6 КП («Фахівці», «Технічні службовці», «Працівники сфери торгівлі та послуг», «Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства») професій і професійних назв робіт з вимогами до освітньо-кваліфікаційного рівня *молодший спеціаліст*;

- чіткий розподіл професійної діяльності на професії та професійні назви робіт. Ідеться про виділення окремими рядками, наприклад, професії «соціолог» та її специфікації («соціолог промисловий»);

- включення окремої графи — номера галузевого випуску Довідника кваліфікаційних характеристик працівників;

- уведення нових назв професій, які потрібні для «розведення» ступеневої підготовки, та тих, що застосовуються у країнах Європейського Союзу, але не запроваджені в Україні;

- інтеграція й укрупнення багатьох споріднених і деталізованих за спеціалізаціями професійних назв робіт. Цей підхід особливо

актуальний для розділу 1 КП «Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)»;

- оперативне реагування професійно-кваліфікаційної діяльності на зміни та перетворення, що відбуваються під час військової, аграрної та адміністративної реформ, реалізацію згаданого раніше Указу Президента України стосовно передачі до системи Міністерства освіти і науки України так званих галузево-відомчих, тобто підпорядкованих іншим центральним органам виконавчої влади, вищих навчальних закладів;

- перерозподіл низки професій між розділами та групами КП відповідно до підвищення чи зниження освітньо-кваліфікаційного рівня за вимогами освітнянських євростандартів;

- узгодження з міжнародними вимогами деяких норм Положення про ведення КП.

Зазначені напрями діяльності вже реалізуються на практиці. Державна установа НДІ соціально-трудових відносин Мінсоцполітики готує друге видання Державного класифікатора ДК 003-2010 «Класифікатор професій». До проекту крім змін, зумовлених приєднанням України до Болонського процесу, включено понад 25 нових підходів та інновацій. Крім питання внесення змін та доповнень до КП, важливим напрямом сприяння реформуванню системи вищої освіти є розробка, доопрацювання та перегляд галузевих випусків Довідника кваліфікаційних характеристик працівників (далі — ДКХП). Основними складниками цієї діяльності є:

- розроблення, доопрацювання, погодження та затвердження майже 30 галузевих випусків ДКХП, у тому числі тих, що підпадають під реалізацію Програми створення та постійного оновлення національної нормативної бази з праці та професійної класифікації на 2004–2007 рр. (Постанова Кабміну від 18 березня 2003 р. № 356). Небажання виконувати розпорядження уряду з цих питань деякими міністерствами та комітетами завдає значної шкоди сфері праці й освіти. Такі дії затримували підготовку другого видання Класифікатора професій, не давали можливості працедавцям (за браку кваліфікаційних характеристик на велику кількість професій) здійснювати ефективний розподіл праці. Профільні робочі групи не в змозі розробляти компоненти державних та галузевих стандартів вищої освіти, своєчасно реалізовувати вимоги Болонського процесу. Це, зокрема, Міністерство промислової політики, Міністерство

культури та туризму, Міністерство освіти і науки, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Комітет з регуляторної політики та розвитку підприємництва України та ін.;

- перегляд у кваліфікаційних характеристиках, що входять до чинних галузевих випусків ДКХП, кваліфікаційних вимог стосовно врахування для освітньо-кваліфікаційних рівнів магістра та бакалавра вимог до трудового стажу. Цей підхід дасть змогу вищим навчальним закладам забезпечувати підготовку професіоналів і фахівців без внесення змін та доповнень до КП;

- вирішення питання щодо більш гнучкого й оперативного реагування чинних ДКХП на зміни, які відбуваються і в економіці, і в освітянській сфері;

- зниження чи підвищення вимог до освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до міжнародних та європейських стандартів.

Хоч перелік завдань, котрі постали перед сферою управління працею після приєднання України до Болонського процесу, досить великий, значну частину їх розв'язуватиме система вищої освіти. Елементами її невідкладної реформи є:

- згортання напрямів підготовки та спеціальностей, які не відповідають вітчизняній економічній практиці та міжнародним аналогам;

- визначення майбутнього (через віднесення до професійної освіти чи ліквідацію) освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст»;

- розроблення проектів відповідних змін та доповнень до чинного законодавства, нормативних актів, державних та галузевих стандартів вищої освіти тощо;

- перехід (через інтеграцію, укрупнення, ліквідацію великої кількості вищих навчальних закладів тощо) вищої школи від діяльності за принципом «вищу освіту всім, хто бажає, — для її процвітання» до принципу «вища освіта за здібностями — для потреб та процвітання економіки країни»;

- перегляд та вирішення на урядовому рівні питання щодо ліквідації деяких, відсутніх у більшості цивілізованих країн світу, підходів підготовки за багатьма спеціальностями, зокрема професій менеджерського спрямування, косметологів, фахівців з міжнародного права тощо.

### **3.6. Принципи професійної освіти і навчання в Україні (2010 – 2020)**

#### **3.6.1. Проблеми, на розв'язання яких спрямовані принципи**

Упродовж останніх років потенціал кваліфікованих робітників в Україні значно знизився порівняно з розвиненими країнами. Це зумовлено падінням престижу робітничих професій, неефективним інформуванням населення щодо попиту на професії, недостатньою участю суб'єктів господарювання у розв'язанні проблем професійної освіти й навчання. Як наслідок, суб'єктів господарювання не задовольняє якість підготовки робітничих кадрів, що пов'язано із застарілою матеріально-технічною базою, недосконалістю кваліфікаційних характеристик на професії та види робіт, державних стандартів професійно-технічної освіти, недостатнім рівнем підготовки педагогічних працівників.

Подальший розвиток професійно-технічної освіти в Україні неможливий без досягнення європейського рівня освітніх стандартів з урахуванням національних особливостей, що зумовлює потребу модернізації, розширення функцій професійно-технічної освіти, її трансформації на професійну освіту й навчання.

Виникла потреба якісних змін у взаємодії центральних і місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо питань функціонування та розвитку професійної освіти й навчання. Потребує реформування система управління професійною освітою й навчанням.

Нагальним є розв'язання проблеми підвищення ефективності діяльності професійно-технічних навчальних закладів, які не задовольняють реальних потреб ринку праці. У результаті значна частина державного бюджету використовується на навчання неконкурентних на ринку праці робітників і не сприяє їх продуктивній зайнятості.

Не сприяють оперативному та гнучкому реагуванню на попит у робітниках чинні умови та процедура ліцензування освітньої діяльності професійно-технічних навчальних закладів, підприємств, організацій і установ, що здійснюють підготовку робітничих кадрів на виробництві.

Виникла потреба автономності професійно-технічних навчальних закладів, передусім, їхньої економічної самостійності, ефективного залучення інвестицій у розвиток системи професійної освіти й

навчання, введення стимулів як для суб'єктів господарювання, так і для педагогічних працівників.

Недосконалість законодавчих та інших нормативно-правових актів, якими регулюються питання сфери професійної освіти, неврахування ними змін, що відбуваються в економіці та суспільному житті країни, фінансування за залишковим принципом є стримуючими факторами розв'язання наявних проблем і формування єдиної концептуально узгодженої та науково обґрунтованої державної політики щодо розвитку системи професійної освіти й навчання впродовж усього життя.

### **3.6.2. Категоріально-понятійний апарат професійної освіти й навчання**

Професійна освіта й навчання — процес надання та удосконалення професійних знань, умінь, навичок робітників, потрібних для забезпечення продуктивної зайнятості їх.

Навчання впродовж усього життя — будь-яке навчання, що здійснюється на постійній основі з метою удосконалення знань, умінь, навичок, потрібних для трудової діяльності або виконання робіт поза її межами.

Випереджувальний розвиток професійної освіти й навчання — це забезпечення синергетичного ефекту, його прискореного розвитку на основі взаємодії з соціальними партнерами в умовах формування нової якості економіки.

Відкрита система професійної освіти й навчання — передбачає органічне внесення її в ринкові відносини з визначенням пріоритетів замовника робітничих кадрів.

Професійна мобільність — готовність і здібність особи до швидкої зміни професій, робочих місць, виконуваних завдань, прискореної адаптації до нових соціально-економічних завдань.

Неформальна освіта й навчання — будь-яка організована освітня діяльність поза межами формальної системи освіти, що забезпечує певні види навчання.

Доступність — процес, під час якого особа починає навчання на основі визнаних наявних знань, умінь, навичок.

Дескриптор — опис результатів навчання, що виявляються оцінюванням досягнень його завдань, тобто опис дипломів, об'єднаних загальними характеристиками та рівнями.

Залікова одиниця — чітко визначена частина кваліфікації, яка накопичується для досягнення повної кваліфікації.

Визнання кваліфікацій — процес надання кваліфікаціям офіційного статусу.

Децентралізація — делегування повноважень щодо управління та законодавчої ініціативи у сфері професійної освіти й навчання органами виконавчої влади на регіональному рівні.

Соціальне партнерство — це взаємозв'язок між державою, організаціями роботодавців і професійними об'єднаннями громадян.

Професійний стандарт (ПС) — це мінімально необхідні вимоги до професійного рівня робітників з урахуванням продуктивності та якості виконуваних робіт у конкретній галузі економіки. Вони містять разом з іншими даними найменування посад і відповідні їм кваліфікаційні й освітні рівні, перелік конкретних посадових обов'язків (що розглядаються з точки зору знань, умінь і навичок), виконання яких дасть змогу робітнику реалізувати трудові функції в межах його компетенції. ПС направлені на забезпечення професіоналізму особистості.

Професіоналізм — інтегральна якість (новоутворення) суб'єкта праці, яка характеризує продуктивне виконання професійних завдань, обумовлена творчою самодіяльністю та високим рівнем професійної самоактуалізації.

Галузь — сукупність видів професійної діяльності, об'єднаних економічними функціями, продуктом, послугами або технологіями.

Кваліфікація — відповідно підтверджена сукупність індивідуальних здібностей, професійних умінь і знань, потрібних для виконання завдань на конкретному робочому місці; рівень навченості, підготовленості до компетентного виконання певного виду діяльності за одержаною спеціальністю. Ключова складова стандарту професійної освіти.

Компетенція — підтверджена здатність використовувати знання, уміння особистості, соціальні та/або особистісного розвитку. В Європейській структурі кваліфікації компетенція характеризується поняттями відповідності та автономії.

Навчальний план — документ, який визначає перелік навчальних предметів і послідовність їх вивчення в конкретному навчальному закладі; тижневу й річну кількість годин на засвоєння кожного з них за роками навчання; структуру навчального року.

Оцінювання — комплекс методів і процесів, що використовують для визначення рівня досягнень (знань, навичок і компетенцій) особистості, із подальшим присвоєнням кваліфікації відповідного рівня (надання сертифікату).

Професія — рід занять, трудової діяльності, що потребує наявності певних знань, навичок і вмінь.

Результати навчання — сукупність знань, умінь і навичок, наявність яких після закінчення навчання дає змогу особі виконувати певну роботу, виявляючи свою компетентність.

Рівні кваліфікації — визначають вимоги до компетенції працівника під час виконання посадових обов'язків з урахуванням їхньої складності, нестандартності й рівня відповідальності.

Сертифікат кваліфікації — офіційний документ, виданий уповноваженим органом, що засвідчує певний рівень кваліфікації особи після відповідної процедури оцінювання.

Сертифікація (знань, навичок і компетенцій) — процес формального визнання знань, навичок, компетенцій, одержаних особою після стандартної процедури оцінювання. Відповідні сертифікати або дипломи видаються акредитованим органом.

Стандарт професійної освіти (СПО) — необхідний обсяг знань, що відповідає вимогам професійного стандарту. Розробляється та описуються системою освіти. СПО складається із національного загальнодержавного та регіонального компонентів. Національний компонент визначає загальні вимоги до фахівця, навчальний заклад сам розробляє навчальні програми і має право додавати до національного стандарту додаткові предмети залежно від місцевої ситуації на ринку праці, традицій навчального закладу, його зв'язків із зовнішнім середовищем/соціальними партнерами.

Формальна освіта і навчання — інституалізована, побудована за віковою ознакою й ієрархічно структурована освітня система, що охоплює всі ступені від початкової школи до випускного курсу університету.

Компетенція професійна — загальна здатність особистості мобілізувати в професійній діяльності свої знання, вміння, а також загальні способи виконання дій.

Компетенції — інтегрована єдність знань, здібностей і настанов, що дають змогу людині виконувати трудову діяльність у сучасному трудовому середовищі.



Компетентність — самостійність, здатність приймати відповідальні рішення, творчий підхід до справи, вміння постійно вчитися, комунікабельність, здатність до співробітництва, соціальна та професійна відповідальність.

### **3.6.3. Мета встановлення принципів**

Метою встановлення принципів є створення сприятливих умов для:

- задоволення потреб особистості, суспільства та держави в освітніх послугах у сфері професійної освіти й навчання з урахуванням тенденцій формування вітчизняного ринку праці та світового досвіду; забезпечення однакового доступу до якісної професійної освіти й навчання впродовж життя, що сприятиме соціально-економічному зростанню країни та її безпеці;
- випереджувального розвитку системи професійної освіти й навчання, її ресурсного забезпечення.

### **3.6.4. Шляхи розв'язання проблем**

Розв'язання проблем забезпечення випереджувального розвитку професійної освіти й навчання, її ресурсного забезпечення, спрямованих на максимальне задоволення освітніх потреб особистості, відповідності рівня та якості кваліфікації, компетентності робітників вимогам роботодавців здійснюватиметься шляхом:

Удосконалення законодавства:

– приведення законодавчих, нормативно-правових актів у сфері професійно-технічної освіти у відповідність до завдань її розвитку шляхом внесення змін до Закону України «Про професійну освіту і навчання»;

Підвищення ефективності управління:

– створення окремого центрального органу виконавчої влади у сфері професійної освіти й навчання, що передбачено Законом України «Про професійно-технічну освіту», та вдосконалення структури відповідних регіональних підрозділів з питань управління процесами розвитку цієї системи;

– поступове здійснення децентралізації управління професійною освітою й навчанням, упровадження нової моделі державно-громадського управління з метою підвищення ролі та відповідальності соціальних партнерів, суб'єктів господарювання та місцевих органів виконавчої влади за відповідність обсягів, напрямів і якості підготовки кваліфікованих робітників вимогам економіки регіонів;

- забезпечення якісних змін у взаємодіях центру та регіонів з питань функціонування й розвитку системи професійної освіти й навчання шляхом перерозподілу повноважень і функцій;
- запровадження національного та регіональних Центрів якості професійної освіти й навчання;
- запровадження на національному та регіональних рівнях незалежного оцінювання якості знань, умінь і навичок випускників професійно-технічних навчальних закладів, найманих працівників, інших фізичних осіб, які виявили бажання підтвердити свою кваліфікацію, набуту в процесі практичної діяльності та неформального навчання;
- здійснення науково-методичного супроводу процесів модернізації системи професійної освіти й навчання;
- забезпечення психолого-педагогічного супроводу підготовки, цільового підвищення кваліфікації управлінських кадрів у сфері професійної освіти й навчання для здобуття ними нових знань і компетенцій;
- Забезпечення взаємозв'язку ринку освітніх послуг і ринку праці:
  - підвищення ефективності профорієнтаційної роботи серед шкільної молоді щодо вибору майбутнього виду діяльності (професії) і тенденцій розвитку ринку праці;
  - розроблення та впровадження єдиної методології моніторингу ринку праці та формування на цій основі обсягів державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах;
  - удосконалення переліку професій, за якими здійснюється навчання в професійно-технічних навчальних закладах, умов ліцензування освітньої діяльності;
  - оптимізація мережі державних професійно-технічних навчальних закладів з урахуванням регіональних потреб;
  - створення спільно з роботодавцями на базі державних професійно-технічних навчальних закладів галузевих Центрів професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації за робітничими професіями;
  - формування механізму співпраці між професійно-технічними навчальними закладами та суб'єктами господарювання в умовах регіонального фінансування, створення належних умов для адаптації та закріплення випускників професійно-технічних навчальних закладів на робочих місцях, зокрема, через спрямування на ці цілі частини коштів Державного фонду соціального страхування на випадок безробіття;
  - досягнення якості і результативності професійної освіти й навчання.

### **3.7. Особливості підготовки та атестації авіаційного персоналу**

Особа, яка належить до авіаційного персоналу цивільної авіації, повинна бути атестована на відповідність чинним в Україні кваліфікаційним вимогам за професійною ознакою.

Особа, яка належить до авіаційного персоналу, допускається до самостійної професійної діяльності лише за умови, що в неї є свідоцтво (сертифікат) на право здійснювати професійну діяльність, яке підтверджує наявність у неї необхідних знань і навичок, а також відповідність стану її здоров'я встановленим вимогам.

Правила та порядок сертифікації встановлюються відповідним органом державного регулювання діяльності авіації.

Особи, які не належать до авіаційного персоналу, допускаються до авіаційної діяльності в порядку, встановленому відповідним органом державного регулювання діяльності авіації України.

На авіаційному підприємстві щодо цього діють як норми органів авіації, так і внутрішні нормативні документи, прийняті до виконання на основі цих норм. Внутрішні документи встановлюють єдиний порядок атестації та присвоєння кваліфікаційного розряду фахівцям даної галузі.

Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації авіаційного персоналу України з видачею відповідних свідоцтв може здійснюватися в навчальних авіаційних закладах, центрах перепідготовки і підвищення кваліфікації авіаційних спеціалістів і в інших організаціях, зокрема й іноземних, що мають відповідний сертифікат, який визнається в Україні. Професійне навчання робітників (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації) на підприємстві проводиться відповідно до нормативних документів кожного виду робіт; після закінчення теоретичного навчання, проводиться підсумкове заняття (залік), яке визначає рівень знань вивченого матеріалу.

Для визначення рівня професійної підготовки працівників до самостійної роботи з обраної професії (спеціальності) та встановлення кваліфікаційного розряду, кваліфікаційними комісіями підприємства проводиться кваліфікаційний іспит, який передбачає перевірку теоретичних знань і практичних навичок.

Обсяг і рівень знань і практичних навичок осіб, які пройшли навчання, повинен відповідати вимогам державних стандартів професійно-технічної освіти відповідної професії та рівня кваліфікації (Положення про організацію навчально-виробничого

процесу в професійно-технічних навчальних закладах, затверджене наказом Міністерства освіти України від 8 травня 1998 р. № 181), робочих навчальних планів і програм.

Стандарт ДСТУ ISO 9712 – 2012 визначає систему кваліфікації і сертифікації персоналу, що виконує неруйнівний контроль (НК) промислової продукції.

Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні зумовлює потребу в нових підходах до розв'язання проблем управління як на макро-, так і на мікрорівні. Вітчизняна та закордонна практика свідчать, якщо на підприємствах не ведеться цілеспрямовано робота з підвищення рівня професійної кваліфікації керівників і спеціалістів, то розраховувати на ефективність управління, а отже, і на результативність функціонування підприємства — безглуздо. Тож організаційне забезпечення процесів професійно-кваліфікаційного зростання управлінського персоналу є невід'ємною умовою успішної виробничої діяльності підприємства.

Управління якістю підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації — це встановлення, забезпечення та підтримання належного рівня кваліфікації та професійної майстерності кадрів підприємства, що здійснюються шляхом систематичного контролю якості праці виконавців робіт і цілеспрямованої дії на умови та фактори, що впливають на нього. Процес управління охоплює такі основні умови:

- нормування-встановлення нормативних показників рівня кваліфікації кадрів (кваліфіковані вимоги виробництва);
- планування — встановлення планових величин, які впливають на якість підготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- облік — отримання інформації про фактичні дані, які визначають якість підготовки кадрів;
- контроль — порівняння фактичних показників рівня кваліфікації фахівців із запланованими;
- регулювання — відпрацювання та реалізація керуючих дій (заходів) з метою досягнення встановлених показників, а також (за потреби) коригування запланованих необхідних даних, які впливають на якість професійного навчання кадрів.

Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів підприємства здійснюється інженерами відділу підготовки кадрів; у підрозділах — начальниками підрозділів і

цеховими організаторами виробничо-технічного навчання, згідно з чинними розпорядженнями по підприємствах.

Відділ технічного контролю — підрозділ підприємства, який здійснює методичне керівництво професійним навчанням кадрів, забезпечує належну навчально-матеріальну базу та входить у структурну схему управління персоналом. Управління кадрами підпорядковується заступнику генерального директора з персоналу та режиму.

Основним завданням системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів є забезпечення належного рівня професійної підготовки кадрів, створення системи безперервного процесу навчання.

Нормативні показники рівня кваліфікації службовців і працівників на підприємстві визначаються на основі розрахунків управління економіки та застосовуються як основні показники для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів підприємства.

### ***Вимоги до кадрів підприємства***

Усі виконавці робіт повинні проходити інструктаж або навчання, а також атестацію цеховими або кваліфікаційними комісіями підприємства на право виконувати закріплені за ними обов'язки, роботи, з неодмінною видачею свідоцтв, зареєстрованих у «Журналі обліку та видачі свідоцтв». Цей журнал зберігається в підрозділах.

Департамент літальних випробувань та експлуатації авіаційної техніки укладає договори на навчання спеціалістів для випробування та контролю систем літака, інженерно-технічних з'єднань і літальних екіпажів самостійно згідно з внутрішніми стандартами підприємства.

Служби підприємства під час підписання договорів на постачання обладнання, комплектуючих виробів і т. ін. вносять у ці договори вимоги, що передбачають навчання робітників підприємства постачальниками, згідно з внутрішніми стандартами підприємства.

Фахівці підприємства не рідше, ніж раз на рік повинні пройти перевірку теоретичних знань і практичних навичок, потрібних для якісного виконання доручених робіт. Цю перевірку виконує цехова кваліфікаційна комісія.

Керівні працівники та спеціалісти підприємства не рідше, ніж раз на три роки повинні пройти перевірку (атестацію) теоретичних

знань і практичних умінь, потрібних для якісного виконання довірених робіт. Атестацію здійснює кваліфікаційна комісія підприємства, згідно з вимогами внутрішніх нормативних документів.

Основними завданнями навчально-методичної роботи на підприємстві є:

- виявлення, узагальнення та впровадження передового педагогічного досвіду;
- забезпечення викладачів та інструкторів виробничого навчання навчальною та навчально-звітною документацією, методичними розробками, наочними посібниками та технічними засобами навчання;
- надання допомоги та керівництво роботою викладачів, інструкторів виробничого навчання задля вдосконалення їхньої педагогічної підготовки та майстерності;
- добір найбільш ефективних методів і засобів навчання;
- здійснення контролю за якістю проведення навчального процесу шляхом перевірки роботи викладачів, інструкторів виробничого навчання;
- розробка та запровадження заходів щодо поліпшення якості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

#### ***Методичне керівництво професійним навчанням кадрів***

Керівництво навчально-методичною роботою на підприємстві здійснює відділ підготовки кадрів.

Для якісного навчання щорічно (на початку січня) відділ підготовки кадрів створює предметно-циклові комісії з числа викладачів. Склад предметно-циклових комісій і щорічні плани їхньої роботи затверджуються начальником відділу підготовки кадрів.

Встановлюються такі види контролю якості навчання:

- попередній — перевірка належної наявності та якості навчально-матеріальної бази та навчально-матеріального забезпечення (програми, наочні посібники, методичні розробки);
- поточний — перевірка якості роботи викладачів (виконання принципів дидактики, раціональне застосування методів і заходів навчання, стан навчальної документації) та перевірка відвідування, успішності, активності, стан конспектів учнів;
- підсумковий — визначення якості підготовки слухачів шляхом перевірки знань і умінь на технічному екзамені.

Встановлюються такі види обліку навчання:

- кількість учнів за видами навчання та підрозділами підприємства;
- виконання програми теоретичного, виробничого навчання;
- методична робота;
- звіт про підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців і службовців за минулий рік;
- відділ звітує про виконану роботу згідно з наказами та розпорядженнями по підприємству.

### ***Педагогічні кадри***

Професійне навчання працівників підприємства на виробництві здійснюють:

- викладачі теоретичного навчання з числа керівних працівників і спеціалістів підприємства;
- інструктори виробничого навчання з числа кваліфікованих фахівців вищого рівня кваліфікації підприємства.

Викладачі теоретичного курсу повинні мати вищу освіту та стаж роботи за спеціальністю не менше ніж три роки.

Керівники підрозділів щороку за запитом відділу підготовки кадрів надають списки своїх співробітників для залучення їх до роботи як викладачів теоретичного навчання.

Список викладачів, які залучаються до професійного навчання, щороку затверджується розпорядженням заступника генерального директора з персоналу та режиму на підприємстві.

Інструктори виробничого навчання з числа кваліфікованих працівників повинні мати розряд вищий від розряду того, хто навчається (але не нижчий від третього розряду) та стаж роботи за обраною професією не менш ніж три роки.

### ***Вимоги до розробки навчальних планів і програм навчання***

Навчальні плани та програми є основними документами, у яких встановлюються обсяг і зміст навчального матеріалу та визначається система знань, умінь, навичок, якими повинні оволодіти особи, що проходять курс навчання.

Навчальні програми повинні мати таку структуру:

- титульний яркуш;

- пояснювальна записка;
- тематичний план і програма;
- список плакатів, навчально-демонстративних посібників;
- список літератури, конкретних документів, стандартів, на основі яких розробляються програми.

Навчальні програми та плани розробляються та затверджуються на підприємстві в такому порядку:

- складаються провідними спеціалістами підприємства на основі типових навчальних програм і вимог «Довідника кваліфікованих характеристик професій робітників»;
- коригуються методично робітниками відділу підготовки кадрів;
- узгоджуються з керівниками всіх ланок виробництва на підприємстві;
- затверджуються заступником генерального директора з персоналу та режиму.

Розроблення навчальних програм для перепідготовки та навчання фахівців на вищій рівні кваліфікації, а також встановлення термінів навчання визначається за програмами для первинної персональної підготовки робітників за відповідними професіями. При цьому допускається скорочення програм до тридцяти відсотків за рахунок вилучення раніше вивченого матеріалу з урахуванням фактичного рівня професійних знань і навичок осіб, що навчаються.

Навчальні плани та програми не рідше, ніж раз на три роки підлягають перегляду та коригуванню.

#### ***Вимоги до організації навчання***

Організацію та проведення всіх видів професійного навчання кадрів слід виконувати відповідно до принципів дидактики, тобто навчання має:

- відрізнятися високим науковим рівнем, забезпечувати глибину та міцність знань, умінь осіб, що навчаються;
- забезпечувати високий рівень самостійної роботи тих, що навчаються;
- розвивати творчі здібності осіб, які навчаються;
- враховувати здібності та розвиток можливостей кожного, хто проходить курс навчання.



### **Класифікація методів навчання**

Висловлювальні: розповідь, пояснення, лекція, бесіда, робота з друкованим текстом.

Наочні: демонстрація, показ, екскурсія, ілюстрація, спостереження.

Практичні: задачі, вправи, лабораторні роботи, а також практичні роботи.

Проблемне навчання: викладення матеріалу, при якому створюється проблемна ситуація та організується її розв'язання в процесі діяльності осіб, що навчаються, та викладача.

### **Основна форма організації навчання**

Основна форма організації навчання — урок, найважливішими характеристиками якого є:

- наявність постійного складу осіб, що навчаються, з однаковою або схожою професією;
- організація занять за розкладом у межах встановленого часу – сорока п'яти хвилин, які на підприємстві є двогодинними – дев'яносто хвилин із десятихвилинною перервою;
- чіткість основної навчальної мети, що відповідає змісту матеріалу, який вивчається;
- застосування різноманітних методів навчання;
- поєднання колективної та індивідуальної роботи осіб, що навчаються;
- безпосереднє керівництво викладача навчальним процесом;
- за змістом заняття має становити завершену частину навчального процесу.

### **Основні типи та структура уроку**

Залежно від навчальної мети уроки поділяються на:

- ввідний урок;
- урок повідомлення нового матеріалу;
- урок повторення, закріплення та систематизації знань;
- урок перевірки засвоєння знань (контрольний);
- урок комбінований (змішаний, суміщений).

Урок повідомлення нового матеріалу містить: організаційний момент, повідомлення теми та мети, вивчення нового матеріалу, закріплення отриманих знань, домашнє завдання.

Урок повторення, закріплення та систематизації знань складається з організаційного моменту, повідомлення теми та мети, перевірки домашнього завдання з повторенням знань, виконання практичних робіт (розв'язання задач, виконання вправ, складання графіків, схем і т. ін.), підведення підсумків, домашнє завдання.

Урок перевірки засвоєних знань (контрольний) містить організацію уроку, повідомлення мети контрольної роботи, роздачу контрольного завдання або постановку питань, для усної перевірки, аналіз і оцінка знань, умінь і навичок осіб, які проходять навчання, завдання додому.

Урок комбінований — найпоширеніший тип уроку, на якому розв'язується не одне, а декілька навчальних завдань. Відповідно до цього структурні елементи уроку вирізняються мобільністю та можливістю комбінування. Урок охоплює перевірку засвоєння вивченого матеріалу, викладення нового матеріалу, перевірку розуміння цього матеріалу слухачами та закріплення, узагальнення теми, домашнє завдання.

Вибір методів навчання, типу та структури уроку, а також сумісність різних методів викладач визначає, виходячи з навчальної та виховної мети заняття та рівня підготовки слухачів, використовуючи відповідні технічні засоби навчання та принципи програмного забезпечення:

- навчальний матеріал викладається за раніше описаною схемою;
- формується мета навчання та розробляються засоби, які дають змогу виміряти ступінь досягнення мети;
- навчальний матеріал поділяється на розділи або дози інформації, яка закінчується контрольними запитаннями або завданнями для осіб, що проходять навчання;
- особі, що навчається, відразу повідомляють правильність відповіді та дають потрібні пояснення;
- забезпечується індивідуальна робота в зручному для учня темпі, а за потреби — той чи інший ступінь пристосування до індивідуальних особливостей учня.

#### ***Порядок організації навчання, який виконується інженерами відділу підготовки кадрів***

На підставі службових записок підрозділів, комплектуються групи для навчання.

Виконується організація розроблення навчальних планів і програм навчання з подальшою методичною обробкою, узгодженням і затвердженням.

Виконується підбір інструкторів виробничого процесу навчання. Теоретичне навчання кадрів організується в навчальних аудиторіях відділу підготовки кадрів або в приміщеннях підрозділів, відведених для цих цілей.

Виробниче навчання організується в навчально-виробничих ділянках відділу підготовки кадрів і підрозділах підприємства на спеціально виділених навчальних робочих місцях.

Місце та час занять, термін навчання, склад слухачів курсів, викладачі та інструктори виробничого навчання затверджуються розпорядженням по підприємству або наказами по підрозділах, а також начальником відділу підготовки кадрів.

Викладачі та інструктори виробничого навчання несуть відповідальність за якість навчання.

Інженери відділу підготовки кадрів несуть відповідальність за відвідуваність занять особами, що навчаються.

Усі види навчання робітників і службовців слід завершити прийняттям екзаменів із оформленням екзаменаційної відомості встановленого зразка.

Робітникам і службовцям, які пройшли курс навчання та склали іспит, відділ підготовки кадрів видає посвідчення встановленого зразка, які реєструються в «Журналі обліку та видачі посвідчень».

За неуспішність, пропуски занять, порушення правил внутрішнього розпорядку особа, що навчається, може бути відрахована.

Заповнюється залежна документація щодо навчання та оплати праці викладачів та інструкторів в обсязі певного відсотка, передбаченого згідно з посадовим окладом.

### ***Планування навчання кадрів***

Структурні підрозділи підприємства щороку (наприкінці грудня) повинні скласти та подати у відділ підготовки кадрів «Заявку на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів», згідно з розрахунком необхідної чисельності кадрів, які виконуються з урахуванням:

- обсягу виробничої програми та розрахунку фактичної наявності робочої сили на кінець звітного року;
- науково-технічного прогресу, поліпшення організації праці та вимог виробництва;
- аналізу кваліфікаційного рівня робітників кожної професії та додаткових потреб виробництва;

- аналізу кваліфікаційного рівня робочих кожної професії та додаткової потреби в них;
- звільнення робітників від виконання роботи, на яку робітник був атестований, і перекваліфікації його на інші професії;
- наявності та вдосконалення матеріальної бази професійного навчання на підприємстві.

План підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві складається відділом підготовки кадрів щороку, в січні, на основі заявок, отриманих від підрозділів підприємства. План затверджується заступником генерального директора підприємства. Відповідно до «Плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації підприємства», відділ підготовки персоналу проводить розрахунок вартості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємства (схему витрат) і подає на розгляд і затвердження директору з фінансово-економічних питань.

Затверджений «План підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів» і «схему розрахунків» відділ підготовки персоналу направляє у відділ управління економікою для внесення в схему витрат на виробництво.

#### ***Порядок і зміст роботи кваліфікаційних комісій на підприємстві***

Засідання кваліфікаційних комісій для робітників, що закінчили навчання на курсах із засвоєння другого рівня курсовим чи індивідуальним методом, проводиться в приміщенні навчального центру підприємства.

Засідання кваліфікаційної комісії для атестації робітників проводиться в навчальному центрі приміщення відділу підготовки кадрів управління кадрами впродовж року після заявки підрозділів.

Не пізніше ніж за чотири дні до початку засідання кваліфікаційної комісії, голова комісії узгоджує час проведення комісії з відділом підготовки кадрів.

У приміщеннях, де проводяться засідання кваліфікаційної комісії, мають бути наочні посібники (плакати, схеми), вимірювальні інструменти, навчальні програми, креслення та робочі карти, тарифно-кваліфікаційні довідники, відомості з оцінками про закінчення теоретичного навчання.

Про час і місце засідання кваліфікаційної комісії осіб, що здають іспити, повідомляє секретар комісії не пізніше, ніж за три дні до засідання.

### **Порядок проведення кваліфікаційного іспиту**

Перед початком кваліфікаційного іспиту для осіб, які його здають, проводяться збори, на яких голова комісії пояснює порядок проведення іспитів, вимоги до кваліфікаційних пробних робіт і порядок визначення рівня кваліфікації.

Не пізніше, ніж через тиждень після виконання пробної роботи, проводиться засідання кваліфікаційної комісії (іспит), на якому розглядаються результати виконання кваліфікаційної пробної роботи та оцінюється рівень теоретичних знань.

Підставою для складання кваліфікаційного іспиту для фахівців, що пройшли професійне навчання на виробництві, є успішне закінчення програми курсів навчання.

Під час складання кваліфікаційного іспиту кваліфікаційна комісія:

- розглядає підсумкові оцінки теоретичного навчання, результати виконання кваліфікаційної пробної роботи;
- заслуховує керівника працівника про виконання цим фахівцем норм виробітку та якість виконання професійних обов'язків, організацію робочого процесу;
- заслуховує пояснення робітника про виконання кваліфікаційної пробної роботи;
- проводить усне опитування в межах вимог навчальної програми та кваліфікаційної характеристики відповідного рівня.

У приміщення, де проходить іспит, одночасно запрошується не більше чотирьох-п'яти осіб, які отримують завдання та готуються до складання іспиту.

Для підготовки відповіді (письмової чи усної) робітнику надається належний час. Час перевірки кваліфікаційною комісією теоретичних знань одного робітника становить від 15 до 20 хв.

### **Оцінка результатів складання кваліфікаційного іспиту та присвоєння кваліфікаційного розряду**

Іспит вважається складеним за умови виконання особою, яка його складає, кваліфікаційної пробної роботи в повній відповідності до вимог конструкторської та технологічної документації та за наявності теоретичних знань, передбачених кваліфікаційною характеристикою для даної професії та рівня кваліфікації.

Визначення рівня кваліфікації здійснюється винятково за результатами кваліфікаційної атестації, наявність великого досвіду роботи є підставою для підвищення кваліфікаційного рівня.

Іспит вважається не складеним, якщо під час виконання кваліфікаційної пробної роботи та складання кваліфікаційного іспиту комісією встановлено:

- відсутність знань, передбачених кваліфікаційною характеристикою (ДК 003:2010 «Довідник кваліфікаційних характеристик професій робітників»);
- допущення браку під час виконання кваліфікаційної пробної роботи;
- невідповідність пробної роботи нормативній документації, допущена особою-виконавцем;
- незнання чи порушення вимог охорони праці, промислової санітарії та протипожежної безпеки.

Особи, які під час складання кваліфікаційного іспиту отримали незадовільну оцінку, можуть бути допущені до повторного складання іспиту не раніше, ніж через шість місяців.

У період підготовки до повторного складання кваліфікаційного іспиту відділ підготовки кадрів управління кадрами організовує консультації викладачів.

Результати кваліфікаційних іспитів і рішення комісії про присвоєння (підвищення) кваліфікації особам, які проходили кваліфікаційну атестацію за професією, заносяться в Протокол кваліфікаційної комісії, який підписують голова та всі члени комісії.

Протоколи засідання цехових і заводських кваліфікаційних комісій надсилаються у відділ підготовки кадрів разом з Актом про виконання кваліфікаційної пробної роботи.

Протоколи кваліфікаційних комісій підприємства не пізніше, ніж через два дні після іспиту, надсилаються до відділу кадрів і заносяться в трудову книжку в суворій відповідності до назви, вказаної в Класифікаторі професій (ДК 003:2010).

Кваліфікаційні комісії виявляють недоліки в організації та методиці професійного навчання робітників і письмово, в довільній формі, складають висновки та передають у відділ підготовки персоналу з метою їхнього використання для подальшого удосконалення якості професійного навчання.

Підприємства можуть розробляти власні положення щодо атестації своїх працівників, виходячи з власних цілей. Однак варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги тобто нормативні документи, яких слід неухильно дотримуватися.

### **3.8. Організація професійного навчання на робочому місці**

Одним з важливих напрямів діяльності органів із сертифікації є підготовка пропозицій з удосконалення законодавчих і нормативно-правових актів з питань професійного навчання кадрів на підприємстві (реалізація розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 липня 2006 р. № 429-р).

У Законах України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту» немає поняття «навчання дорослих». Водночас у багатьох розвинутих країнах ухвалено й реалізуються на практиці спеціальні законодавчі акти, які стосуються навчання дорослих, що дає змогу створювати та розвивати систему персонального кредитування навчання дорослих, забезпечувати податкові пільги підприємствам, які виділяють кошти на навчання персоналу.

Про негайну потребу й актуальність змін підходів до навчання дорослих свідчать дані органів статистики. В Україні 2005 р. навчалось 1293 тис. найманих працівників. З них 2,8 % чисельності штатних працівників оволоділи новими професіями; 8,5 % пройшли підвищення кваліфікації, майже 60 % безпосередньо на підприємстві, останні — за направленням підприємств на договірній основі у навчальних закладах різних типів. Навчання цієї категорії громадян відповідає вимогам законодавства у сфері освіти, оскільки здійснювалось на традиційних педагогічних принципах освітньої системи для молоді.

Проте в більшості країн світу навчання дорослих розглядається і функціонує як окрема система. В Україні ж навчання дорослих, зокрема професійне навчання кадрів на підприємстві, організаційно й адміністративно перебуває в різному підпорядкуванні, що не дозволяє забезпечити єдину державну політику, установити відповідні управлінські дії, а також науково-методичні принципи, розраховані на категорію дорослих. Тому конче треба на законодавчому рівні передбачити розмежування функцій і повноважень центральних органів виконавчої влади, які стосуються сфери навчання дорослих, передусім Міністерство економічного розвитку і торгівлі України і Міністерство освіти і науки України. А саме — передати Міністерству економічного розвитку і торгівлі України право здійснювати організаційне й науково-методичне управління системами

професійного навчання кадрів на підприємстві і навчання безробітних, як це зроблено в Болгарії.

У системі Міністерства економічного розвитку і торгівлі України доцільно сформувати мережу центрів навчання дорослих, де могли б навчатися за різними актуальними програмами підвищення кваліфікації, наприклад, керівники підприємств, спеціалісти, безробітні та інші категорії громадян.

Сьогодні в апараті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України цією сферою поряд з іншими питаннями займається Національне агентство з акредитації в Україні. У головних управліннях із праці й соціальної політики облдержадміністрацій окремих підрозділів немає. Тому необхідно, об'єднати цей напрям діяльності з іншими питаннями сфери зайнятості.

Через завантаженість, а також недостатню кількість спеціалістів структурні підрозділи системи Міністерства економічного розвитку і торгівлі України не можуть глибоко та системно вивчати весь блок питань щодо професійного навчання відповідно до потреб ринку праці. Тому вкрай потрібно створювати окремі підрозділи та збільшувати кількість працівників у них.

У Греції, Іспанії, Німеччині, Данії, Швейцарії, Болгарії та інших країнах цими питаннями відають тільки в апараті міністерства праці в середньому від 30 до 60 осіб, на регіональному рівні створено департаменти, агентства чи управління професійного навчання.

Навчання дорослих має ґрунтуватися на специфічних принципах, які відрізняються від традиційних педагогічних, які застосовуються у сфері навчання молоді. Для цього в державі має розвиватися наука про навчання й освіту дорослих — андрагогіка. Сьогодні потрібні наукові дослідження в галузі андрагогіки, розробки технологічних проблем навчання працівників.

Викладачі теоретичного навчання й інструктори виробничого навчання, залучаючи до навчання кадри з числа спеціалістів і висококваліфікованих працівників, котрі працюють в організації, як правило, не мають андрагогічної підготовки, не володіють навіть психологічно-педагогічним мінімумом з питань організації і проведення навчального процесу. У зв'язку з цим виникає потреба створення системи підвищення кваліфікації даної категорії працівників у організаціях.



Можна цілеспрямовано передбачити в законодавстві обов'язкове проходження психолого-педагогічного мінімуму (наприклад, за 24–30-годинною програмою) з видачею посвідчення для вперше залученого до навчання кадрів на підприємстві викладацько-інструкторського складу.

У розвинутих країнах до контингенту андрагогів уведено (крім викладачів) консультанти, тьютори, організатори навчання кадрів у організації. Утім підготовка таких спеціалістів в Україні практично не ведеться. Тому необхідно ініціювати розв'язання цього питання.

Розглянемо **систему професійної підготовки персоналу на робочому місці**. Генеральна конференція Міжнародної організації праці ухвалила Рекомендацію 1950 року щодо професійного навчання дорослих. У цій Рекомендації використано такі особливі терміни:

а) *професійне навчання* — означає будь-який вид навчання, що дає можливість набути чи розвинути знання та майстерність технічного чи професійного характеру, або такі, що необхідні для виконання функцій молодшого керівного персоналу, незалежно від того, викладаються вони на підприємстві чи поза ним, і передбачає професійне перенавчання;

б) *працівники-виробничники* — стосується до будь-якої особи, яка працює в одній з галузей економічної діяльності або яка готується до такого роду робіт і виконує інші функції, ніж ті, що виконуються молодшим керівним персоналом або управлінським персоналом.

Система професійного навчання дорослих згідно з Рекомендацією вивчається, розробляється і розвивається з урахуванням стану і тенденцій ринку зайнятості, заходів, що провадяться з метою вдосконалення або укрупнення виробництва, а також можливостей забезпечення учнів відповідною роботою. Ці заходи — у співробітництві з організаціями працедавців і працівників, де такі існують, і якщо можуть бути укладені відповідні угоди з метою такого співробітництва.

У міру можливостей професійне навчання дає дорослим основні знання щодо того заняття, до якого вони готуються, і тієї галузі промисловості, в якій вони бажають працювати, з метою, зокрема, полегшення їх просування по роботі.

Професійне навчання дорослих безробітних не використовується для того, щоб замінити системи страхування або допомоги з без-

робіття; воно використовується як засіб, що полегшує працевлаштування працівників, які втратили роботу і потребують навчання для одержання підходячого заняття.

**Сфера застосування професійного навчання.** Дорослим надаються в міру можливостей відповідні засоби навчання або через пристосування системи навчання, призначеної для підлітків, або через створення для них особливої системи, або, нарешті, через одночасне застосування обох цих методів.

Такого роду системи організуються згідно з принципами і методами, установленими в розглянутій Рекомендації, з належним урахуванням умов, наявних у кожній країні, потреб різних галузей економічної діяльності та інтересів працівників. Ці системи повинні бути достатньо розвинені й охоплювати належні можливості проходження початкового навчання, повторних курсів, додаткового навчання і вдосконалення для просування по роботі. Вони вміщують, поряд з іншими, відповідні заходи для забезпечення професійного навчання таких осіб:

- демобілізованих військовослужбовців та інвалідів війни, які потребують навчання, щоб одержати підходящу роботу;
- інвалідів, які потребують навчання, щоб одержати підходящу роботу;
- дорослих безробітних, для яких можливості працевлаштування за професіями, що вони мають, незначні або для яких позитивні перспективи щодо цього можуть відкритися лише завдяки попередній професійній підготовці;
- дорослих, які бажають навчитися професії, в якій спостерігається постійна нестача робочої сили;
- працівників, котрі належать до професії, яка характеризується надлишком робочої сили внаслідок технічного прогресу;
- дорослих працівників, котрі належать до професії, в якій спостерігається надлишок робочої сили, і бажають оволодіти іншою професією;
- дорослих працівників, які бажають емігрувати з країни на підставі укладених під контролем уряду угод про міграцію і потребують навчання, щоб пристосувати свої професійні знання до умов роботи в країні поселення;

- іммігрантів, допущених до праці, які потребують навчання, щоб пристосувати свої професійні знання до умов роботи в країні поселення.

Відповідні засоби професійного навчання надаються як працівникам-виробничникам, так і молодшому керівному персоналу.

### **Методи професійного навчання**

1. *Підготовка працівників-виробничників.* Допуску до навчання передують професійний відбір. Останній визначає найбільш підходящу професію для працівника і передбачає в кожному окремому випадку, де це доцільно, і з належними гарантіями для працівника аналіз фізичних і розумових здібностей і професійного досвіду, схильностей та інтересів. Програма навчання для кожної професії розробляється у співробітництві з організаціями працедавців і працівників, де такі існують, на основі систематичного аналізу операцій, кваліфікації, знань і заходів з техніки безпеки, пов'язаних з цією професією.

Тривалість навчання встановлюється з урахуванням або рівня кваліфікації, який має бути досягнутий після закінчення навчання, або необхідності підготувати дорослих якнайшвидше для використання їх на виробничій роботі, або обох зазначених вище факторів.

Забезпечується систематичний контроль за учнями, що є важливим фактором гарантування ефективного навчання.

2. *Навчання на підприємстві.* Працедавці вживають заходів або індивідуально, або в співробітництві з іншими працедавцями для забезпечення навчання дорослих згідно зі своїми потребами в робочій силі і тією мірою, якою це дозволяють технічні умови їхніх підприємств. Навчання здійснюється, зокрема:

- або в процесі роботи;
- або на звичайному робочому місці, але не в процесі роботи;
- або в окремих майстернях;
- або поза робочими місцями і майстернями, коли це найбільш відповідає потребам навчання;
- або за допомогою поєднання цих методів згідно з типом і метою навчання і технічними можливостями підприємства.

Якщо навчання здійснюється безпосередньо в процесі роботи, то виробнича робота, що доручена учням, повинна мати справді навчальну цінність. Учні повинні працювати під наглядом молодшого керівного персоналу або кваліфікованих працівників, здатних навчати їх. У разі навчання не в процесі роботи воно має після закінчення початкового періоду здійснюватися в умовах, які найбільш

ше наближаються до умов, наявних на звичайній роботі, і має передбачати там, де це можливо, виконання справжніх виробничих операцій або операцій аналогічного характеру. Якщо ж теоретичне навчання, що потрібне для набуття необхідної кваліфікації у професії, яка вивчається, не може бути забезпечене на підприємстві, то учневі надається можливість пройти таке навчання поза підприємством без скорочення заробітної плати.

У таких випадках має здійснюватися тісне співробітництво між підприємством і навчальним закладом, який забезпечує навчання. Дорослі працівники, котрі проходять курс навчання, при цьому одержують достатню винагороду згідно з критеріями, установленими законодавством, колективними договорами або правилами даного підприємства.

3. *Навчання поза підприємством.* Коли потреби професійного навчання не задовольняються на підприємстві, компетентні органи влади вживають необхідних заходів щодо забезпечення засобів навчання поза підприємством. У таких випадках навчання здійснюється в умовах, що найбільш наближаються до тих, що існують на підприємствах, та за умови забезпечення необхідних гарантій проти конкуренції, яка б не підходила для працедавців або працівників, включаючи виробничу або аналогічну роботу, наскільки це сумісно з вимогами навчання.

Для того щоб методи і програма професійного навчання відповідали потребам промисловості і вимогам технічного прогресу, забезпечують тісне співробітництво між центрами навчання або іншими установами, відповідними організаціями працедавців і підприємствами, на яких учні, можливо, працюватимуть.

У ході навчання, організованого або схваленого компетентними органами влади, останні видають дорослим учням, які не одержують винагороди, достатню допомогу, розмір якої встановлюється з урахуванням: допомоги з безробіття або інших видів допомоги, які вони можуть одержувати, та інших факторів, як наприклад, вік, сімейні обов'язки, вартість життя в даному районі й особисті витрати, що безпосередньо пов'язані з навчанням, наприклад, витрати на проїзд або на квартирну плату. Початок і закінчення курсу навчання плануються згідно з вимогами ринку зайнятості.

4. *Навчання молодшого керівного персоналу.* Компетентні органи влади у співробітництві з відповідними організаціями працедавців і працівників вживають усіх корисних і бажаних заходів, які сприяють розвитку найбільш ефективних методів професійного навчання та за-

безпечують координацію між державною і приватною діяльністю в галузі професійного навчання молодшого керівного персоналу.

Програми навчання молодшого керівного персоналу розробляють на основі систематичного аналізу виконуваних цим персоналом функцій. Особам, які виконують керівні функції або призначені для їхнього виконання, надаються можливості пройти навчання, зокрема, за такими напрямками:

- методи роботи;
- людські взаємини на підприємстві;
- координація на різних рівнях підприємства;
- методи навчання;
- пристосування до обов'язків, пов'язаних з відповідальністю, які вимагають взаємної довіри у професійному плані.

Це навчання провадиться передусім за допомогою всіх або одного з наведених далі методів:

◆ групове обговорення з поданням і аналізом практичних прикладів;

- ◆ навчання в процесі роботи;
- ◆ лекції;
- ◆ навчання в класах.

Крім того, навчання організовують і розвивають також за допомогою використання всіх або одного з наведених далі засобів:

- особливі курси в університетах і технічних школах;
- установи, до відання яких спеціально входить проведення такого навчання;
- відповідне навчання на підприємствах;
- методи, що мають на меті забезпечення прискореного навчання.

5. *Набір і навчання інструкторів.* Компетентні органи влади у співробітництві з організаціями працедавців і працівників та з іншими відповідними органами вживають необхідних заходів для встановлення норм щодо мінімальної кваліфікації, яка вимагається від інструкторів, котрі навчають дорослих працівників як у державних, так і в приватних спеціалізованих центрах або установах.

Ці норми враховують, поряд з іншими, такі аспекти:

- технічна кваліфікація і загальний розвиток;
- практичний досвід у професії, яка викладається;
- вік;

- здатність викладати дорослим.

Інструктори, які навчають дорослих, повинні набути особливу підготовку, зокрема теоретичну і технічну та підготовку в галузі людських взаємин, з метою розвитку їхньої технічної вправності і педагогічних здібностей. Ця підготовка має, коли це потрібно, складатися, в тому числі:

- з початкової підготовки;
- додаткової підготовки або курсів з підвищення кваліфікації;
- практичної роботи на підприємствах, що виконується періодично у певні проміжки часу.

Компетентні органи влади при цьому вживають заходів для заохочення і розвитку такого навчання.

6. *Професійне навчання інвалідів.* Принципи і методи професійного навчання і заходи, що вживаються для їх здійснення, перелічені в Рекомендації, застосовуються до всіх інвалідів тією мірою, якою це дозволяють медичні вимоги й умови навчання. Інваліди повинні мати доступ до таких засобів навчання незалежно від виду або причини їх інвалідності і від їхнього віку, оскільки існують розумні можливості здійснення професійного навчання і працевлаштування. У міру можливості професійне навчання інвалідів дає можливість їм брати участь в економічному житті країни і використовувати свої професійні знання або здібності, ураховуючи перспективи зайнятості. Для цього потрібно:

- координувати таке навчання з відповідним працевлаштуванням після попередньої медичної консультації в таких категоріях занять, які сумісні з даним видом інвалідності і в яких ця інвалідність менш за все ускладнює виконання роботи;
- здійснювати це навчання, у міру можливості, у тій самій професії, в якій раніше працював інвалід, або у спорідненій професії;
- продовжувати навчання доти, доки інвалід не набуде достатньої вправності для виконання своєї роботи нарівні з цілком працездатними працівниками, якщо він на це здатний.

У разі потреби професійному навчанню мають передувати відповідні заходи щодо відновлення працездатності даної особи. Ці заходи, що мають на меті полегшити дальшу професійну підготовку інваліда, передбачають залежно від випадку відповідне протезування, психічне і фізіотерапевтичне лікування та трудову терапію.

В окремих випадках професійне навчання починається в ході відновлення працездатності даної особи та забезпечується медичний контроль під час навчання інвалідів.

У міру можливостей інваліди проходять курс професійного навчання разом з цілком працездатними працівниками і за однакових з ними умов. Створюють і розвивають особливі засоби навчання тих інвалідів, які внаслідок самого характеру своєї інвалідності не можуть проходити курс професійної підготовки разом з цілком працездатними працівниками.

Слід вживати заходів, щоб заохочувати забезпечення працевлаштуваннями професійного навчання інвалідів; ці заходи передбачають залежно від обставин надання фінансової, технічної, медичної або професійної допомоги.

Політика в галузі професійного навчання інвалідів визначається і застосовується на основі тісного співробітництва між органами, що відають поновленням працездатності, соціальним забезпеченням, професійним орієнтуванням, навчанням і працевлаштуванням інвалідів, і здійснюється у співробітництві з організаціями працевлаштування і працівників.

*7. Організація та управління.* Компетентні органи влади розробляють, розвивають і періодично переглядають відповідні узгоджені програми професійного навчання дорослих або ж беруть на себе почин у цій справі у співробітництві з організаціями працевлаштування і працівників, що представляють відповідні галузі економічної діяльності, урахувавши умови країни, району чи місцевості.

Ці програми узгоджують з іншими аспектами загальної програми професійного навчання. У співробітництві з відповідними організаціями працевлаштування і працівників і за їхньою згодою компетентні органи влади вживають всіх необхідних і бажаних заходів для полегшення й узгодження розвитку державної і приватної діяльності в галузі професійного навчання дорослих.

Такі заходи включають, де це є доцільним:

- визначення обсягу і характеру потреб у професійному навчанні та наявних можливостей;
- визначення норм, що стосуються умов і методів навчання;
- складання програм навчання в різних галузях промисловості і для різних професій;

- технічну та фінансову допомогу таким організаціям і підприємствам, що забезпечують професійне навчання.

Необхідно чітко визначити обов'язки державних органів у галузі навчання дорослих. Компетенція в цій справі належить або одному будь-якому органу влади, або ряду органів влади, діяльність яких у такому випадку узгоджується.

Має бути також забезпечене тісне і постійне співробітництво між державними органами працевлаштування, службами професійного навчання і відповідними організаціями працедавців і працівників, зокрема, під час проведення підбору дорослих працівників з метою дальшої професійної підготовки і наступного працевлаштування їх на роботу після закінчення курсу навчання. Професійне навчання здійснюється за сприяння консультативних комітетів, які створені в міру необхідності в національному, обласному і місцевому масштабах і складаються з представників відповідних органів влади та організацій, у тому числі організацій працедавців і працівників. Такі комітети надають консультації, зокрема: у масштабі країни — з питання вироблення політики і програм навчання дорослих; в обласному і місцевому масштабах — з питання здійснення вжитих у масштабі країни заходів, їх пристосування до обласних і місцевих умов і координації обласної і місцевої діяльності.

Компетентні органи влади заохочують створення галузевих консультативних комітетів для сприяння у справі здійснення програм навчання дорослих у тих галузях промисловості, які вони представляють. Вживають заходів для того, щоб заручитися участю організацій працедавців і працівників у втіленні в життя політики в галузі навчання дорослих, наприклад, через залучення їхніх представників або в статусі членів правління, або як консультантів до складу органів, відповідальних за управління установами або центрами з навчання дорослих або за технічний нагляд за їхнім функціонуванням. Вони також заохочують працедавців до співробітництва з представниками працівників, які працюють на їхніх підприємствах, для здійснення програми навчання на цих підприємствах.

8. *Міжнародне співробітництво в галузі професійного навчання дорослих.* Члени Організації співпрацюють, коли це необхідно (і коли вони цього бажають — з Міжнародним бюро праці), у здійсненні заходів щодо сприяння навчанню дорослих.



Таке співробітництво передбачає, зокрема, вжиття заходів на основі взаємної згоди заінтересованих країн для сприяння навчанню за допомогою таких методів:

- забезпечення одній країні можливості навчання для відібраних працівників іншої країни, щоб надати їм можливість набути навичок і досвіду, яких вони не можуть здобути у своїй країні;
- відрядження досвідчених осіб з однієї країни до іншої, щоб сприяти організації навчання;
- підготовка і забезпечення підручниками та іншими навчальними матеріалами;
- обмін кваліфікованим персоналом;
- систематичний обмін інформацією з питань навчання.

### **3.9. Форми навчання**

Навчання поділяють на три форми: загальне, персональне та тренінг.

**Загальне навчання** застосовується в рамках звичайного «технічного навчання». Проводиться у формі окремих семінарів або через запрошення для таких цілей спеціалістів. Інформованість, а отже, додаткові знання здобувають працівники, ознайомлюючись із матеріалами, розміщеними в корпоративній електронній мережі.

Управління загальним навчанням ґрунтується на таких принципах:

- планомірність, систематичність і безперервне поглиблення знань;
- забезпечення навчального процесу відповідно до розроблених планів;
- диференціація навчальних програм за ступенем знань працівників;
- обов'язковість навчання;
- інтерес безпосереднього керівництва до навчального процесу й успіхів тих, хто навчається.

Ефективність засвоєння навчальних програм забезпечується:

- мотивацією;
- створенням сприятливих умов;
- контролем за результативністю навчання.

Слухачі поділяються на групи, серед яких виділяються пріоритетні за рівнем знань.

**Персональне навчання** є потужним мотиваційним стимулом. Застосовується як для спеціалістів, які вже мають досвід, так і для тих, хто тільки опановує професію.

Для спеціалістів з деяким досвідом доцільно навчання способом:

- стажування на інших аналогічних підприємствах;
- вивчення на курсах роботи нового обладнання, окремих процесів тощо;
- навчання за кордоном — у країнах з розвинутою економікою.

Для молодих спеціалістів, які закінчили навчальні заклади і для яких випробувальний центр є першим місцем роботи, найдоцільнішими є тренінги.

Найбільш раціонально запрошувати на роботу студентів останніх курсів навчання. Підприємство укладає з навчальними закладами договори про співпрацю, в яких, поряд з іншими умовами, є домовленість про проходження практики. Саме практика стає важливим етапом для майбутнього спеціаліста в оволодінні професією, а підприємство здобуває можливість вибрати найбільш здібну молодь.

З метою закріплення на трудових місцях молоді підприємству доцільно приймати студентів (останнього курсу, як правило) у штат на умовах неповного робочого дня або тижня. Це — найперспективніша форма добору спеціалістів. Період роботи при цьому використовується як додатковий навчальний процес.

З молодими працівниками — студентами та іншими без достатнього досвіду роботи — навчання провадиться за планами, які мають тематику навчання, відомості про провайдерів тощо.

Паралельно за такими працівниками закріплюють наставників.

**Тренінг** визначається як інтенсивна форма навчання, яка поєднує теоретичні знання і практику на робочому місці (закріпленому). Тренінги поділяються на інтенсивні (протягом короткого періоду) і тривалі, на яких відбувається освоєння різних технологій, робочих процесів тощо. Для спеціаліста, який має намір стати випробувачем високої кваліфікації і особисті якості якого дозволяють йому стати, це найсприятливіша форма навчання.

Ефективність тренінгу прямо залежить від ступеня засвоєння конкретною особою визначених тем. При цьому набуті навички достатньо стійкі, а їх використання надалі забезпечує результати, які були передбачені.

Суть навчання у формі тренінгу полягає в моделюванні навчально-виробничих ситуацій переважно на реальному матеріалі. У процесі роботи виникають проблеми, розв'язання яких має кілька підходів. Учасник навчального процесу має запропонувати й обґрунтувати власне рішення. Під час дискусії можна і потрібно вільно обмінюватися думками, висловлювати і захищати свою думку. При цьому не тільки треба її обґрунтувати, а й аргументовано спростувати протилежну.

Наставник, у свою чергу, звертає увагу на правильні твердження, аналізує та доводить помилковість інших думок.

### **3.10. Дистанційне навчання**

Сучасний етап розвитку української вищої школи характеризується дуже інтенсивним взаємопроникненням методик освіти західної школи в українську, і навпаки. В Україні активно розвиваються великі університетські центри на взірць провідних центрів США і Європи. Для сучасного етапу характерне створення провідними ВНЗ своїх філій. Це різко розширює ринок освітніх послуг і заощадує кошти, але веде до погіршення якості освіти, якщо не внести корективи в методику освіти. Потенційне погіршення якості освіти зумовлюється такими чинниками:

- можливою відсутністю у філіях достатньої кількості кваліфікованих педагогічних кадрів;
- неможливістю швидкого створення потрібної матеріальної бази у філії;
- економічною недоцільністю розгортання у філії повнокомплексних лабораторних комплексів і лекційних мультимедійних систем через малу кількість студентів; відсутністю у філіях традицій і досвіду постановки та проведення науково-дослідних і навчальних робіт і експериментів.

Розв'язати окреслену проблему можливо на підставі впровадження у сферу освіти дистанційного навчання на базі нових інформаційних технологій і сучасного підходу до створення та функціонування навчального процесу. Основні напрями такого підходу:

- інформатизація наявного навчального та наукового лабораторного обладнання на базі сучасних засобів і технологій;
- розробка нового покоління навчальної техніки з використанням комп'ютерних моделей, анімації та фізичного моделювання

досліджуваних об'єктів, процесів і явищ, орієнтованих на розв'язання таких завдань: акцентування уваги на фізичному боці досліджуваного процесу; скорочення рутинної частини освітнього процесу за рахунок автоматизації систем управління, вимірювання й обробки результатів; лабораторний стенд повинен охоплювати великий розділ лабораторних робіт прикладного тематичного спрямування; лабораторні стенди повинні мати систему телекомунікації, що забезпечує режими віддаленого та колективного використання устаткування, інтегруючи лабораторні стенди в систему дистанційної освіти;

- методологія освіти повинна підтримувати комп'ютерні форми навчання, контролю знань, отримання індивідуального завдання, моделювання досліджуваних процесів, проведення експерименту, аналізу й обробки результатів експерименту, зокрема й у режимі віддаленого доступу;

- створення системи віддаленого доступу філій ВНЗ і невеликих ВНЗ до ресурсів своїх базових ВНЗ і через них до провідних навчальних і наукових центрів країни.

Ці напрями (комп'ютеризація устаткування, методологія освіти на базі інформаційних засобів, комп'ютерних форм і віддалений доступ) є суттю концепції створення та впровадження комплексу дистанційної освіти.

Дистанційне навчання (ДН) більш наближене до звичайного навчання, оскільки крім класичного (кейсова система та використання комп'ютерних мереж для видачі завдань, тестів і програмних методик, які не потребують спеціальної техніки, що виходить за межі корпусу комп'ютера), активно використовуються фізичні комп'ютеризовані лабораторні комплекси з віддаленим доступом та імітатори лабораторних робіт. Ці роботи розвинулись у нетрадиційних курсах, таких як: «Опір матеріалів», «Деталі машин та основи конструювання», «Верстати та інструменти», «Електричні мережі та станції», «Радіолокація» та ін. Елементи відео- та аудіосупроводу дають змогу створити ефект присутності та поглянути на експеримент із нетрадиційної точки зору.

Знайдено нетрадиційний підхід до вдосконалення відеокурсів як основного компонента «кейсових» систем класичного ДН. З цією метою створено спеціалізований відеокомплекс зі студією нелінійного монтажу.

З окремими елементами цих систем можна ознайомитись за адресою: <http://uralpribor.icc.tu-chel.as.ru>.

### ***Електронний підручник як засіб дистанційного навчання***

Розберемо одну з найбільш часто застосовуваних технологій у ДН і в очній освіті, а саме електронний підручник — як найпоширенішу форму представлення нового матеріалу.

Основні принципи ДН: встановлення інтерактивного спілкування між учнями та викладачем без забезпечення їхньої безпосередньої зустрічі та самостійне засвоєння певного масиву знань і навичок за обраним курсом за його програмою при заданій інформаційній технології.

Дистанційне навчання і традиційне істотно розрізняються.

1. Просторова розділеність того, хто навчає і того, хто навчається.
2. Посилення активної ролі учня в освітньому процесі: в постановці освітніх цілей, виборі форм і темпів навчання.
3. Підбір матеріалів, призначених спеціально для дистанційного вивчення.

Основною проблемою розвитку дистанційного навчання є створення нових методів і технологій навчання, що відповідають телекомунікаційному середовищу спілкування. У цьому середовищі яскраво проявляється та обставина, що учні не є пасивними споживачами інформації, оскільки в процесі навчання вони створюють власне розуміння предметного змісту навчання.

На зміну колишній моделі навчання повинна прийти нова модель, заснована на таких положеннях: у центрі технології навчання — учень; суть технології — розвиток здатності до самонавчання; учні грають активну роль у навчанні; в основі навчальної діяльності — співробітництво.

У зв'язку з цим потребують перегляду методики навчання, моделі діяльності та взаємодії викладачів і учнів. Ми вважаємо помилковою думку багатьох українських педагогів-практиків, що розвивають технології дистанційної освіти, при якій дистанційний навчальний курс можна отримати, просто перевірши в комп'ютерну форму навчальні матеріали традиційного очного навчання.

Успішне створення та використання дистанційних навчальних курсів повинне починатися з глибокого аналізу цілей навчання, дидактичних можливостей нових технологій передачі навчальної інформації, вимог до технологій дистанційного навчання з погляду навчання конкретним дисциплінам, коректування критеріїв навченості.

Дидактичні особливості курсу ДН зумовлюють нове розуміння і корекцію цілей його впровадження, які можна позначити так:

- стимулювання інтелектуальної активності учнів за допомогою визначення цілей вивчення і застосування матеріалу, а також залучення учнів у добір, пророблення й організацію матеріалу;
- посилення навчальної мотивації, що досягається шляхом чіткого визначення цінностей і внутрішніх причин, що спонукають вчитися;
- розвиток здібностей і навичок навчання і самонавчання, що досягається розширенням і поглибленням навчальних технологій і прийомів.

До дидактичних принципів, які стосуються комп'ютерних технологій передачі інформації та спілкування, слід передусім віднести:

- активності;
- самостійності;
- поєднання колективних та індивідуальних форм навчальної роботи;
- мотивації;
- зв'язку теорії з практикою;
- ефективності.

У зв'язку з цими принципами кошти навчального призначення, які використовуються в освітньому процесі ДН, повинні забезпечувати можливість:

- індивідуалізувати підхід до учня та диференціювати процес навчання;
- контролювати учня з діагностикою помилок і зворотним зв'язком;
- забезпечити самоконтроль і самокорекцію навчально-пізнавальної діяльності учня;
- демонструвати візуальну навчальну інформацію;
- моделювати й імітувати процеси та явища;
- проводити лабораторні роботи, експерименти та дослідження в умовах віртуальної реальності;
- прищеплювати вміння приймати оптимальні рішення;
- підвищити інтерес до процесу навчання;
- передати культуру пізнання та ін.

Для побудови чіткого плану курсу потрібно:

- визначити основні цілі, які встановлюють, що учні повинні вивчити;
- конкретизувати поставлені цілі, визначивши, що учні повинні вміти робити;
- спроектувати діяльність учня для досягнення цілей.

Дуже важливо домагатися того, щоб поставлені цілі допомагали визначити, що очікується від учнів після вивчення цього курсу. Конкретизація цілей дає змогу сформулювати уявлення про те, що учень зможе зробити в кінці кожного уроку. Фактично потрібна постановка цілей для кожного уроку курсу.

Цілі допомагають сконцентруватися на розвитку пізнавальної діяльності учнів і визначити, на якій стадії він перебуває.

Правильно сформульовані цілі дадуть змогу учням:

- обдумати тему навчання;
- сфокусувати увагу на найважливіших проблемах;
- ретельно підготуватися до тестів, завдань та інших засобів оцінювання.

Діяльність повинна бути спроектована відповідно до сформульованих цілей.

При плануванні та розробці дистанційних навчальних курсів слід брати до уваги, що основні три компоненти діяльності педагога — викладення навчального матеріалу, практика, зворотний зв'язок — зберігають своє значення й у курсах ДН.

Розроблений і реалізований підхід до ДН полягає в такому:

- перед початком ДН проводиться психологічне тестування учня для розробки індивідуального підходу до навчання;
- навчальний матеріал представлений у структурованому вигляді, що дає змогу учневі отримати систематизовані знання з кожної теми;
- контроль знань здійснюється за допомогою повної і валідної системи тестового контролю за кожною структурною одиницею та за змістом у цілому.

Зміст пропонованого до освоєння курсу ДН педагогічно відпрацьований і систематизований і складається з комплексу психологічних тестів, програми навчання та електронного підручника, який відповідає вищевикладеним принципам.

Спочатку надсилають комплекс психологічних тестів і пробний урок. Отримані результати психологічного тестування обробляють і на основі цього будують психологічний портрет учня, за допомогою якого обирають методи й індивідуальну стратегію навчання.

Програма навчання — один із найважливіших видів роздавальних матеріалів для учнів, що навчаються дистанційно.

Учні звертаються до неї для отримання точної й чіткої інформації. Таке керівництво охоплює:

- 1) інформацію про систему та методи ДН;
- 2) технологію побудови навчального курсу;
- 3) мету курсу;
- 4) критерії закінчення навчання;
- 5) години телефонних консультацій;
- 6) опис іспитів, проектів письмових робіт;
- 7) інші інструкції.

Електронний підручник містить навчальні матеріали для ДН, розділений на незалежні теми-модулі, кожна з яких дає цілісне уявлення про певні тематичні галузі, і сприяє індивідуалізації процесу навчання, тобто учень може вибрати з варіантів навчання: вивчення повного курсу на уроках чи вивчення лише конкретних тем.

### ***Шляхи оптимізації управління самостійною роботою фахівців в умовах дистанційного навчання***

Найважливіша умова підвищення ефективності навчання — психологічна, теоретична та практична готовність фахівців до самостійної роботи.

Численні дослідження в цій галузі свідчать про відсутність належного порядку в плануванні самостійної роботи спеціалістів (СРС) як за обсягом, так і за часом, про низький «коефіцієнт корисної дії» цього виду навчального процесу. Організацію СРС починають із визначення часу, потрібного для вивчення кожної дисципліни, беручи до уваги кількість запланованих годин для її вивчення і належний рівень засвоєння матеріалу.

Організація СРС може здійснюватись одночасно в кількох напрямках:

- розробка приватних алгоритмів розв'язання типових завдань;
- розробка евристичних приписів нетипових завдань;
- розробка навчальних програм як більш високий ступінь алгоритмізації;
- індивідуалізація самостійних робіт;
- спеціалізація самостійної роботи з урахуванням практичних завдань спеціальності;
- розробка спеціальних методів навчання;



- забезпечення спеціальною та довідковою літературою, застосування ПЕОМ і т. д.

Такий підхід до організації СРС потребує чіткого управління нею, що припускає:

- формалізацію;
- організацію;
- контроль виконання;
- визначення ефективності.

Формалізація СРС повинна проводитися в кілька етапів: відпрацювання номенклатури СРС, розподіл часу між модулями в семестрі та в межах одного модуля, календарне планування.

Дієвим засобом управління СРС є навчальні програми (НП), що містять елементи теорії, алгоритми розв'язання типових завдань, демонстраційні приклади, тести.

Позитивними якостями навчання при впровадженні НП є:

- чітка організація практичних занять;
- усунення тимчасового розриву між ознайомленням із новим матеріалом і контролем досягнутих знань;
- диференційованість масового навчання;
- цілеспрямоване навчання прийомам самостійної роботи.

Загальний план побудови НП цілком відповідає психологічній моделі навчання на етапі вивчення основ теорії та методів розв'язання типових завдань, тобто самостійної побудови фундаменту логіко-максимальних структур тем.

Спеціаліст «під керівництвом НП» знайомиться з цілями вивчення, структурою та обсягом знань, вивчає основи теорії, знайомиться з раціональними прийомами розв'язання завдань, здійснює контрольні розв'язання, зіставляючи свої успіхи з поставленими цілями, планує час та інтенсивність власної діяльності. Таким чином, впровадження НП є одним зі шляхів оптимізації управління самостійною роботою фахівців.

Для реалізації програм середньої та вищої професійної освіти з використанням дистанційної технології навчання потрібно, щоб студент був зарахований на одну з передбачених законодавством форм отримання освіти: очну, заочну чи екстернат.

Прийом і всі види атестації в процесі навчання (включно з державною підсумковою атестацією) здійснюються в порядку, передбаченому відповідною формою одержання освіти.

Навчання з використанням дистанційної технології має охоплювати виконання всіх контрольних заходів і лабораторно-практичних робіт, передбачених державним освітнім стандартом середньої або вищої професійної освіти і типовим навчальним планом для відповідного напрямку підготовки або спеціальності.

ДН рекомендується тільки для загальних гуманітарних, соціально-економічних, загальних математичних дисциплін, а також загальних дисциплін зі спеціальності «Якість, стандартизація та сертифікація».

Потрібно зазначити, що будь-які міфи про дистанційну освіту, іронія та скептичне ставлення до неї пов'язані з психологією.

Зіткнення старого з новим, звичного з незвичним, порушення «непорушних» традицій — усе це вже багаторазово траплялось в історії і ще траплятиметься.

У країнах, де таке утворення вже досить розвинене, на початку шляху також були і недовіра, і скепсис, і іронія. Однак здоровий глузд перемагає й тут.

Інший фактор: говорячи про ДН, маємо на увазі зовсім іншу освітню технологію, і порівнювати методики навчання в очному варіанті та дистанційному не зовсім коректно. А частина міфів саме й пов'язана з тим, що люди неусвідомлено (або дуже свідомо) намагаються поєднати традиційні уявлення про освітні процеси з новими реаліями.

І нарешті, ніхто не збирається замінювати дистанційною освітою всю очну. ДН має стати рівноправною формою освітніх потреб, таких само, як очне, заочне або освіта екстерном. На жаль, дистанційні методи навчання поки що не набули широкого розповсюдження. Причин тому безліч — як об'єктивних (недолік правового забезпечення, технологій навчання), так і суб'єктивних (традиційний менталітет студентів і викладачів, побоювання з приводу ефективності дистанційного навчання).

### **3.11. Тематика та зміст навчання**

Підприємство, яке управляє знаннями, заінтересовано, щоб його працівники мали високу компетентність, тому вживає заходів:

➤ Для забезпечення навчання:

- запроваджує механізм стимулювання працівників — як учнів, так і наставників;
- створює для учнів пільгові умови праці з урахуванням навчального процесу;

- забезпечує інформаційними матеріалами, обладнанням, програмним забезпеченням тощо;

- сприяє контактам між учнями та наставником.

- Для результативності навчання:

- одержує інформацію від наставника (провайдера);

- одержує інформацію від того, хто навчає;

- забезпечує інформацією зворотного зв'язку керівників підрозділів.

Розвиток персоналу передбачає:

- підвищення кваліфікації та перепідготовку;

- планування кар'єри;

- формування й підготовку кадрового резерву.

Підвищення кваліфікації і перепідготовка — це поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації. Причому підвищення кваліфікації — це освітні заходи з удосконалення професії, а перепідготовка — заходи з освоєння інших (суміжних) професій і навиків. На практиці підвищення кваліфікації конкретних працівників має певні завдання. При цьому завдання мають бути:

- конкретними і специфічними;

- такими, що орієнтують на набуття практичних навиків;

- такими, що піддаються оцінюванню.

Оцінка ефективності програм навчання є центральним елементом управління в сучасній організації. Дедалі частіше витрати на підвищення кваліфікації персоналу розглядаються як один з головних напрямів підвищення ефективності діяльності організації.

Вибираючи методи навчання працівників, які підвищують кваліфікацію, організація має керуватися критеріями ефективності з погляду впливу на осіб, котрі навчаються. При цьому треба враховувати принципи актуальності, участі, повторення, зворотного зв'язку.

Необхідно також приділяти увагу формуванню відповідного ставлення до планованого навчання. Працівників організації слід налаштувати на активну участь у програмі фахової підготовки і перепідготовки за рахунок:

- прагнення зберегти роботу, залишитися на обійманій посаді;

- бажання одержати підвищення або обійняти нову посаду;

- матеріальної зацікавленості через установавання підвищеної оплати праці;

- вияву інтересу до самого процесу професійної підготовки;
- бажання професійно спілкуватися з іншими учасниками.

Методи професійного навчання поділяються на дві групи:

- 1) навчання на робочому місці;
- 2) зовнішнє навчання.

Досвід тривалих тренінгів показує, що вони мають корпоративний характер та передбачають стійкі трудові взаємини.

Керівник випробувального центру не може бути впевненим, що зможе примусити досвідчених спеціалістів у повному обсязі ділитися своїми знаннями. Тому необхідно створити умови, за яких співробітники не матимуть користі тримати свої знання при собі. Для цього доцільно використовувати матеріальне стимулювання разом з нематеріальним. Головне — викликати бажання співпрацювати для ефективності праці.

Якщо працівники перевантажені, обміну знаннями не відбувається, а це означає, що в колективі немає атмосфери співробітництва і кожен опановує знання самотужки. Коли про досвід колег невідомо, то до них не звертаються по допомогу, незважаючи на те що щодня виникає безліч питань, відповісти на які самому складно.

У процесі управління знаннями важливо стимулювати їх. Наприклад, співробітнику завжди приємно, коли до його думки прислуховується керівництво, колеги визнають його компетентність, його пропозиції обговорюють і застосовують у стратегії підприємства. Для окремої категорії людей нематеріальні фактори (професійне визнання, повага колег тощо) є достатнім стимулом для активного обміну знаннями. Буває, що найзапекліші одноосібники стають першими з тих, хто ділиться своїм досвідом та вносить пропозиції, якщо це йде на користь їхньому авторитету. До мотиваційних факторів відносять також можливість кар'єрного і професійного зростання, прилюдність і визнання.

Першим етапом для визначення тематики навчання доцільно розробити Кваліфікаційні вимоги до здобуття інженерних категорій. До цього документа вносяться вимоги до видів, спрямованості випробувань, до знань тощо, і він застосовується як базовий елемент для визначення можливості використання в ролі випробувачів інженерів за категоріями.

Зіставлення характеристик працівників з вимогами доповнить картину прогалин у компетентності і стане підґрунтям для визначення тематики індивідуального навчання.

Складання планів не обтяжить керівника центру випробувань або його заступника, оскільки вони не тільки, як правило, досвідчені працівники у своїй галузі, але й мають систематичне розуміння всіх процесів взагалі, уміють оперативно аналізувати специфіку роботи, володіють необхідною інформацією для розробки курсу навчання.

Залежно від виду прогалин визначаються спеціалісти-інвестори саме тих знань, в яких спостерігається дефіцит.

Проте не тільки професійний рівень є найважливішою умовою для вибору спеціаліста-інвестора. Для його визначення слід урахувати всі обставини. Наприклад, вікова різниця інвестора і слухача може ускладнити особові контакти між ними, особливо коли інвестор молодший. Багато залежить від розкладу, особистісних якостей, взаємної доброзичливості, оптимізму, наявності життєвого та виробничого досвіду тощо.

Навчання буде ефективним за таких умов:

- якщо воно зорієнтовано на розв'язання конкретних виробничих проблем. У процесі навчання відбувається освоєння низки випробувань (процесу, методик, приладів);
- спрямовано не на формальне передавання знань, а на розвиток активності учасників у їх здобутті;
- здійснюється в неформальній, неавторитарній атмосфері взаємодії, взаєморозуміння та взаємоповаги;
- якщо провадиться коригування тематики за ступенем засвоєності знань.

**Зміст програм навчання.** Основними методами навчання на робочому місці є інструктаж, стажування, учнівство, наставництво.

**Інструктаж** — це роз'яснення і демонстрація основних прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Його може проводити керівник, працівник, який давно виконує такі функції, а також спеціально навчений інструктор.

Процедура інструктажу, як правило, орієнтована на вивчення конкретних операцій або дій, що входять до професійних обов'язків працівника, якого навчають. Позитивні боки інструктажу — це його дешевизна, простота і короткочасність.

**Стажування** являє собою метод самостійного навчання, коли працівник тимчасово призначається на іншу посаду з метою набуття нових навичок. Воно застосовується в процесі реалізації програми навчання кадрового резерву, а також для оволодіння працівником суміжних професій. Водночас застосування цього методу пов'язане з високими витратами внаслідок втрати продуктивності праці працівника на новому робочому місці.

**Учнівство і наставництво** зазвичай застосовуються у фаховій підготовці нових працівників, а також у програмах підвищення кваліфікації та перепідготовки. Ці методи в основному полягають у закріпленні за тими, хто навчається, більш досвідчених працівників, які контролюють роботу перших і надають допомогу порадами, підказуванням і навчанням конкретних професійних навичок.

Зазначимо, що такі методи навчання оптимальні для вироблення фахових навичок і одночасно багато в чому залежать від особистості наставника.

### **3.12. Організація навчання поза робочим місцем**

Навчання на робочому місці не дає можливості абстрагуватися від конкретної ситуації на робочому місці. Тому розроблено програму навчання поза робочим місцем.

Основними методами навчання поза робочим місцем є лекції, ділові ігри, самостійна підготовка.

**Лекція** — традиційний метод фахового навчання, являє собою виклад інформації лектором у режимі монологу. Вона дає змогу донести слухачам великий обсяг навчального матеріалу в короткий термін, розвинути багато нових ідей, дати орієнтири щодо застосування одержаної інформації на практиці. Лекції ефективні з економічного погляду, оскільки дають можливість викладачеві працювати з великою кількістю слухачів. До недоліків лекції можна віднести обмеженість участі слухачів у її ході, брак зворотного зв'язку аудиторії з викладачем.

**Ділові ігри** — метод навчання, найближчий до фахової діяльності. Вони бувають глобальними (управління конкретною структурою) і локальними (проведення переговорів, підготовка бізнес-плану, керування конфліктами тощо).

Ділові ігри корисні з погляду набуття тими, хто навчається, практичних навиків. Проте вони дорогі, позаяк для їх проведення потрібен спеціально підготовлений персонал.

**Самостійна підготовка** — найпростіший метод навчання. Основною її рисою є індивідуальний характер. При цьому той, хто навчається, сам може вибирати теми та час навчання, кількість повторів і т. ін. Разом з тим такий характер навчання позбавляє того, хто навчається, можливості спілкуватися, вимагає від нього неабияких зусиль. Для позбавлення частини негативних моментів використовуються комп'ютерні програми навчання, що розробляються з урахуванням рівня фахової підготовки працівника.

У практичній діяльності для правильної організації навчання працівників потрібно:

1. Докладно вивчати розроблений план і поточні завдання. Будь-яке навчання має бути пов'язане з реалізацією мети організації. Необхідно чітко уявляти кінцевий результат навчання.

2. Організувати навчання, спрямоване тільки на досягнення мети. За жодних умов не можна розпочинати навчання тільки тому, що воно стало модне.

3. Проаналізувати правильність роботи співробітників і відповідність їх кваліфікації.

4. Докладно аналізувати основні недоліки, яким надається велике значення під час оцінювання виконання роботи. Навчальна програма має бути спрямована на їх усунення і набуття працівниками нових навиків.

5. Провести аналіз причин звільнення працівників. При цьому частина цих причин може бути розв'язана за допомогою навчання, їх обов'язково треба враховувати в програмі навчання працівників.

6. Провести анкетування працівників і виявити найслабкіші місця в їхній підготовці, відобразити їх у програмі навчання.

7. Обов'язково включити до програми питання особистого характеру (подолання конфліктів, керування стресом, планування особистих фінансів);

8. Вивчити відносини між співробітниками.

Утім робота керівника цим не обмежується. Після розроблення плану навчання треба накреслити план саморозвитку:

- включити в нього план з підвищення кваліфікації працівників організації;
- обов'язково врахувати, що короткочасні періодичні семінари ефективніші за тривалі;
- звернути увагу лекторів як на загальні проблемні питання, так і на питання, що стосуються особливостей роботи організації;
- забезпечити працівників матеріалами, що допомагають у навчанні. Це можуть бути нормативні документи, книжки, посібники, аудіо- і відеозаписи тощо;
- у процесі навчання поєднувати теоретичні та практичні модулі;
- організовувати зустрічі начальників з підлеглими;
- реалізовувати набуті кожним працівником теоретичні знання в розробці плану спільної роботи колективу, у створенні команди однодумців.

Крім того, працівники, які відають питаннями організації професійної підготовки кадрів на виробництві, повинні знати вимоги Положення про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України, а також вимоги нормативних документів з установами відповідності кваліфікації персоналу виконанню робіт за відповідними виробничими секторами.



### Запитання та завдання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте основні принципи сертифікації персоналу.
2. Охарактеризуйте основні вимоги для органів сертифікації персоналу.
3. Як відбувається навчання дорослих?
4. Перелічіть принципи навчання дорослих.
5. Перелічіть принципи управління загальним навчанням.
6. Від чого залежить ефективність тренінгу?
7. Назвіть категорії (групи), на які поділяються працівники.
8. Як підприємство управляє знаннями персоналу?
9. У чому полягає професійна підготовка та перепідготовка персоналу?



10. Назвіть нормативно-методичні документи з організації професійного навчання, чинні в Україні.
11. Яких заходів вживають на підприємстві для кадрового забезпечення?
12. Які напрями діяльності потрібно реалізувати для підвищення якості робочої сили?
13. Охарактеризуйте передісторію Болонського процесу.
14. Визначте переваги Болонського процесу.
15. Розкрийте поняття «якість освіти».
16. Назвіть основні принципи Болонського процесу.
17. Дайте визначення модуля навчальної дисципліни.
18. Які питання розкриває Класифікатор професій?
19. Охарактеризуйте зміни у сфері стандартизації після приєднання України до Болонського процесу.
20. Які напрями діяльності сприяють реформуванню системи вищої освіти?
21. Перелічіть кваліфікаційні вимоги, наведені в довіднику кваліфікаційних характеристик працівників.
22. Визначте проблеми реформи вищої освіти, які постали перед сферою управління персоналом після приєднання України до Болонського процесу.
23. Яких заходів вживає підприємство для забезпечення навчання працівників?
24. Дайте визначення поняття «розвиток персоналу».
25. Охарактеризуйте способи, що викликають бажання персоналу ефективно працювати.
26. Які кваліфікаційні вимоги розробляють до тематики навчання для здобуття інженерних категорій?
27. Назвіть основні методи навчання на робочому місці.
28. Як правильно організувати навчання персоналу?
29. Зміст електронного підручника. Коли і як його використовують?
30. Процеси, правила і порядок атестації авіаційного персоналу.



## РОЗДІЛ 4

### МОДЕЛІ ОЦІНКИ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ



*Оцінка оточення — це невід’ємна частина нашого життя*

#### 4.1. Структура моделі управління якістю персоналу

Основою сучасних методів управління є процесний підхід, що передбачає визначення та дальшу роботу з комплексом процесів організації (дод. 11). Інструментарій управління, що пропонується, базується на таких системах: TQM (Total Quality Management) — система загального управління якістю; PIQS (Process Integrated Quality System) — система управління якістю (СУЯ), інтегрована з бізнес-процесами; міжнародні стандарти ISO серії 9000 версії 2000 р. — регламентаційні вимоги до СУЯ; WFMS (Work Flow Management System) — система управління потоками робіт; ERP (Enterprise Resource Planning) — комплексна система планування та управління ресурсами організації.

У цьому розділі розглянемо методологічні підходи до розроблення моделі СУЯ органу сертифікації персоналу (ОСП) Укрметр-тестстандарту, створеної на основі процесного підходу.

Для побудови загальної моделі системи управління якістю на основі процесного підходу (рис. 4.1) застосовано цикл Шухарта–Демінга (дод. 12), так званий цикл PDCA «плануй – виконуй – перевірай – дій», та інтегровані вимоги. Отже:

**Система сертифікації** — сукупність процедур та ресурсів для проведення процесу сертифікації згідно зі схемою сертифікації, що веде до надання та підтримки сертифіката компетентності.

**Схема сертифікації** — відповідні сертифікаційні вимоги, що стосуються певних категорій осіб, на які поширюються однакові стандарти і правила та застосовуються однакові процедури.

**Процес сертифікації** — уся діяльність, за допомогою якої орган із сертифікації встановлює, що особа задовольняє певні вимоги щодо компетентності, включаючи заявку, оцінку, прийняття рішення щодо сертифікації, нагляд та повторну сертифікацію, використання сертифікатів та логотипів (знаків).



Рис. 4.1. Модель СУЯ на основі процесного підходу та інтегрованих вимог

На прикладі моделі СУЯ ОСП розглянемо розроблену статистичну модель оцінки кваліфікаційного рівня персоналу.

Модель СУЯ ОСП базується на положеннях:

➤ СУЯ має два рівні прийняття управлінських рішень:

1) керівник органу або за його дорученням заступник керівника органу;

2) власник процесу — керівник, що відповідає за результативність та ефективність процесу.

➤ СУЯ передбачає зворотні зв'язки, проілюстровані в циклі PDCA.

➤ Виконання всіх етапів циклу PDCA регламентовано.

➤ Для моделі властиві такі потоки інформації: показники процесів, показники продуктів, показники задоволеності споживача, результати аудитів.

➤ Слід визначити ці показники, методики збору, опрацювання інформації, межі показників для нормального перебігу процесу та критерії запровадження коригувальних та запобіжних дій. Управлінські рішення щодо зміни регламентів або ресурсів треба приймати на підставі незаперечних фактів.

➤ Модель передбачає призначення відповідальних за процеси (власників процесів), які управляють ними, відповідають за результативність та мають необхідні ресурси та повноваження. Їхня взаємодія має бути визначена і формалізована.

➤ Принцип PDCA тиражується за потреби і на нижчі рівні управління (прийняття рішення).

Виходячи з характеристик моделі окреслимо **ключові моменти впровадження процесного підходу** в ОСП:

- визначення та опис наявних процесів і порядок їх взаємодії в загальній мережі процесів ОСП;
- чіткий розподіл відповідальності керівників за кожний сегмент мережі процесів ОСП;
- розроблення та затвердження регламентів (документації СУЯ), що формалізують роботу СУЯ;
- Визначення показників моніторингу та методик їх вимірювання (наприклад, статистичних).

**Визначення та опис наявних процесів та порядок їх взаємодії у загальній мережі процесів ОСП**

Існують різні методології визначення та класифікації процесів:

- пов'язані з управлінською діяльністю;
- пов'язані з постачанням ресурсів;
- пов'язані з випуском продукції (наданням послуги);
- пов'язані з вимірюваннями.

Використовується досить проста та поширена серед користувачів класифікація:

1. Стосовно до клієнтів процесів:
  - 1.1. Зовнішні.
  - 1.2. Внутрішні.
2. Стосовно до одержання доданої цінності:
  - 2.1. Основні (додають цінність).
  - 2.2. Допоміжні (додають вартість).

3. За рівнем деталізації розгляду:

3.1. Верхнього рівня.

3.2. Детальні.

3.3. Елементарні (операції, що не потребують детального опису).

У табл. 4.1 наведено процеси ОСП ДП «Укрметртестстандарт» за класифікацією стандарту.

До зовнішніх процесів ОСП належать: сертифікація персоналу, сертифікація курсів навчання, нагляд за сертифікованим персоналом та нагляд за сертифікованими курсами навчання. Споживачами процесів є кандидати в експерти (експерти), їх працедавці, Національний орган України із сертифікації, навчальні заклади, представники користувачів послуг сертифікованих фахівців: підприємств, організацій, установ, міністерств, відомств, громадських організацій. Решта наведених процесів (табл. 4.1) належить до внутрішніх, перебіг яких відбувається без безпосереднього контакту з користувачами послуг ОСП.

Таблиця 4.1

**Процеси ОСП ДП «Укрметртестстандарт»**

Групи процесів	Процеси
Процеси управлінської діяльності	Планування СУЯ Аналіз СУЯ з боку керівництва Управління документацією Управління протоколами
Процеси постачання ресурсів	Управління персоналом Управління інфраструктурою Управління виробничим середовищем
Процеси постачання ресурсів	Управління внутрішнім інформуванням
Процеси випуску продукції (надання послуг)	Сертифікація персоналу Сертифікація курсів навчання Нагляд за сертифікованим персоналом Нагляд за сертифікованими курсами навчання Розробка схем та критеріїв сертифікації Маркетинг Закупівля Захист та збереження (захист від втрати інформації та забезпечення конфіденційності)

Групи процесів	Процеси
Процеси вимірювання	Моніторинг задоволеності замовника Внутрішній аудит Моніторинг та вимірювання послуг (продукції) Моніторинг та вимірювання процесів Управління невідповідною послугою (продукцією) Аналіз даних Постійне поліпшення Коригувальні дії Запобіжні дії Оцінки методів приймання іспитів Валідація екзаменаційних запитань Валідація схем сертифікації

До основних процесів ОСП належать процеси випуску продукції (надання послуг): сертифікація персоналу, сертифікація курсів навчання, нагляд за сертифікованим персоналом, нагляд за сертифікованими курсами навчання, розробка схем та критеріїв сертифікації, маркетинг, закупівля, захист та збереження. Решту віднесено до допоміжних (див. табл. 4.1). Розподіл на основні та допоміжні процеси умовний, він не означає класифікацію на важливі та неважливі процеси. Критерієм визначення допоміжних процесів може бути використання результатів процесу багатьма функціональними підрозділами організації. Від функціонування допоміжних процесів часто залежать результативність і ефективність основних. І основні, і допоміжні процеси потребують однаково серйозного ставлення.

У діяльності ОСП широко застосовується принцип декомпозиції процесів. Кількість рівнів декомпозиції процесів залежить від розв'язуваних завдань і не має бути великою.

Процес сертифікації персоналу розкладається на кілька підпроцесів (рис. 4.2): 1) приймання заявки на сертифікацію; 2) розгляд документів, доданих до заявки; 3) аналіз документів, доданих до заявки; 4) визначення форми перевірки та оцінки заявника; 5) формування атестаційної комісії органу сертифікації персоналу; 6) затвердження складу атестаційної комісії органу сертифікації персоналу; 7) формування тестів, екзаменаційних білетів для роботи атестаційної комісії; 8) затвердження змісту тестів, екзаменаційних білетів для роботи атестаційної комісії; 9) організаційне забезпечення роботи атестаційної комісії ОСП; 10) перевірка та оцінка заявника атестаційною комісією ОСП; 11) прийняття рішення ОСП про можливість підтер-

дження компетентності заявника; 12) оформлення, реєстрація та видача сертифіката компетентності заявників.

Накладення принципу декомпозиції процесів на ієрархічно-функціональну структуру ОСП дозволяє побудувати мережу процесів ОСП, сегмент якої подано на рис. 4.2.

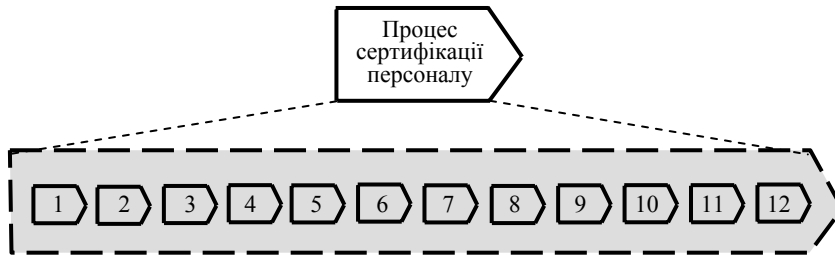


Рис. 4.2. Декомпозиція процесу сертифікації персоналу

**Розподіл відповідальності за кожний сегмент мережі процесів ОСП**

ОСП може бути віднесено до організаційних систем управлінського типу, побудованих за ієрархічною структурою. Остання складається з чотирьох функціональних (ієрархічних) рівнів, що цілеспрямовано взаємодіють та вдосконалюються (рис. 4.3).

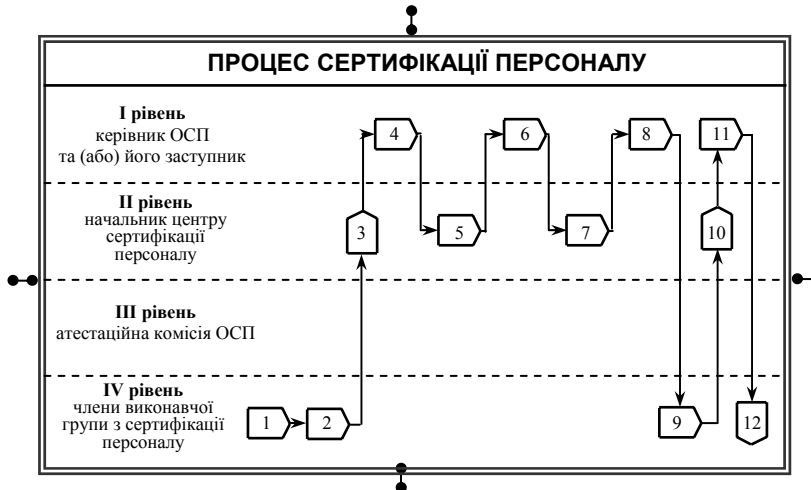


Рис. 4.3. Сегмент мережі процесів ОСП для процесу сертифікації персоналу

Організаційну структуру ОСП можна розглядати як лінійно-функціональну, яка формує субординацію відносин між елементами структури, за якої з одного структурного елемента (вищого) делегуються в інший елемент (нижчий) повноваження на прийняття і реалізацію рішень за всім спектром функцій, виділяються ресурси та встановлюється відповідальність. Організаційна структура може бути досить складна та розгалужена, якщо ОСП є структурним підрозділом (складником) іншої організації.

У діяльності ОСП інформаційні процеси переважають над матеріальними. Людський фактор є визначальним. У процесі підтвердження компетентності людина (фахівець, що підтверджує свою компетентність на наступний термін дії сертифіката) є основним предметом діяльності — об'єктом сертифікації, людина (член атестаційної комісії, співробітник ОСП) є суб'єктом і основним засобом діяльності, людина (особа, що набула статусу фахівця) є також основним кінцевим продуктом. Отже, на організаційно-управлінську діяльність ОСП має значний вплив психологічний фактор.

#### **4.2. Визначення показників моніторингу процесів системи управління якістю органу із сертифікації персоналу**

На підставі формули узагальненого показника компетентності  $Q$ :

$$O_{\text{комп}} = k_{\text{рез}} (O_{\text{к.п}} + O_{\text{п.о.ф}} + O_{\text{з.в}}),$$

де  $O_{\text{к.п}}$  — оцінка кваліфікаційного потенціалу (освіта + досвід + кваліфікаційна підготовленість + стажування);  $O_{\text{п.о.ф}}$  — оцінка потенціалу особистості фахівця (особистісні якості);  $O_{\text{з.в}}$  — оцінка знань та вмінь, необхідних фахівцю;  $k_{\text{рез}}$  — коефіцієнт очікуваної реалізації можливостей, розрахункове значення якого становить 0,818, та з огляду на важливість балансу інтересів усіх зацікавлених сторін, який забезпечується процесом сертифікації персоналу, виведемо формулу величини відхилення  $\Delta_i$  реальних результатів  $P_i$  від очікуваних  $M_i$  для конкретного процесу оцінки та її середнього значення:

$$\Delta_i = P_i - k_{\text{рез}} M_i; \quad \Delta_i = P_i - 0,818 M_i;$$

$$\Delta_{\text{сеп}} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (P_i - k_{\text{рез}} M_i);$$



$$\Delta_{\text{сеп}} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (P_i - 0,818M_i) .$$

Максимальне значення  $\Delta_{\text{max}}$  величина набирає за умови, що

$$P_i = M_i .$$

Візуалізацію перебігу процесу сертифікації персоналу подано на рис. 4.4 за допомогою величини відхилення та коефіцієнта реалізації можливостей.

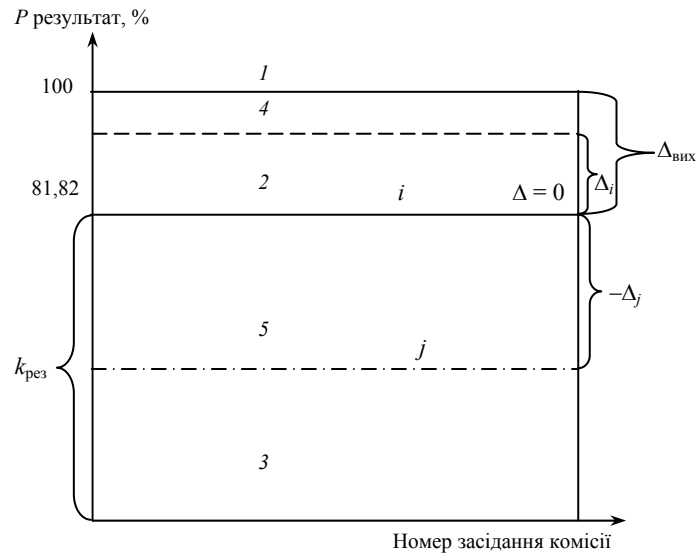


Рис. 4.4. Візуалізація перебігу процесу сертифікації персоналу

Наведемо пояснення до рис. 4.4:

- Горизонтальна лінія 2 — це лінія залежності «можливості — результати», що прогнозується за результатами експертної оцінки, коли кількість осіб, що підтвердили компетентність (фахівця), дорівнює добутку  $k_{\text{рез}}$  та кількості осіб, що прагнули підтвердити компетентність (кандидати на отримання кваліфікації):

$$P_i = 9/11 \cdot 100 \% = 81,82 \% ,$$

$\Delta = 0$  — реальний результат збігається з очікуваним.

- Горизонтальна лінія 1 відбиває ідеалістичну позитивну лінію залежності «можливості — результати», коли всі особи, які прагнули підтвердити компетентність (кандидати на отримання кваліфікації), за допомогою процесу сертифікації довели відповідність основних оцінних ознак та їх сукупності встановленим критеріям і одержали сертифікат компетентності (набули статусу фахівця):

$$P = M = 100 \%,$$

$\Delta > 0$  — реальний результат перевищує очікуваний;

$$N_k = N_\phi,$$

де  $N_k$  — кількість кандидатів на сертифікацію;  $N_\phi$  — кількість фахівців.

- Горизонтальна лінія 3 відбиває ідеалістичну позитивну лінію залежності «можливості — результати», коли жодна з осіб, що прагнули підтвердити компетентність (фахівця), за допомогою процесу сертифікації не довели відповідності основних оцінних ознак та їх сукупності встановленим критеріям і не одержала сертифіката компетентності (не набула статусу фахівця):

$$P = 0,$$

$\Delta < 0$  — реальний результат нижчий за очікуваний.

$$N_k = \text{const}, N_\phi = 0.$$

- Зона  $i$  — зона перевищення очікуваних результатів, що характеризує перебіг реального процесу оцінки з  $k_{\text{рез}}$  більшим за 81,82 %.

- Зона  $j$  — зона недосягнення (зменшення) очікуваних результатів, що характеризує перебіг реального процесу оцінки з  $k_{\text{рез}}$  меншим від 81,82 %.

- Горизонтальні лінії 4 та 5 — це приклади перебігу реальних процесів оцінки в зоні перевищення та недосягнення (зменшення) очікуваних результатів відповідно.

Розрахункова величина відхилення реальних результатів від очікуваних для конкретного процесу оцінки та її середнього значення є узагальненим показником моніторингу процесу сертифікації, при моніторингу кожного підпроцесу для якого можуть бути встановлені окремі критерії. Нульова величина відхилення реальних результатів від очікуваних є оптимальним значенням показника моніторингу, що свідчить про повний баланс інтересів усіх зацікавлених сторін. У своїй діяльності ОСП повинен орієнтуватись не на абсолютні показники (відсоток відмов при підтвердженні компе-

тентності або відсоток позитивних результатів підтвердження компетентності), які є неінформаційними, а на величину відхилення реальних результатів від очікуваних ( $\Delta$ ).

Розрахунок  $\Delta$  з визначеною періодичністю в часі з використанням факторів особливих причин (контрольні карти Шухарта) дасть можливість оцінити стан процесу та встановити, чи проходить процес сертифікації персоналу в керованих умовах — незалежного, надійного та об'єктивного оцінювання узагальненого показника компетентності.

Розрахункове значення коефіцієнта  $k_{\text{рез}}$  буде використане в підрозд. 4.3 у контексті схеми реалізації статистичної моделі оцінки кваліфікаційного рівня персоналу на прикладі атестації та сертифікації фахівців.

#### **4.3. Методи експертних оцінок**

Використання інформації, одержаної від фахівців, особливо ефективно, якщо для її збирання, узагальнення й аналізу застосовуються спеціальні процедури і математичні методи, які дістали назву *методи експертних оцінок*.

Фактори, на яких ґрунтується здатність фахівця давати корисну інформацію в умовах невизначеності, можна поділити на внутрішні (індивідуальні) і зовнішні (соціальні).

Внутрішні фактори можуть призвести до спотворення інформації в бік як завищених, так і занижених оцінок, а також це може спричинити суб'єктивні обставини фахівця.

Зовнішні фактори зумовлені впливом на інформацію, одержану від експерта. Вони пов'язані з зовнішнім середовищем, а саме з колективом, суспільством.

Зазначені види впливу можуть залежати, наприклад, від цілей організації, в якій працює фахівець, його становища в структурі цієї організації, ступеня відповідальності за результати оцінки або експертизи.

#### **Формалізація інформації та шкали**

Рациональне використання інформації, одержаної від експертів, можливе за умови перетворення її у форму, зручну для дальшого аналізу, метою якого є підготовка і прийняття рішень. У зв'язку з цим, перш ніж розпочати застосування того чи іншого статистичного методу, треба розглянути основні можливості й обмеження формалізації інформації.

Якщо експерт у змозі порівняти й оцінити можливі варіанти дій і приписати кожному з них відповідне число, то можна вважати, що він володіє системою пріоритетів.

У разі коли досліджувані об'єкти можна за результатами порівнянь розташувати у визначеній послідовності з урахуванням суттєвих факторів, використовують порядкові шкали, які дозволяють встановити рівноцінність або домінування. Використання порядкових шкал дає змогу розрізнити об'єкти. Навіть якщо фактор (критерій) не заданий у явному вигляді, тобто коли ми не знаємо ознак порівняння, можемо частково або цілком упорядкувати об'єкти на підставі системи пріоритетів, якою володіє експерт (експерти).

Для формалізації оцінок, одержаних від експертів, нерідко застосовують інтервальні шкали. Вони зумовлюють можливість трансформації оцінок, одержаних за однією шкалою, в оцінки, одержані за іншою шкалою, за допомогою лінійного рівняння

$$x' = ax + b.$$

Різниця між значеннями на шкалі інтервалів стають мірами на шкалі відношень (тобто на звичайній числовій шкалі). Це відбувається внаслідок того, що при відніманні можна позбутися постійного доданка  $b$ .

### **Ранжування та оцінка**

Під час розв'язування багатьох практичних завдань часто виявляється, що фактори, які визначають кінцеві результати, не піддаються безпосередньому вимірюванню. Послідовне розміщення цих факторів у порядку зростання (або убавання) будь-якої притаманної їм властивості називається **ранжуванням**. Воно дозволяє вибрати з досліджуваної сукупності факторів найбільш істотний.

Буває, що явища мають різну природу і внаслідок цього несумірні, тобто в них немає загального еталону порівняння. І тоді встановлення відносної значущості за допомогою експертів полегшує вибір найбільш переважного.

Ранжування може застосовуватись у таких ситуаціях:

1. Коли потрібно впорядкувати будь-які явища (об'єкти) в часі або просторі. Це ситуація, коли цікавляться не порівнянням ступеня вираженості будь-якої їхньої якості, а лише взаємним просторовим або часовим розташуванням цих явищ (об'єктів).

2. Коли потрібно впорядкувати об'єкти відповідно до будь-якого показника якості, але при цьому не треба провадити його точне вимірювання.

3. Коли будь-який показник у принципі піддається вимірюванню, проте в даний час не може бути визначений з причин практичного або теоретичного характеру.

Розглянемо сутність процедури ранжування докладніше. Під час ранжування експерт повинен розмістити об'єкти (альтернативи) в порядку, який він уявляє найбільш раціональним, і приписати кожному з них числа натурального ряду — ранги. При цьому ранг 1 одержує найбільш переважна альтернатива, а ранг  $N$  — найменш переважна.

Отже, порядкова шкала, що її одержують у результаті ранжування, має задовольняти умову рівності кількості рангів  $N$  кількості об'єктів  $n$ , що ранжуються.

Трапляється, що експерт не може встановити порядок проходження для двох або кількох об'єктів або він присвоює різним об'єктам той самий ранг, і в результаті кількість рангів  $N$  виявляється не рівною кількості об'єктів  $n$ , які ранжуються. Тоді об'єктам приписують так звані стандартизовані ранги. З цією метою загальну кількість стандартизованих рангів уважають рівною  $n$ , а об'єктам, що мають однакові ранги, присвоюють стандартизований ранг, значення якого становить середнє суми місць, поділених між собою об'єктами з однаковими рангами.

Нехай, наприклад, шести об'єктам (альтернативам, факторам) присвоєні такі ранги:

$I$	1	2	3	4	5	6
$X_i$	1	2	3	3	2	3

Тоді об'єктам 2 і 5, що поділили між собою 2-ге і 3-тє місця, приписується стандартизований ранг  $S = \frac{2+3}{2} = 2,5$ , а об'єктам 3, 4 і 6, що поділили 4, 5 і 6-тє місця, приписується стандартизований ранг  $S = \frac{4+5+6}{3} = 5$ . У результаті дістаємо таке ранжування:

$I$	1	2	3	4	5	6
$X_i$	1	2,5	5	5	2,5	5

Отже, сума рангів  $S_N$ , одержана в результаті ранжування  $n$  об'єктів, дорівнюватиме сумі чисел натурального ряду, тобто

$$S_N = \sum_{i=1}^n x_i = \frac{n(n+1)}{2}.$$

Коли ранжування провадять кілька ( $m$ ) експертів, зазвичай спочатку для кожного об'єкта підраховують суму рангів

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij},$$

одержану від усіх експертів, а потім виходячи з цієї величини встановлюють результуючий ранг для кожного об'єкта. Найвищий (перший) ранг присвоюють об'єкту, що дістав найменшу суму рангів, і навпаки, об'єкту, що дістав найбільшу суму рангів, присвоюють найнижчий ранг  $N$ . Решта об'єктів упорядковується відповідно до значення суми рангів щодо об'єкта, якому присвоюється перший ранг.

Точність і надійність процедури ранжування значною мірою залежать від кількості об'єктів. У принципі, чим таких об'єктів менше, тим вища їх «розрізнюваність» з погляду експерта, а отже, тим надійніше можна встановити ранг об'єкта. У будь-якому разі кількість об'єктів  $n$ , що ранжуються, не має перевищувати 20, а найбільш надійна ця процедура, коли  $n < 10$ .

Метод ранжування рідко використовується «в чистому вигляді». Найчастіше він поєднується з іншими методами, що забезпечують чіткішу відмінність між факторами. Одним з них є метод безпосередньої оцінки і деякі його модифікації.

**Метод безпосередньої оцінки** полягає в тому, що діапазон зміни будь-якої якісної змінної розбивається на кілька інтервалів, кожному з яких присвоюється певна оцінка (бал), наприклад від 0 до 10. Шкала оцінок може бути не тільки додатною, а й, наприклад, містити діапазон з інтервалом оцінок від  $-3$  до  $+3$ . Завдання експерта полягає в розміщенні кожного з розглядуваних об'єктів (факторів) у певний оцінний інтервал або відповідно до ступеня володіння тією чи іншою властивістю, або відповідно до припущень експерта про їх значущість. Зазначимо, що кількість інтервалів, на які розбивається весь діапазон зміни якості, не обов'язково має бути однаковою для кожного експерта. Крім того, кожному експертові дозволяється давати ту саму оцінку двом (або кільком) якісно різним факторам.

Інколи виявляється зручнішим для вибору найбільш переважного фактора спочатку провести оцінювання, а потім — ранжування. Нехай, наприклад,  $m$  експертів оцінили (за шкалою від 0 до 100)  $k$  напрямів досліджень з погляду важливості їх для досягнення певної мети. Для того, щоб ранжувати ці оцінки, припишемо кожному з напрямів число натурального ряду так, щоб ранг 1 відповідав максимальній оцінці, а ранг  $k$  — мінімальній (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Переведення оцінок у ранги

Напрямок досліджень	$a$	$B$	$C$	$d$	$e$	$f$	$g$	$h$	$K$
Оцінка	40	30	80	90	20	100	60	70	50
Ранг	7	8	3	2	9	1	5	4	6

Іноді сумарні оцінки рангів нормуються. Нормування будь-якої міри означає, що число, яке її представляє, для всієї множини в цілому береться рівним у межах одиниці. Нормування дозволяє встановити тісніший зв'язок між оцінками, приписаними експертами окремим об'єктам. З цією метою оцінки за всіма об'єктами підсумовуються, а потім кожна з них ділиться на одержану суму. Розраховані таким способом нормовані оцінки можуть бути знов ранжовані.

Коли в експертизі беруть участь кілька експертів, зазвичай прагнуть одержати усереднену оцінку (вагу) для кожного об'єкта. Для цього нормовані оцінки кожного об'єкта підсумовуються, а потім одержана сума ділиться на число, що відповідає кількості експертів.

За наявності кількох факторів, за якими слід оцінити кожний з об'єктів, середня оцінка (вага) кожного об'єкта може бути розрахована за формулою

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^m w_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n w_{ij}},$$

де  $w_{ij}$  — вага  $i$ -го об'єкта, підрахована за оцінками всіх експертів;

$$w_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^n x_{ij}},$$

де  $x_{ij}$  — оцінка фактора  $i$ , дана експертом  $j$ ;  $n$  — кількість факторів;  $m$  — кількість експертів.

Інший спосіб встановлення залежності між оцінками факторів (об'єктів, характеристик) полягає в тому, що найважливішому (з погляду експертів) фактору призначається оцінка (вага), рівна наперед заданому числу (зазвичай 1 або 10), а оцінка наступних один за одним за важливістю факторів визначається послідовно як частка важливішого. Здобуте таким способом значення нормується. Основна зручність цього способу полягає в тому, що він полегшує процес вибору оцінок, оскільки експертів не потрібно щоразу зіставляти весь їхній ряд, він лише має враховувати значення першої і попередньої за важливістю оцінок. Оцінки, одержані від групи експертів, можуть бути усереднені для кожного фактора способом розрахунку середньої арифметичної.

У разі коли група, що складається з кількох експертів, оцінює низку чинників, причому в кожного з експертів є своя шкала переваг, для знаходження усередненої оцінки кожного чинника може бути рекомендована така методика.

1. Складається матриця «експерти — фактори», в якій проставляються одержані від кожного експерта оцінки факторів за шкалою від 0 до 10 (уявімо, що два експерти оцінили шість факторів так, як показано в табл. 4.3).

Таблиця 4.3

#### Оцінка факторів

Експерт	Фактор					
	$i_1$	$i_2$	$i_3$	$i_4$	$i_5$	$i_6$
1	10	7	9	3	4	5
2	8	6	10	4	2	7

2. Розраховується відносна значущість  $W_{ij}$  усіх факторів окремо для кожного експерта. З цією метою оцінки, одержані від кожного експерта, підсумовуються (по горизонталі), а потім нормуються:



$$\begin{aligned}
W_{11} &= 10/38; & W_{12} &= 8/37; \\
W_{21} &= 7/38; & W_{22} &= 6/37; \\
W_{31} &= 9/38; & W_{32} &= 10/37; \\
W_{41} &= 3/38; & W_{42} &= 4/37; \\
W_{51} &= 4/38; & W_{52} &= 2/27; \\
W_{61} &= 5/38; & W_{62} &= 7/37.
\end{aligned}$$

3. Обчислюється усереднена оцінка, дана всіма експертами кожному фактору. Для цього нормовані оцінки, одержані в попередньому кроці, підсумовуються (по вертикалі), а потім розраховується середнє арифметичне для кожного фактора:

$$W_1 = \frac{10/38 + 8/37}{2} = 0,240; \quad W_4 = \frac{3/38 + 4/37}{2} = 0,093;$$

$$W_2 = \frac{7/38 + 6/37}{2} = 0,173; \quad W_5 = \frac{4/38 + 2/37}{2} = 0,080;$$

$$W_3 = \frac{9/38 + 10/37}{2} = 0,254; \quad W_6 = \frac{5/38 + 7/37}{2} = 0,16.$$

#### 4.4. Конкордація та проблеми підвищення вірогідності експертних оцінок

У процесі аналізу оцінок, отриманих від експертів, нерідко виникає потреба виявити конкордацію — узгодженість думок експертів стосовно  $n$  об'єктів (факторів), які впливають на кінцевий результат (наприклад, показник якості).

Якщо маємо низку об'єктів (факторів), що мають різний ступінь тієї самої ознаки якості  $X$ , і ці фактори ранжовані стосовно цієї ознаки якості  $m$  експертами, то результати такого ранжування можна подати у вигляді такої матриці:

Експерт	Фактор					
	1	2	...	$J$	...	$n$
1	$X_{11}$	$X_{12}$		$X_{1j}$		$X_{1n}$
2	$X_{21}$	$X_{22}$		$X_{2j}$		$X_{2n}$
...						
$J$	$X_{j1}$	$X_{j2}$		$X_{ji}$		$X_{jn}$
...						
$m$	$X_{m1}$	$X_{m2}$		$X_{mi}$		$X_{mn}$

Скориставшись методами парного порівняння, можна було б знайти рангову кореляцію між оцінками кожної пари експертів, однак за великої кількості експертів такий розрахунок стає надто складним. Тому в таких випадках узгодженість думок (згоду) експертів оцінюють за допомогою **коефіцієнта конкордації  $W$** , тобто узагальненого коефіцієнта рангової кореляції для групи, яка складається з  $m$  експертів.

Якщо позначити суму квадратів відхилень оцінок, наявних у наведеній раніше матриці, від усередненої оцінки, то коефіцієнт конкордації можна обчислити за такою формулою:

$$W = \frac{S}{S_{\max}} . \quad (4.1)$$

Зрозуміло, що цей коефіцієнт може змінюватися від 0 до 1. При цьому його рівність одиниці означає, що всі експерти дали однакові оцінки за даною ознакою  $X$ , а якщо коефіцієнт конкордації дорівнює нулю, то це означає, що зв'язку між оцінками, даними різними експертами, не існує. Коефіцієнт конкордації найчастіше розраховують за формулою, запропонованою Кендаллом:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^2 - n)} . \quad (4.2)$$

Коли хтось із експертів не може встановити рангову відмінність між кількома суміжними факторами і присвоює їм однакові ранги, розрахунок коефіцієнтів конкордації виконують за формулою

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2 (n^2 - n) - m \sum_{h=1}^m T_h} ,$$

де  $T_j = \frac{1}{12} \sum_j (t_j^2 - t_j)$ ,

а  $t_j$  — сума однакових рангів у  $j$ -му ряді.

Конкретний приклад застосування коефіцієнтів конкордації розглянуто в підрозд. 4.5.

Для більш успішного застосування методу експертних оцінок доцільно визначити вплив професійних та інших характеристик експертів на їхню «поведінку». Розв'язання цього завдання треба починати з оцінки зв'язку розподілів експертів на дві групи.

Нехай за результатами розподілу експертів дістаємо групи експертів  $A_1, A_2, \dots, A_m$ . Кожна група  $A_i$  характеризується тим, що думки експертів, що входять у цю групу, про порядок ранжування ознак близькі за інформативним змістом. Водночас кожний експерт має низку об'єктивних характеристик (професія, посада, вид підприємства, яке він представляє, стаж роботи, освіта, вік тощо). На базі такого набору ознак можна виконати інший розподіл експертів на  $k$  груп  $a_1, a_2, \dots, a_k$ . Кожна група  $a_i$  містить експертів, «схожих» за своїми характеристиками. Якщо зв'язок між цими розподілами на групи є суттєвим, то можна зробити висновок, що характеристика експертів впливає на їхні відповіді. Тоді виникає потреба в наступному етапі аналізу — виявленні найважливіших характеристик експертів.

Для оцінки ролі окремих характеристик експертів у виникненні неоднорідності відповідей використовують різні способи. Якщо кількість характеристик не дуже велика, можна загальну сукупність анкет послідовно розбивати на групи за кожною з цих характеристик. Далі для формування специфічних груп, що утворені розподілом сукупності анкет за окремою характеристикою (тип підприємства, спеціальність, стаж роботи в даній сфері і т. ін.), розраховуються коефіцієнти узгодженості думок. Структура розрахунків таких коефіцієнтів узгодженості аналогічна розрахункам коефіцієнтів конкордації або їх аналогам.

Порівняльний аналіз значень коефіцієнтів конкордації відповідно до груп, утворених при розподілі сукупності експертів за різними характеристиками, дозволяє визначити відносну важливість окремих характеристик експертів.

Найбільш важливою є та характеристика, що забезпечує найбільшу узгодженість відповідей в одній окремій групі експертів.

Проблемі підвищення вірогідності оцінок компетентності експертів присвячено багато праць, проте, незважаючи на це, важко рекомендувати будь-яку узагальнювальну характеристику фахівця, яка об'єктивно віддзеркалювала б його найважливіші якості як експерта. Тільки коли ми маємо достатньо даних про результати участі фахівця в однотипних експертизах, ці дані можуть бути використані як база для оцінки його «надійності» як експерта.

За стабільності відхилень у той чи інший бік можна постаратись поліпшити оцінки експертів, якщо сповістити їх про схильність до помилок у визначеному напрямку. Однак і це не завжди приводить до підвищення точності оцінок.

Помічено, наприклад, що зміщення оцінки здебільшого залежить від складу мислення і поглядів експерта, тимчасом як дисперсія (ефективність) очевидно більш показова для здібностей тієї чи іншої особи давати правильну оцінку. Взагалі рекомендовано віддавати перевагу експерту з більш ефективними оцінками і систематичними зміщеннями перед експертом з незміщеними оцінками, але з малою ефективністю (великою дисперсією). Проте експертам зі схильністю до зміщення в бік збільшення слід віддати перевагу перед експертами зі схильністю занижувати оцінки.

З метою оцінки надійності експерта можуть бути застосовані і більш прості статистичні методики, запропоновані О. Хелмером. Під ступенем надійності експерта розуміють відносну частоту випадків, коли експерт приписував найбільшу ймовірність гіпотезам, котрі потім виявились справедливими (підтвердились). Формула для оцінки надійності експерта може мати такий вигляд:

$$R = \frac{N_e}{N},$$

де  $N_e$  — кількість випадків, в яких експерт, зустрівшись із кількома альтернативними гіпотезами, приписав найбільшу ймовірність саме тій, яка підтвердилася;  $N$  — загальна кількість випадків, коли експерт робив оцінку.

Однак, зважаючи на те, що експерт найчастіше працює в колективі, упроваджують поняття про відносну надійність, яка розраховується так:

$$R' = \frac{R}{R_m},$$

де  $R$  — ступінь надійності (абсолютний) даного експерта;  $R_m$  — середній ступінь надійності для деякої групи експертів.

Очевидно, що чим менша абсолютна надійність експерта, тим меншу цінність така оцінка має. При цьому, якщо абсолютний ступінь надійності менший або дорівнює одиниці, бажано, щоб відносна надійність була більша або дорівнювала одиниці.

Ще один спосіб підвищення надійності оцінок, отриманих від експертів, полягає у введенні в розрахунки вагових коефіцієнтів, що відповідають компетентності, кваліфікації, досвіду роботи або становищу, яке має експерт. Інакше кажучи, вводиться поняття «вага експерта».

Вагові коефіцієнти можуть бути враховані в обчисленні коефіцієнта конкордації, і тоді сумарна оцінка фактора розраховується як сума добутку зважених оцінок, тобто:

$$X_{\Sigma} = \sum_{j=1}^m x_{ij} \beta_i,$$

де  $\beta_i$  — вага  $j$ -го експерта;  $x_{ij}$  — оцінка  $i$ -го фактора, яка дана  $j$ -м експертом;  $m$  — кількість експертів, що беруть участь у оцінюванні.

Вага експертів у обчисленні коефіцієнта конкордації встановлюється таким способом. Спочатку експерти впорядковуються (ранжуються) залежно від їхньої компетентності, а потім пропорційно сумарним рангам розраховується їхня вага  $\beta_i$ . Вагові коефіцієнти (вага кожного експерта) мають бути підібрані так, щоб сума їх дорівнювала одиниці:

$$\sum_{i=1}^m \beta_i = 1.$$

Знаючи вагу (ваговий коефіцієнт) кожного експерта, можна розрахувати коефіцієнт конкордації за формулою

$$W = \frac{S}{\left\{ \frac{1}{12} m^2 (n^2 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j \right\} \left\{ \frac{\sum_{i=1}^m \beta_i}{m} \right\}},$$

де 
$$T_j = \frac{1}{12} \sum_{t_j} t_j (t_j^2 - 1);$$

$t_j$  — кількість оцінок (рангів), які збіглися у  $j$ -го експерта.

Суми  $T_j$  розраховуються для кожного експерта, в якого виявились ранги, що збіглися.

До визначення ваги експертів під час обчислення коефіцієнта конкордації слід підходити з обережністю, щоб запобігти невиправданому перебільшенню суб'єктивності. За наявності великої кількості експертів зручніше розрахувати конкордацію між рівними за чисельністю підгрупами. При цьому для кожної підгрупи знаходять середнє ранжування, яке включається в загальну матрицю з вагою, пропорційною коефіцієнту конкордації в межах даної підгрупи.

#### 4.5. Статистичні моделі оцінки кваліфікаційного рівня персоналу

На прикладі оцінки кваліфікаційного рівня аудиторів розроблено модель оцінки компетентності персоналу. Ця модель може застосовуватися в органах сертифікації персоналу і входити в структуру СУЯ ОСП.

Для забезпечення об'єктивного, узгодженого, справедливого та надійного процесу сертифікації персоналу розроблено алгоритм моделювання комплексної оцінки компетентності, який має такий вигляд:

- визначення вимог (необхідних особистісних якостей, знань, умінь) та специфіки діяльності персоналу певної галузі (наприклад, аудиторів із сертифікації СУЯ);

- визначення основних оцінних ознак компетентності як складових узагальненого показника компетентності;

- установлення критеріїв оцінки — визначення його кількісних та якісних показників;

- визначення інструментарію — методів оцінки;

- визначення формули узагальненого показника компетентності;

- визначення процесів ОСП, необхідних для підтвердження компетентності персоналу певної галузі;

- визначення показників моніторингу процесів ОСП та критеріїв перебігу процесів сертифікації персоналу в керованих умовах.

Моделювання комплексної оцінки компетентності може бути здійснено на підставі дослідження складу оцінних ознак фахівця із сертифікації СУЯ та специфіки їхньої діяльності.

Основні оцінні ознаки компетентності фахівця:

- освіта (академічні вимоги до освіти);

- досвід [загальний досвід роботи та досвід роботи за вибраною спеціальністю (наприклад, для аудиторів із сертифікації СУЯ — досвід у сфері управління якістю)];

- кваліфікаційна підготовленість (навчання тощо);

- досвід проведення експертиз (стажування);

- особистісні показники якості;

- знання та вміння, необхідні фахівцю.

Компетентність для проведення експертиз досягається поєднанням перелічених раніше складових.

У контексті моделювання комплексної оцінки компетентності основні оцінні ознаки згруповано в три блоки.

Блок оцінних ознак  $O_{ф.п}$  (оцінка кваліфікаційного потенціалу) характеризує фахівця як соціальну особистість, яка протягом пев-

ного проміжку часу здобула освіту, досвід, дістала спеціальну кваліфікаційну підготовку та пройшла стажування (як фахівець) з метою одержання повноважень на дальшу самостійну кваліфікаційну практику. Формування кожним фахівцем блоку оцінних ознак  $O_{ф.п}$  — передумова самостійної кваліфікаційної діяльності.

Блок оцінних ознак  $O_{п.о.ф}$  (потенціал особистості фахівця) характеризує фахівця як психофізіологічну особистість.

Блок оцінних ознак  $O_{з.в}$  (знання та вміння) безпосередньо характеризує професійну компетентність — знання та вміння, що їх повинен набути та продемонструвати фахівець.

З метою визначення критеріїв, за якими має здійснюватись оцінювання компетентності, та вагових коефіцієнтів кожного з критеріїв застосовують метод вибіркового опитування (за спеціально розробленими анкетами). Розглянемо опитування згрупованих у вісім груп двадцяти чотирьох респондентів, зацікавлених у результатах оцінки компетентності.

Формування груп респондентів:

- 1) кандидати на сертифікацію;
- 2) фахівці, що підтверджують компетентність на наступний термін чинності сертифіката компетентності;
- 3) працедавці кандидатів на сертифікацію та спеціалістів;
- 4) представники національного органу України з сертифікації — НАА України;
- 5) представники навчальних закладів, що провадять підготовку кандидатів на сертифікацію та перепідготовку спеціалістів;
- 6) представники користувачів послуг сертифікованих спеціалістів — підприємств, організацій, установ, міністерств, відомств, громадських організацій;
- 7) учасники безпосереднього процесу оцінки кваліфікації фахівців (члени атестаційної комісії ОСП);
- 8) співробітники ОСП, що беруть участь у процесах системи сертифікації персоналу, крім процесу оцінки.

Від кожної групи опитуваних одержують перелік критеріїв та їхній рейтинг (ваговий коефіцієнт). Щоб оцінки мали цінність для використання, проводять аналіз експертних оцінок і виконують певні процедури їх збирання й опрацювання. Для визначення значущості різних складників концептуальної моделі комплексної оцінки компетентності провадять опитування восьми експертів — по одному від кожної групи, оцінка яких найбільше збігається з думкою всієї групи. Експерти розставляють бали за кожним зі складників так, щоб їх сума дорівнювала 100. Коли аналізують оцінки, одержані від експертів, виникає потреба

визначити конкордацію — узгодженість їхніх думок за кількома факторами, які впливають на один кінцевий результат.

Припустимо, існує низка об'єктів 1, 2, ...,  $n$ , що на різних рівнях володіють тією самою якістю  $\chi$  і проранжовані відповідно до цієї якості  $m$  експертами (табл. 4.4). Для розрахунку значення коефіцієнта конкордації спочатку знаходимо суму оцінок (рангів) за

кожним фактором  $\sum_{j=1}^m x_{ij}$ , а відтак — різницю між цією сумою та середньою сумою рангів за формулою

$$\Delta_i = \sum_{j=1}^m x_{ij} - T,$$

де

$$T = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij}}{n}.$$

Таблиця 4.4

**Побудова рангів складових концептуальної моделі комплексної оцінки компетентності щодо розрахунку коефіцієнта конкордації**

Основна складова (блок оцінних ознак)	Номер групи експертів								Сума рангів	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
	1	2	3	4	5	6	7	8			
Кваліфікаційний потенціал / (О <sub>ф.п</sub> )	1	1	1	1	1	1	1	1	8	-16	256
Потенціал особистості фахівця / О <sub>п.о.ф</sub>	3	2	2	2	2	2	2	2	17	-7	49
Знання та вміння, необхідні фахівцю / (О <sub>з.в</sub> )	4	4	4	3	3	4	3	3	28	4	16
Процеси сертифікації персоналу	2	3	3	4	4	3	4	4	27	3	9
Компетентність / (О <sub>комп</sub> )	5	5	5	5	5	5	5	5	40	16	256
<i>S</i>											586

У цій формулі  $a_{ij}$  — середнє значення для сумарних рангів ряду

$$a_{ij} = -\frac{1}{2} m (n + 1).$$

Далі розраховується сума квадратів різниць (відхилень)  $S$  за формулою

$$S = \sum_{i=1}^n \left\{ \sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m (n + 1) \right\}^2.$$



Очевидно, що величина  $S$  має максимальне значення, у разі коли всі експерти дають однакові оцінки. Тому сумарне квадратичне відхилення від середнього значення для сумарних рангів факторів за максимальної узгодженості матиме вигляд:

$$S_{\max} = \frac{1}{12} n m^2 (n^2 - 1).$$

Виходячи з цього коефіцієнт конкордації  $W$  розглядається як відношення фактично одержаної величини  $S$  до її максимального значення для даної групи експертів  $m$  і кількості факторів  $n$  (4.1).

Коефіцієнт розраховується за формулою Кенделла (4.2).

За даними табл. 4.4 коефіцієнт конкордації  $W = 0,916$ . Значущість коефіцієнта перевіряють, використовуючи критерій  $\chi^2$ . Оскільки  $\chi^2_{\text{розрахункове}} = 29,3 > \chi^2_{0,07; 7} = 18,48$ , то коефіцієнт конкордації  $W$  статистично значимий для рівня значущості 0,01 (99 %), і експертні висновки узгоджені між собою.

Розроблена модель комплексної оцінки компетентності персоналу (МКОКП) у сфері якості [кандидатів у менеджери (аудиторів)] базується на моделі ділової досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM), що використовує дві основні категорії критеріїв моделі «можливості» та «результати». МКОКП (рис. 4.5) подано з урахуванням основних положень трикомпонентної моделі (якість цілей + якість реалізації + якість результатів).

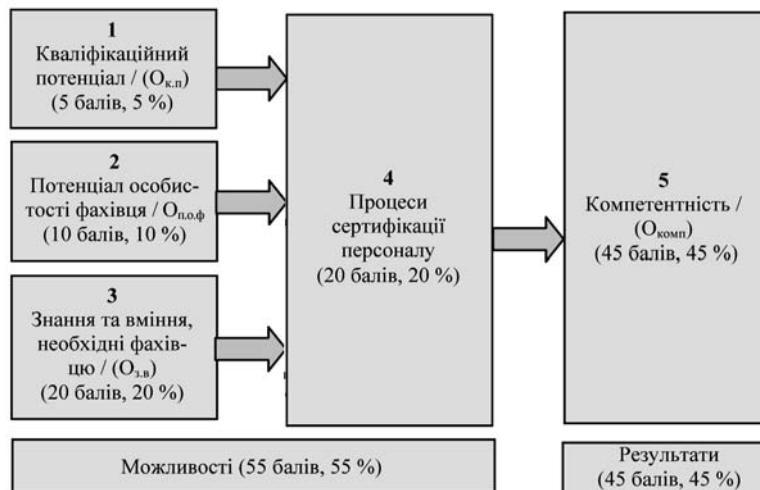


Рис. 4.5. Концептуальна МКОКП у сфері управління якістю

### **Модель ґрунтується на таких положеннях:**

I. *Фахівець* — особа, яка має компетентність для проведення робіт та характеризується певними оцінними ознаками. *Компетентність* — доведена здатність застосовувати знання та вміння. Компетентність — це сумарна оцінка освіти, досвіду, аудиторської підготовленості, результатів стажування, особистісних якостей, знань та вмінь, необхідних аудитору. Компетентність оцінюється за допомогою процесу сертифікації персоналу як результат сукупності узагальнених оцінних ознак: кваліфікованого потенціалу, потенціалу особистості фахівця, знань та вмінь, потрібних спеціалісту.

Запропонована МКОКП застосовна до опису системи сертифікації персоналу і віддзеркалює її основний зміст: надання бажаного сертифіката компетентності (визначення узагальненого показника компетентності) за допомогою процесу сертифікації, згідно зі схемою сертифікації (підтвердження основних оцінних ознак, що стосуються певних категорій осіб: кваліфікованого потенціалу, потенціалу особистості фахівця, знань та вмінь, необхідних спеціалісту).

II. Оцінка компетентності здійснюється за двома групами критеріїв: «можливості» — 55 балів та «результати» — 45 балів, кількісні показники яких визначено методом експертних оцінок. До групи критеріїв «можливості» ввійшли:

- ◆ кваліфікаційний потенціал /  $O_{к.п.}$ ;
- ◆ потенціал особистості фахівця /  $O_{п.о.ф.}$ ;
- ◆ знання та вміння, необхідні спеціалісту /  $O_{з.в.}$ ,
- ◆ а до групи критеріїв «результати» — компетентність / ( $O_{комп.}$ ).

III. Для блоків оцінних ознак 1, 2, 3 МКОКП визначено інструментарій оцінки — застосовні методи оцінки. Оцінювання кваліфікаційного потенціалу ( $O_{к.п.}$ ) проводиться за допомогою аналізу документів: протоколів освіти, досвіду, фахової підготовленості, досвіду проведення практичних робіт (стажування) — та опрацювання одержаних результатів аналізу.

Інструментарій оцінки потенціалу особистості фахівця ( $O_{п.о.ф.}$ ) передбачає використання таких методів:

- спостереження — виконання ролей (ділові ігри, презентації письмових відповідей), роботи у присутності свідків (проведення робіт з метою стажування під керівництвом та наглядом фахівця з компетентністю керівника групи), діяльність на робочому місці;
- співбесіда;

- аналіз документів — відгуку-оцінки керівника стажування, характеристики працедавця;
- психометричне тестування.

Оцінювання знань та вмінь, необхідних фахівцю ( $O_{з,в}$ ), проводиться за допомогою усного чи письмового випробування, тестування. При цьому основною проблемою є забезпечення точності та вірогідності результатів випробування, тестування, їх відповідності рівню вимог до знань та вмінь фахівця.

Інструментарій оцінки узагальненого показника компетентності ( $O_{комп}$ ) — це комбінація наведених раніше, застосовних до певного випадку, методів.

IV. Візуалізацію результатів оцінки компетентності подано на рис. 4.6.

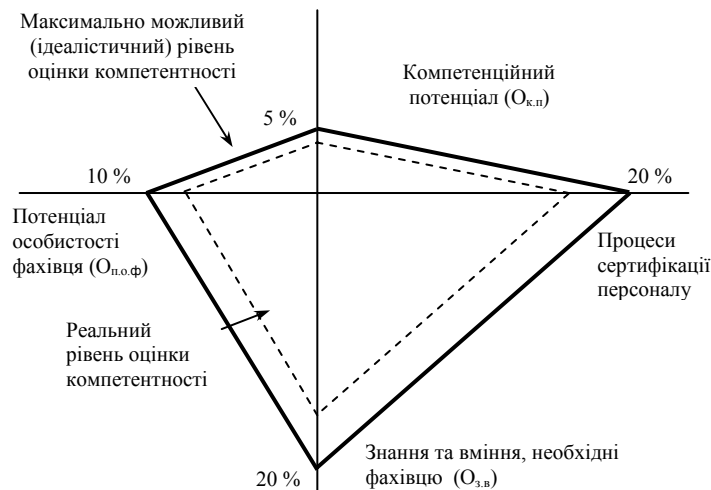


Рис. 4.6. Візуалізація результатів оцінки компетентності

Запропоновану модель можна використовувати для оцінювання компетентності не тільки фахівців (аудиторів) із сертифікації СУЯ, а й фахівців (аудиторів) з сертифікації інших систем управління, продукції та послуг, кандидатів у аудитори (аудиторів) з атестації виробництв.

Важливим у діяльності ОСП є використання моделі для розв'язання низки прикладних завдань — розробки схем сертифікації; забезпечення надійності застосовного методу оцінки; забезпечення зваженості рішення щодо залучення стороннього виконавця до процесу оцінки; розробки спеціальних критеріїв ОСП.

Для розрахунку узагальненого показника компетентності  $O_{\text{комп}}$  використовують формулу

$$O_{\text{комп}} = k_{\text{рез}} \cdot (O_{\text{к.п}} + O_{\text{п.о.ф}} + O_{\text{з.в}}),$$

де  $k_{\text{рез}}$  — коефіцієнт очікуваної реалізації можливостей, розрахований на підставі методу експертних оцінок.

Як уже зазначалося, оцінювання компетентності здійснюється за двома групами критеріїв: «можливості» — 55 балів та «результати» — 45 балів.

Загальний вигляд залежності «можливості — результати» концептуальної моделі комплексної оцінки компетентності для визначення  $k_{\text{рез}}$  подано на рис. 4.7. Горизонтальна лінія 1 відбиває ідеалістичну позитивну лінію залежності, коли всі особи, що прагнули підтвердити компетентність за допомогою процесу сертифікації, довели відповідність основних оцінних ознак та їх сукупності встановленим критеріям і одержали бажаний сертифікат компетентності (рівень кваліфікації). Лінія 2, що проходить через початок координат, відповідає реалістичній ситуації: результати пропорційні можливостям. Горизонтальна лінія 3 відбиває ідеалістичну негативну лінію залежності, коли жодна з осіб, які прагнули підтвердити компетентність за допомогою процесу сертифікації, не довела відповідності основних оцінних ознак та їх сукупності встановленим критеріям і не одержала бажаного сертифіката компетентності (рівня кваліфікації).

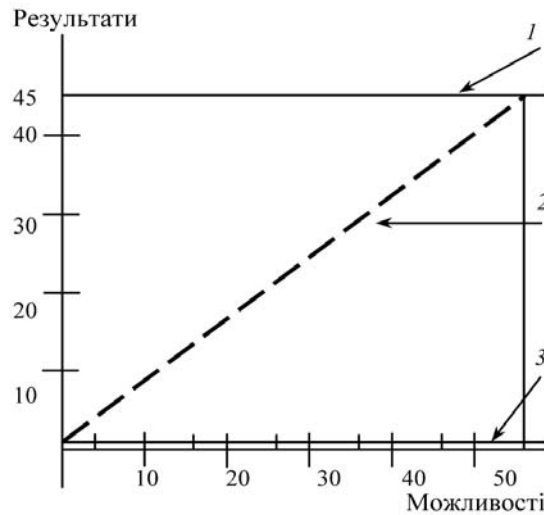


Рис. 4.7. Зображення залежності «можливості — результати» МКОКП

Коефіцієнт очікуваної реалізації можливостей може бути розрахований за формулою

$$k_{\text{рез}} = O_{\text{комп}} / (O_{\text{к.п}} + O_{\text{п.о.ф}} + O_{\text{з.в}}),$$

з використанням результатів балової оцінки основних оцінних ознак компетентності, одержаних методом експертних оцінок. На підставі експертних оцінок розраховано коефіцієнт очікуваної реалізації можливостей оцінки компетентності персоналу для ОСП Укрметрестстандарту:

$$k_{\text{рез}} = 0,45 / 0,55 = 9 / 11 = 0,818.$$

Фізичний зміст коефіцієнта очікуваної реалізації можливостей полягає в тому, що він характеризує частку (в частках одиниці або відсоток) позитивних результатів підтвердження компетентності, інакше кажучи, відсоток осіб від загальної кількості здобувачів сертифіката компетентності, що довели відповідність основних оцінних ознак та їх сукупності встановленим критеріям і одержали бажаний сертифікат компетентності. Залежність «можливості — результати» концептуальної моделі комплексної оцінки компетентності характеризується аксіомою: *очікувані результати завжди менше чи дорівнюють можливостям — потенційно можливим результатам або кількість осіб, що одержали сертифікат, завжди менше чи дорівнює кількості осіб, що прагнули здобути сертифікат компетентності.*

Процеси сертифікації персоналу можна порівняти з лінзою, крізь яку вхідний сигнал — **можливості** — проходить з деяким коефіцієнтом заломлення, перетворюючись на вихідний сигнал — **результати**.

Викладені положення кореспондують із принципом TQM «процесний підхід», згідно з яким процес сертифікації персоналу можна розглядати як комплекс видів діяльності, що перетворюють вхід «можливості» на вихід «результати». За аксіомою, взятою для концептуальної МКОКП, різниці результатів та можливостей є завжди зі знаком «мінус» або дорівнюють нулю. У чому ж тоді для діяльності ОСП полягає додана цінність, якою повинні характеризуватись будь-які процеси? Для процесів сертифікації персоналу — це впевненість, яку здобувають усі зацікавлені сторони, у тому, що персонал цілком відповідає встановленим вимогам.

Утім упровадження систем управління якістю, які відповідають сучасним вимогам світових стандартів, надалі стає неможливим без належного забезпечення екологічності виробництва і одночасного створення безпечних і комфортних умов праці для персоналу підприємств. Підприємство не може перебувати поза навколишнім

середовищем, а отже, повинне керувати своїм впливом на нього, використовуючи систему екологічного менеджменту, який відповідає вимогам стандарту ISO14001.

#### **4.6. Сертифікація персоналу під час запровадження інтегрованих систем менеджменту якості**

Важливість забезпечення відповідності міжнародних правил торгівлі вимогам щодо захисту довкілля визнає й Світова організація торгівлі (СОТ). Це підтверджується тим, що при СОТ створено Комітет з торгівлі та екології та розроблено робочу програму з торгівлі та екології.

За аналогією із сертифікацією продукції в системі УкрСЕПРО екологічна сертифікація могла б бути як обов'язковою, так і добровільною. Перелік продукції (процесів, послуг), що підлягає обов'язковій екологічній сертифікації, має бути затверджений Кабінетом Міністрів України.

Для запровадження в Україні системи екологічної сертифікації продукції розв'язують низку завдань законодавчого, нормативно-правового та організаційного характеру (рис. 4.8).

Тож, запровадження системи екологічної сертифікації продукції (процесів, послуг) за наведеною схемою відповідатиме як внутрішнім, так і зовнішнім вимогам:

- потребі суспільства в охороні довкілля;
- потребі споживача мати надійну інформацію про екологічні властивості продукції;
- потребі виробника підвищити конкурентоспроможність своєї продукції;
- вимогам світової спільноти та СОТ, що підсилюються бажанням України стати повноправним членом Європейського Союзу.

Отже, усе викладене підтверджує необхідність розроблення й реалізації спеціальної державної програми за участі, крім Держспоживстандарту України, Міністерства охорони навколишнього природного середовища, Міністерства охорони здоров'я, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції, а також залучення громадських організацій (наприклад, Союзу промисловців і підприємців України, екологічних фондів) та засобів масової інформації і реклами.

Така програма базується на концепції створення в Україні системи екологічної сертифікації продукції (процесів, послуг, об'єктів), проект якої напрацьований ДП НДІ «Система».

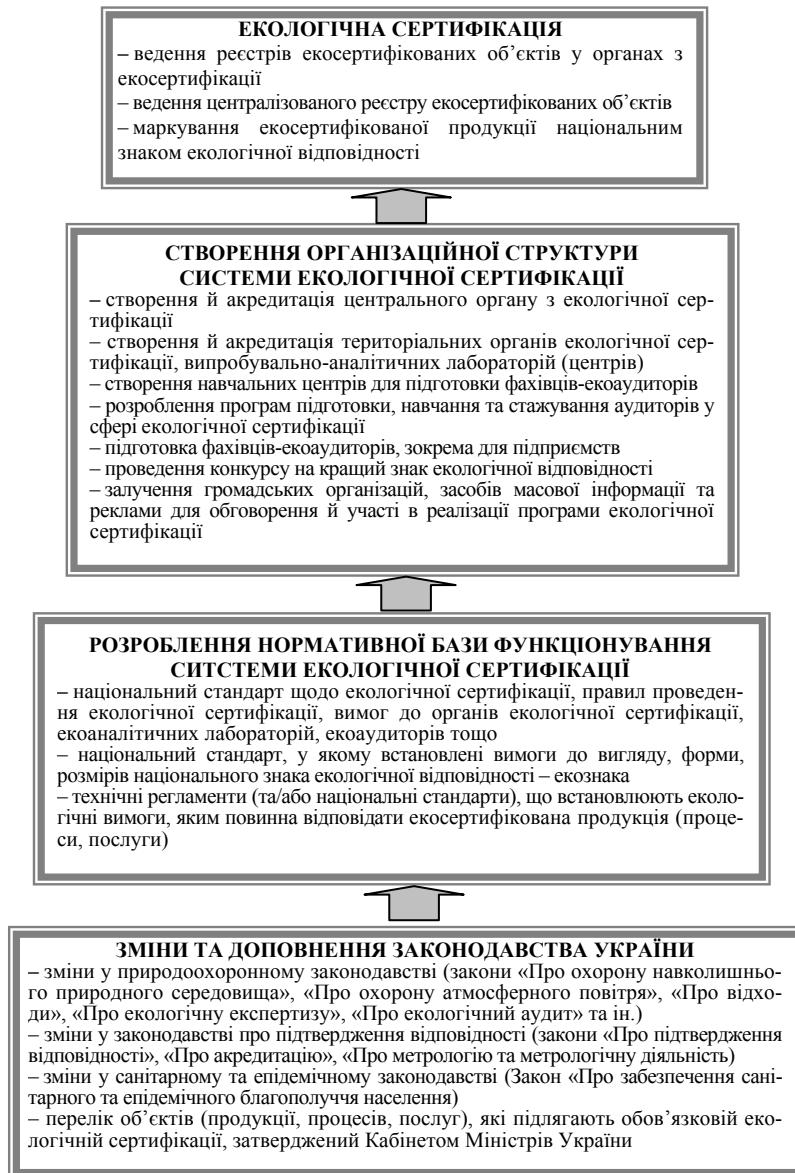


Рис. 4.8. Механізм упровадження в Україні системи екологічної сертифікації продукції (процесів, послуг)

### **Основні переваги інтегрованих систем менеджменту якості**

Інтегрована система підприємства будується на основі системи менеджменту якості за стандартом ISO 9001 і охоплює охорону навколишнього середовища за стандартом ISO 14001, професійну безпеку і здоров'я персоналу за стандартом OHSAS 18001 і соціальну відповідальність за стандартом SA 8000.

Система менеджменту в такому вигляді, що охоплює якість, екологію, безпеку і соціальну відповідальність, була репрезентована в Україні вперше.

У сучасній практиці менеджменту найбільш успішно таке завдання вирішується завдяки впровадженню на підприємстві системи менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001.

Сучасний ринок висуває до підприємств цілий комплекс вимог, обумовлених різними зацікавленими в діяльності підприємства сторонами, такими як споживачі, акціонери, персонал, постачальники, державні установи, суспільство. Стало очевидно, що для того щоб невпинно розвиватися, будь-яке підприємство, поряд з менеджментом якості, повинно запроваджувати у свою виробничу практику стандарти соціальної відповідальності, що забезпечують збалансований підхід, який дає змогу підприємствам розв'язувати економічні, соціальні й екологічні проблеми з користю для співробітників, місцевого населення і суспільства в цілому. Наприклад, конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємства прямо залежить від ступеня позитивного впливу результатів його діяльності на суспільну свідомість з погляду охорони навколишнього середовища і споживання енергетичних ресурсів.

Важливою ознакою нашого часу є те, що нині на перше місце виходять уміння і продуктивність праці персоналу, тоді як раніше найціннішим активом будь-якого підприємства було устаткування і технології. Це відбувається, тому що в умовах глобалізації ринку й інформаційних комунікацій устаткування й технології можуть бути досить швидко транспортовані в будь-яку частину земної кулі, а компетентність персоналу, його вміння набувається в конкретних умовах конкретного підприємства.

Інакше кажучи, про персонал треба піклуватися, тобто дбати про комфортність праці, соціальну захищеність, компетентність і добробут



персоналу підприємства. І, безумовно, перш за все мають бути створені умови для продуктивної й безпечної праці персоналу. Розв'язанню цього завдання сприятиме система менеджменту професійної безпеки і здоров'я, що створюється відповідно до вимог Закону України «Про охорону праці» і міжнародного стандарту OHSAS 18001.

Реалізація цілей, що впливають із цього завдання, забезпечується виділенням потрібних ресурсів і призначенням відповідальних компетентних фахівців за кожною з окреслених цілей.

#### **4.7. Системи професійної оцінки персоналу**

Кожний керівник виходячи зі своєї функції — оптимізації робочого процесу — повинен мати об'єктивну оцінку потенціалу та особистого внеску співробітників у розвиток напрямку діяльності або бізнесу. Оцінка осіб, що нас оточують, — невід'ємна частина нашого життя. Коли ми вперше зустрічаємося з людиною, то відразу складаємо про неї певну думку, яка незалежно від міри об'єктивності може залишатися незмінною досить довгий час. Проте багато оцінок, що помітно впливають на наше сприйняття оточення, виникають не усвідомлено. Саме тому професійна оцінка персоналу підприємства (компанії) допомагає керівникові відійти від суб'єктивізму та впливу обставин, що виникають.

Далеко не завжди організації (підприємства, компанії) вибирають адекватні завданням системи оцінки персоналу. Варто наголосити, що система оцінки — це комплекс заходів (процесів), що мають систематичний характер і є частиною системи управління персоналом. Вибір системи та методів оцінки залежить від рівня розвитку підприємства та завдань, які воно перед собою ставить. Неадекватний вибір системи оцінки відбувається через такі причини: відсутність необхідного інструментарію; недостатня кваліфікація фахівців відділу управління персоналом; формальне ставлення до процедури заснування бізнесу; пріоритет принципу найменшої затратності заходу. Більше того, під час оцінки персоналу використовують для прикриття, помилкові управлінські рішення.

Система оцінки персоналу має будуватись на стратегічних цілях компанії і загальній системі менеджменту, що охоплює організацію праці і формування корпоративної культури. Цьому напряму найбільш властива система атестації, оскільки її методи спрямовані на оцінку діяльності за певний період.

Проте не завжди для оцінки діяльності вибираються справді необхідні параметри — стандарти виконання робіт, компетенції. Компетенції — це не тільки навик, вміння і знання співробітника, але й мотивація щодо їх використання, яка також підлягає оцінюванню. А якщо говорити про аналіз діяльності за звітний період, то оцінюють не потенційне, а реальне застосування знань, умінь і навиків.

Дуже важливо розуміти, що в цій системі оцінки в жодному разі не порівнюють співробітників між собою. Порівнювати можна лише міри відповідності діяльності працівників стандартам виконання робіт.

На практиці серед оцінюваних компетенцій часто можна зустріти ініціативність, дружелюбність і т. ін. За результатами такої оцінки непросто скласти уявлення про якість виконуваної роботи, а тим більше планувати дальший розвиток компанії, не кажучи вже про те, що виміряти ці параметри майже неможливо. Оцінювані параметри в системі атестації визначаються діяльністю компанії в сегменті ринку. Це можуть бути:

- цільові показники (досягнення цілей у поставлені терміни, якість виконаної роботи);
- об'єктивні показники розвитку (обсяги продажу, валовий прибуток, рентабельність, зростання клієнтської бази, обсяги випуску продукції);
- відносні показники (ефективність планування, рівень задоволеності роботою, підвищення професійної компетентності персоналу);
- порівняльні показники (збільшення частки ринку, штату співробітників, обсягу інвестицій, зниження витратної частини за рахунок ефективної взаємодії між підрозділами).

Формування корпоративної культури — оцінка соціально-психологічного клімату, професійно важливих якостей (ПВЯ). Оцінюються особистісні якості працівників для визначення відповідності корпоративній культурі і лояльності до компанії. При цьому найбільш застосовні системи асесмент-центру і кадрового аудиту. На відміну від атестації, в асесмент-центрі оцінюються не професійні знання і результати роботи, а ділові й особистісні якості. Методи цих систем розроблені для визначення потенціалу працівників, наявності необхідних професійних характеристик (знань, умінь і навиків), ПВЯ і компетенцій. Відмінність асесмент-центру і кадрового аудиту від атестації в тому, що в змодельованій ситуації оцінюється потенціал, у зв'язку з чим будується припущення про

можливість використання даних компетенцій у процесі роботи. Парадокс полягає в тому, що наявність компетенцій ще не означає їх використання в процесі трудової діяльності. Ці системи оцінки привертають увагу спеціалістів з управління людськими ресурсами. Вони найбільш застосовні для підбору кадрів. Менеджери називають їх «вхідною атестацією». Методи асесмент-центру і кадрового аудиту при правильному вживанні показують досить високу прогностичну точність. Незамінні вони і для розвитку корпоративної культури, проте для оцінки діяльності малоприматні.

Основним стратегічним завданням асесмент-центру є підбір персоналу, кадрового аудиту — незалежна експертна оцінка потенціалу співробітника; атестації — оцінка діяльності співробітника за певний період. Кожна система оцінки має свої цілі й інструменти, інколи схожі за формою, але різні за змістом.

Асесмент (від англ. *assessment* — оцінка) — система оцінки, спрямована на вивчення особи за параметрами: прогноз ефективності діяльності; особливості поведінки; особливості виконання посадових обов'язків; рівень досягнення цілей; рівень компетентності, заснований на особливостях особи.

Компанії активно використовують асесмент-центри, що показують у практиці сучасного бізнесу високу валідність (точність виміру параметра, який підлягає виміру), особливо на етапі підбору персоналу. Основні критерії оцінки відображають специфіку майбутньої діяльності, за ними надалі визначається ефективність роботи співробітника. У кінці випробувального терміну підсумки підбиваються вже за результатами діяльності. Одна з помилок фахівців з оцінки персоналу полягає в тому, що така оцінка підміняється висновком про відповідність особистісних якостей характеристиці, одержаній при прийомі на роботу: правильна діагностика особистих якостей, звичайно, заслуга менеджера, проте, «хороша людина» — ще не професія, а реальні результати діяльності залишаються поза увагою.

**Методи асесмент-центру** — інтерв'ю, анкетування. Ефективність методу прямо пропорційна досвіду інтерв'юера. В основному використовується в рекрутменті. Рекрутери часто забувають, що при проведенні бесіди з кандидатом вони є носіями корпоративної культури, і їхня поведінка, у свою чергу, також оцінюється.

*Тести:* психодіагностичні — уявлення про поведінку особи та її особливості; професійні — визначення рівня знань і вмінь; психофізіологічні — визначення об'єктивних можливостей. Їх використання вимагає тривалої підготовки і ґрунтовних знань психології.

Популярність методу почала зростати із середини ХХ ст., після підтвердження ефективності відбору військовослужбовців США для воєнних дій. Відбір дозволив збільшити термін експлуатації дорогої техніки і скоротити витрати держави, що безпосередньо залежало від людського чинника.

Особливо популярні варіанти групових тестів (наприклад, соціометрія) для діяльності, пов'язаної з ризиком і відповідальністю за життя багатьох людей. Подібні методики допомагають з'ясувати індивідуальну сумісність співробітників, морально-психологічний клімат у компанії, рівень конфліктності, неформальні міжособистісні стосунки всередині колективу, виділити лідерів у команді.

Ситуаційно-поведінкові тести (СПТ) — оцінка навиків у змодельованій ситуації.

Існує кілька варіантів:

- презентація, управлінські дії (basket-метод);
- ділові ігри (кейси);
- ролеві ігри.

*Поліграфічне дослідження* — детектор брехні. В основному призначено для перевірки фактів (біографічних та інших); використовується також для проведення скринінгу (відсіву фахівців кадрового резерву за визначеним критерієм: перебільшення службових повноважень, алкоголізм тощо). Можна провадити дослідження і для визначення стресостійкості особистості кандидата, якому доведеться працювати в екстремальних ситуаціях.

На відміну розглянутих раніше методів, спрямованих в основному на складання прогнозу діяльності працівника у визначених умовах, поліграфічне дослідження здебільшого передбачає підтвердження досвіду. Але метод не дає можливості побудувати прогноз.

Відома валідність оцінки асесмент-центру — 65–70 %. Якщо розглядати валідність кожного методу оцінки окремо на етапі підбору персоналу, вийде така картина:

- інтерв'ювання — 48–61 %;
- ситуаційно-поведінкові тести — 54 %;

- перевірка рекомендацій (доповнення до методу інтерв'ювання) — 23 %;
- традиційне інтерв'ю (типова співбесіда) — 5—19 %;
- професіографування (відбір за ефективними критеріями на основі асесмент-центру) — 85—95 %.

За всіх переваг асесмент-центру як системи оцінки персоналу можна відзначити й недоліки: відносно високі витрати; низький ККД; велика частина матеріалів і висновків залишаються незатребуваними; вимоги до кандидатів висуваються «вчорашні», а не «завтрашні», оскільки не встигають за розвитком бізнесу. Ця система оцінки виправдана для відбору керівників високого рангу. Оцінка претендента на вакантну посаду на етапі підбору виконує функцію формування і розвитку корпоративної культури, від якої багато в чому залежить і ефективність діяльності майбутнього співробітника.

**Оцінка методами кадрового аудиту.** Кадровий аудит — система оцінки персоналу з позицій ефективності управління і потенціалу людських ресурсів (цінність компетенцій особи для компанії). Здебільшого випадків здійснюється незалежними експертами.

Найпоширеніший метод — «оцінка в 360 градусів» — за своїми принципами близький до соціометрії, яка використовується в асесмент-центрі. Він застосовується не тільки для оцінки компетенцій, але й для оцінки діяльності персоналу. Кожен працівник компанії незалежно від статусу і посади дістає оцінку в числовому еквіваленті, що є середнє арифметичне оцінок експертів за виділеними компетенціями, стратегічно важливими для розвитку компанії. Особлива увага серед критеріїв приділяється знанням, умінням і навикам. Потім складається рейтингова таблиця, яка визначає міру важливості потенціалу працівника для компанії і її розвитку. Унікальність методу в тому, що підлеглі можуть оцінювати керівника — як з боку особистісних якостей, так і з боку результатів його діяльності, звичайно, якщо керівник сам цього захоче.

Цей метод набув широкого застосування як інструмент одержання інформації про працівника і його діяльність з кількох джерел: від співробітників, клієнтів і безпосереднього керівника. Проте робота не в усіх рівноцінна і не всім дістаються «легкі клієнти». Ось і виходить, що один «кинутий на барикади» і несе непосильну ношу, перебираючи на себе ще й вантаж зауважень безпосереднього керівника і нарі-

кань клієнтів, а інший без особливого напруження виконує менш значущу роботу, з якою, в принципі, справляється.

**Атестація та інші методи оцінки персоналу.** Атестація, в першу чергу, необхідна для спілкування підлеглого з керівником але як система оцінки персоналу, атестація виконує свої завдання за допомогою відповідних методів. В англійській мові не існує аналогічного терміна, але подібні системи оцінки давно застосовуються на Заході.

*Атестация* — оцінка відповідності посаді (англ. *performance evaluation, job appraisal* — оцінка виконуваних обов'язків, старанності). Працівників оцінюють лише за параметрами ефективності діяльності. Зазвичай це — процедура систематичної формалізованої оцінки діяльності згідно з заданими критеріями. Оцінюються переважно додержання корпоративних стандартів діяльності, виробнича поведінка, використання працівником власних компетенцій.

Виділяють такі основні цілі атестації:

- ухвалення адміністративних рішень щодо працівника (зміна заробітної плати і системи заохочень, визначення відповідності посаді — для дальших адміністративних рішень);
- визначення потенціалу працівника і напряму його розвитку, іншими словами, установлення потреби в навчанні і його плануванні (здобуття зворотного зв'язку від співробітників, інформування про очікування компанії, розвиток кар'єри й особистості, корекція планів організації, установлення стандартів діяльності);
- контроль діяльності працівника за певний період (досягнення поставлених цілей і їх корекція, визначення потреби в навчанні, виявлення виробничих проблем, підвищення ефективності поточної діяльності).

Для досягнення цих цілей використовуються:

◆ *Рейтинговий метод* — найбільш простий і поширений. Оцінювання здійснюється відповідно до вибраної шкали. Оцінювання можуть проводити співробітники будь-якого рівня управління і консультанти. Відмінність від інших методів полягає у використанні рейтингових шкал. Складність являє розробка шкали. Крім того, співробітники схильні вибирати середню відмітку, аби не псувати міжособистісних стосунків. Наприклад, за п'ятибальною шкалою оцінка буде прямувати до «трійки». При вживанні подібного методу рекомендується вербалізувати шкалу (наприклад: зав-

жди, часто, інколи, ніколи), а потім перевести в оцінний бал або зробити шкалу полярною (так — ні). Очевидно, що більшість співробітників виявляться «трієчниками». Це нормальний результат, але психологічно «трійка» сприймається негативно.

◆ *Порівняльний метод* — найбільш застосовний для визначення заохочення кращим співробітникам. Суть його полягає в тому, що керівники порівнюють діяльність співробітників. Для такої оцінки проводять ранжування ефективності діяльності співробітника за певний період за списком або використовують парне порівняння. При ранжуванні створюють два списки — тих, чия діяльність визнана кращою, і тих, хто працював гірше. При парному порівнянні працівників, який виконував роботу краще, присвоюють 1 бал, тому, хто справлявся гірше, — 0. Метод застосовний у групах з однорідною діяльністю.

◆ *Письмові методи* — простий спосіб установлення контакту підлеглого з керівником, налагодження комунікації, з'ясування особливостей діяльності. До них належать характеристика працівника і метод критичних ситуацій.

◆ *Характеристика* не викликає труднощів у складанні, якщо розроблено структурований план, що дозволяє відобразити якість і кількість виконаної роботи. Поважно зробити її практичним інструментом оцінки. Завершується така оцінка коментарем працівника до характеристики. Можливий інший формат проведення — у вигляді самооцінки співробітника за заданою схемою, з подальшим узгодженням.

◆ *Метод критичних ситуацій* полягає в постійній фіксації керівником відповідно до розробленої форми всіх позитивних і негативних ситуацій, до яких був залучений співробітник. Незважаючи на зовнішню простоту, метод достатньо складний, і складність полягає у визначенні — яку ситуацію потрібно документувати, а яку ні. До особливостей також варто віднести схильність керівників вести «негативну» статистику, оскільки позитивні моменти часто сприймаються як належне.

Відмітна особливість письмових методів — це узгодження результатів оцінки керівником і підлеглим, що дозволяє інформувати один одного про свої чекання і коригувати ці чекання.

◆ *Поведінкова рейтингова шкала* (англ. *Behaviorally Anchored Rating Scales* — BARS) — запропонована Дерекком Торрінгтоном і

Лаурою Хелл. У компанії провадиться опитування про необхідні форми поведінки в бізнесі, потім узагальнений список передають співробітникам для ранжування. На цій основі здійснюють побудову BARS, яка описує різні типи поведінки — від очікуваного до вкрай небажаного. Згодом відібрані шкали оцінюються за п'ятибальною системою. А (+2) — видатна поведінка, В (+1) — вище від очікуваного, С (0) — відповідає чеканням, D (-1) — нижче очікуваного, Е (-2) — незадовільна. У бізнесі цей метод застосовується для розвитку корпоративної культури, визначення стандартів діяльності, а як оцінка — реалізований у роздрібній торгівлі під назвою «таємничий покупець»: експерти фіксують реальну поведінку працівника на робочому місці, що дозволяє об'єктивніше оцінити торговельний персонал і підвищити рівень обслуговування. Як недолік можна відзначити зайве напруження персоналу, оскільки в кожному відвідувачі він бачить потенційного оцінювача.

◆ *Управління за цілями* (англ. *Management By Objectives* — МВО) уперше введено Пітером Друкером в 1954 році. Метод дозволяє перейти від щоденного виконання посадових обов'язків (орієнтація на процес) до усвідомленої роботи, спрямованої на досягнення результату. Ефективний, коли інші методи не працюють або дають обмежені результати. Ідеально підходить для оцінки творчих видів роботи або управлінського персоналу. Починається процес обговорення між керівником і підлеглим посадових обов'язків, оскільки передбачається «підвищення планки цілей»; далі знаходяться резерви для поліпшення діяльності і лише потім устанавлюються цілі і їх пріоритет на конкретний період, які доводяться до виконавця й узгоджуються з ним у вигляді плану.

МВО є розвитком щоквартальних узгоджень планів підрозділів з акцентом на виконанні планів і завдань. МВО має на увазі персоналізацію завдань, тобто конкретне визначення й узгодження, що і як повинен робити менеджер для досягнення цілей.

Вельми важливо при виборі методу оцінки враховувати, хто буде експертом (оцінювачем). Роберт Мартіс і Джон Джексон (Robert Marthis & John Jackson) для ефективнішої оцінки персоналу пропонують вибір оптимального методу атестації залежно від передбачуваних експертів (табл. 4.5).



Таблиця 4.5

## Вибір методу атестації залежно від того, хто оцінює

Хто оцінює	Рейтинговий метод	Порівняльний метод	Письмові методи	BARS	MBO
Керівник	+	+	+	+	+
Співробітники інших відділів	+		+	+	
Співробітники свого відділу	+	+	+	+	
Змішана команда	+	+	+	+	+
Самооцінка	+		+		+
Консультанти	+	+		+	

Розібравшись із метою атестації, директор з персоналу повинен запропонувати керівництву кілька варіантів її проведення, відзначивши недоліки і переваги кожного методу, а також необхідні ресурси. Після ухвалення рішення не потрібно проводити «консиліум» з кількох десятків осіб, а слід розробити положення, яке буде закріплено письмово (бажано в документі про кадрову політику компанії). Готовий проект передається на ознайомлення лінійним керівникам. За наявними документами вони можуть внести побажання і пропозиції — обов'язково письмово (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

## Взаємодія між лінійними керівниками і службою персоналу щодо проведення атестації

Служба управління персоналом	Лінійні керівники
Розробляє систему атестації і готує проект пакета документів	Знайомляться з проектом пакета документів і вносять свої пропозиції
Після опрацювання пропозицій готує підсумковий документ	Проходять навчання щодо проведення атестації
Готує план організаційно-технічних заходів і після затвердження його наказом генерального директора забезпечує виконання	Передають позитивну інформацію про процедуру підлеглим. Оцінюють їхню діяльність
Забезпечує консультування осіб, що проводять атестацію	Проводять атестаційне інтерв'ю

Служба управління персоналом	Лінійні керівники
Готує позитивну інформацію для співробітників. Контролює коректність проведення атестації і розв'язує спірні питання	Передають у службу управління персоналом результати атестації
Збирає й аналізує результати атестації, спільно з керівниками розробляє план дальших дій	Спільно зі службою управління персоналом розробляють план дальших дій

Варто відзначити, що плануючи і розробляючи системи і методи оцінки, завжди потрібно пам'ятати про «ціну питання» — ту «золоту середину», яка дозволить ефективно використовувати ресурси, адже робочий час співробітників, як і їхній моральний стан (задоволеність роботою), є найважливішими стратегічними ресурсами компанії.

#### 4.8. Особливості сертифікації професійної компетенції персоналу

Особливе місце в прогнозуванні та плануванні роботи підприємства займає його персонал, надто управлінський сектор. Від його скоординованої роботи залежить правильність обраної моделі розвитку організації, її цілі, способи та методи досягнення мети, чутливість організаційної і виробничої форм до змін у соціально-економічному житті країни. Стратегічне планування організації та політика у сфері якості є основою для формування завдань в управлінській сфері.

Основною метою виробничого операційного управління є виробництво продукції вчасно, якісно та з мінімальними витратами. Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але найважливіша управлінська мета залишається однією для всіх: безумовне виконання заданої виробничої програми і досягнення при цьому мінімальних витрат матеріалів, праці, часу та грошових ресурсів.

Удосконалення управління у сфері виробництва передбачає:

- орієнтацію діяльності фірми на довготривалу перспективу;
- проведення фундаментальних наукових досліджень;
- диверсифікацію виробництва;
- інтенсивну інноваційну діяльність;
- максимальне використання творчої активності персоналу.

Завдання підприємства — зробити ресурси продуктивними. Вимірювання продуктивності — основний засіб для порівняння якості

управління різних підрозділів підприємства або управління різних підприємств. Постійне підвищення продуктивності — одне з найскладніших завдань управління, оскільки продуктивність — це баланс між багатьма чинниками, і лише деякі з них піддаються чіткому визначенню та вимірюванню.

Не обмежуючись перевіркою ефективності та дієвості системи якості, управлінський сектор повинен розширити аналіз, перетворивши його на процес, який поширюється на всю організацію. Цей процес має передбачати й оцінювати ефективність системи. Такий аналіз має стати основою обміну новими ідеями, супроводжуватися відкритим обговоренням і оцінюванням вхідних параметрів.

Періодичність аналізу має визначатися потребами організації. Підвищення як ефективності, так і результативності системи якості має здійснюватися керівництвом завдяки залученню персоналу, враховуючи його як фактор та його професійне зростання. Це відбувається шляхом проходження таких етапів:

- 1) забезпечення постійної підготовки та планування просування по службі;
- 2) визначення обов'язків і повноважень персоналу;
- 3) постановка індивідуальних і колективних завдань, керування виконанням процесу, оцінювання результатів;
- 4) сприяння участі в постановці завдань і прийнятті рішень;
- 5) визнання досягнень і заохочування;
- 6) сприяння відкритому двобічному обміну інформацією;
- 7) постійний аналіз потреб працівників;
- 8) створення умов для стимулювання нововведень;
- 9) забезпечення ефективності колективної праці;
- 10) доведення до відома працівників інновацій;
- 11) використання критеріїв задоволеності працівників;
- 12) вивчення причин приходу працівника в організацію і звільнення з неї.

Вагомим фактором підвищення та стимулювання росту професіоналізму персоналу є сертифікація персоналу. Сертифікація персоналу — офіційне підтвердження кваліфікації, теоретичної та практичної підготовки відповідної особи в конкретному виді діяльності. Вагомим доказом професіоналізму фахівців є оцінка їхньої компетентності незалежним акредитованим органом із сертифікації.

Сертифікація персоналу безпосередньо дає співробітникам підприємства:

- документально оформлене свідоцтво професіоналізму;

- підтвердження незалежною організацією рівня кваліфікації і професійної майстерності на даний момент часу;
- підвищення шансів працевлаштування з урахуванням якості своєї підготовки;
- пріоритетність просування службовими сходами;
- підтвердження якості та надійності виконуваних працівником операцій;
- підстава для висновку трудового договору з індивідуальним тарифом оплати праці;
- додаткова підстава для підвищення заробітної плати;
- забезпечення психологічної комфортності й упевненості у власних можливостях: підвищена увага керівництва підприємства, довіра та пошана до власника сертифіката.



### Запитання та завдання для самоперевірки

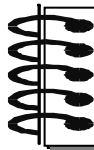
1. Опишіть побудову моделі управління якістю на основі процесного підходу.
2. На яких положеннях базується система управління якістю органу сертифікації персоналу?
3. Назвіть методи визначення процесів, які використовують в органі сертифікації персоналу.
4. У чому полягає принцип декомпозиції процесів органу сертифікації персоналу?
5. Охарактеризуйте розподіл відповідальності за процесами органу сертифікації персоналу.
6. Визначте показник компетентності персоналу.
7. Подайте візуально перебіг процесу сертифікації персоналу.
8. У чому полягає метод експертних оцінок інформації?
9. Перелічіть випадки, коли застосовують ранжування факторів.
10. Як установлюється результуючий ранг за висновками кількох експертів?
11. Охарактеризуйте реалізацію методу безпосередньої оцінки.
12. Як проводиться нормування сумарних оцінок рангів?
13. Як визначається середня оцінка (вага кожного об'єкта) за наявністю кількох факторів?
14. Опишіть методику, яка використовується для знаходження усередненої оцінки чинників групою, що складається з кількох експертів.
15. Як визначають коефіцієнт конкордації?

16. Які експерти мають перевагу для оцінки компетентності?
17. Як оцінюють надійність експерта?
18. Як розраховують вагу експертів при визначенні коефіцієнта конкордації?
19. У чому полягає алгоритм моделювання комплексної оцінки компетентності персоналу?
20. Назвіть основні оцінні ознаки компетентності аудитора.
21. Як моделюється комплексна оцінка компетентності аудитора?
22. Як формуються групи респондентів?
23. Як будуються ранги складників концептуальної моделі комплексної оцінки компетентності?
24. Назвіть положення, на яких базується модель комплексної оцінки компетентності персоналу у сфері якості.
25. Перелічіть критерії, за якими оцінюється компетентність аудитора.
26. Які методи передбачає інструментарій оцінки потенціалу особистості аудитора?
27. Як проводиться візуалізація результатів оцінки компетентності?
28. Визначте коефіцієнт очікуваної реалізації можливостей за залежністю «можливість — результат».
29. У чому полягає фізичний зміст коефіцієнта реалізації можливостей, що очікуються?
30. У чому полягає додана цінність, якою повинні характеризуватись будь-які процеси в діяльності ОСП?
31. Що дає впровадження у виробничу практику стандартів соціальної відповідальності?
32. Як забезпечується компетентність персоналу і його вміння в конкретних умовах підприємства?
33. Яким вимогам відповідає впровадження системи екологічної сертифікації продукції (процесів, послуг)?
34. Що дає керівникові оцінка кваліфікації підзвітних осіб?
35. На чому ґрунтується система оцінки персоналу?
36. Як оцінюється компетенція персоналу?
37. Які параметри оцінювання використовуються в діяльності компанії (підприємства)?
38. Як формується корпоративна культура?
39. Які завдання виконує асесмент-центр?
40. Які методи використовуються в асесмент-центрі?
41. У чому полягає оцінка персоналу методами кадрового аудиту?
42. Які методи використовують при атестації персоналу?
43. У чому полягає метод управління за цілями?
44. Розкрийте взаємодію між керівниками і службою персоналу.
45. Як оцінюють професійну компетенцію?
46. Обов'язки сертифікованого персоналу.



## РОЗДІЛ 5

### ОСНОВНІ ПРАВИЛА ВСТАНОВЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ



*Є тенденція оцінювати загальну кваліфікацію людини на основі її характерних рис або її освіченості*

#### 5.1. Технологія оцінки розвитку кваліфікації персоналу

**Д**ля оцінки готовності до управлінської діяльності як процесу кадрової роботи багато американських фірм створили Центри оцінки персоналу (у 1970 р. — 100 фірм, а через 10 років — близько 2000). З кінця 1990-х років цю технологію почали активно адаптувати та розвивати російські консалтингові компанії, нині її скрізь використовують у Росії. В Україні тільки одиничні структури мають реальний досвід її застосування.

Центр оцінки — стандартизоване багатоаспектне оцінювання персоналу, що ґрунтується на моделюванні ключових моментів діяльності окремих співробітників для виявлення професійно значимих показників якості, що в них є, та визначення відповідності компетенції кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі, структурі, технології з використанням спеціалізованих процедур оцінювання.

Центр оцінки персоналу заснований на технологіях кадрового менеджменту, які є де-факто найбільш поширеними та ефективно використовуваними в сучасній практиці роботи з персоналом у західних та російських компаніях.

Мета такої оцінки полягає в аналізі кадрового потенціалу організації, заповненні вакантних управлінських позицій, формуванні кадрового резерву організації, відборі персоналу з чітко визначеними компетенціями, створенні програм розвитку та навчання, плануванні індивідуальних кар'єр.

У методології Центру оцінки поєднано три теоретичні підходи до вивчення людини:

- психометрія, що відрізняє індивідуальні відмінності у поведінці та особистісних якостях людей на основі порівняння їх між собою за допомогою тестів;
- соціально-психологічні описи поведінки, що дозволяють фіксувати конкретні факти, виділяти типові способи поведінки у конкретних ситуаціях, навчати категоризованого, структуризованого спостереження неспеціалістів у галузі поведінкової психології;
- клінічне спостереження — метод, дає змогу порівнювати індивідуальні вияви у конкретний момент з тим, щоб визначити оптимальний для даної особи.

Ці підходи дозволяють зіставити одержані різними способами дані та сформувані узагальнений і уточнений опис конкретного атестованого.

Центр оцінки — це сучасна технологія, орієнтована на приведення кадрового потенціалу організації у відповідність з її цілями та стратегіями, яка ґрунтується на таких принципах:

- ✓ кожний атестований оцінюється кількома фахівцями та спеціально підготовленими спостерігачами. Кожний спостерігач оцінює кількох атестованих, що дозволяє мінімізувати можливу не-об'єктивність та використовувати перехресні оцінки для підвищення достовірності результатів (інтегральна оцінка);
- ✓ фази «спостереження» і «оцінки» розведені в часі для досягнення більшої об'єктивності;
- ✓ оцінюється поведінка атестованих, яка реально спостерігається, а не гіпотези та причини, що стоять за поведінкою;
- ✓ створюється система оцінки, яка спрямована переважно на виявлення потенціалу кадрів;
- ✓ процедури Центру оцінки передбачають випробування різними взаємодоповнюваними технологіями і вправами, у кожній з яких оцінюється кілька критеріїв. При цьому кожний критерій оцінюється в кількох вправах.

Використовують такі форми оцінки: експертна оцінка — порівняння з «еталоном», або профілем, успішного спеціаліста; оцінка, що розвивається, — Development Center; самооцінка — Self-Assessment.

Отже, оцінка є *об'єктивною*, оскільки вона не залежить від чийсь думок або окремих поглядів; *надійною* — на неї не впливають ситуативні фактори (настрій, погода, минулі успіхи та невдачі); *прогностичною*, тому що вона об'єктивно показує, до яких видів діяльності людина схильна потенційно; *комплексною*, позаяк оці-

нюється не тільки кожний із членів організації, але і зв'язки та відносини всередині організації; *доступною* для розуміння не тільки спеціалістам, але й управлінцям, а також тим, кого оцінюють; *убудованою* в загальну систему кадрової роботи в організації таким способом, щоб реально сприяти її розвитку та вдосконаленню.

Центр оцінки дає можливість керівникам здобути найбільш повну та достовірну інформацію про професійно важливі та особистісні якості співробітників, оцінити відповідність цих якостей конкретній посаді в організації, одержати повну інформацію про кадровий потенціал організації, приймати рішення щодо основних кадрових завдань, як-от: відбір при прийманні нових співробітників; оцінка і атестація персоналу; формування управлінського кадрового резерву організації; оцінка співробітників для підвищення ефективності їх навчання.

При цьому співробітники організації (учасники оцінних процесів) одержують у коректній формі достовірну інформацію про власні професійні здібності, про сильні та слабкі боки власного стилю діяльності. Одержаної інформації, як правило, достатньо для самостійної побудови індивідуального плану розвитку професійних якостей.

Компанія формує власний набір компонентів проведення оцінювання персоналу Центром оцінки залежно від конкретних завдань, а також тимчасових та фінансових ресурсів. Однак існують конкретні стандарти формування оцінних процедур. Вони будуються таким способом, щоб кожний показник якості, що діагностується, перевірявся кількома методами, оскільки це дозволяє підвищити точність оцінки. Разом з тим кожний метод орієнтується на виявлення кількох діагностованих показників якості, що дає змогу запобігти зайвому нагромадженню методів.

Отже, можна зробити висновок, що Центр оцінки дає можливість максимально об'єктивно та прогностично оцінити базові компетенції персоналу організації, а також визначити ймовірні напрями їх розвитку. Базові принципи цієї технології дозволяють сформувавши конкурсні процедури для приймання на вакантні управлінські посади, а також створити управлінський кадровий резерв організації. На основі результатів оцінки персоналу за технологією Центру оцінки розробляють програму навчання персоналу і тим самим збільшують та якісно розвивають кадровий потенціал організації.

Ефективність дій безпосереднього керівництва обмежена; в рідких випадках вона переважає дюжину осіб, що приблизно відпові-



дає невеликій структурній одиниці маленької організації. Якщо керівник плекає надію дорости до вищої управлінської посади, то йому потрібно бути більше ніж безпосереднім керівником разом з тим, якоюсь мірою він завжди залишається таким. Якщо підлеглі не мають об'єктивної можливості донести свої особисті думки до керівництва, то треба створити необхідні умови, щоб це можна було зробити. Якщо ж з-поміж підлеглих немає нікого, хто б міг висловити судження, які можуть бути сприйняті, то потрібно підготувати когось, хто зміг би це здійснити.

Ставши на шлях досягнення вищої керівної посади, людина не повинна замислюватись над питанням, коли передавати свої повноваження підлеглим. Це робиться постійно й безперервно, коли і де для цього є можливість. А вона неодмінно з'явиться, якщо діючий керівник передаватиме свої повноваження підлеглим, керуючись думками не про власний престиж, а суто для користі справи.

Узявшись за роботу, керівник негайно починає турбуватися про використання влади і набуття авторитету. Утім він не завжди уявляє межі відповідальності незалежно від її величини. Адже потрібно розглядати підлеглу структурну одиницю як цілком окрему й ізольовану, як компанію всередині компанії. Це пояснюється тим, що організація існує тільки для задоволення потреб більшої організації, так само, як і інші структурні підрозділи, але від цього вона не є менш самостійною.

Президент правління великої компанії (незалежно від його обізнаності у справах компанії) практично не спроможний планувати й керувати одночасно виробництвом, збутом продукції, фінансовими справами тощо. Охопити всі деталі керування одна людина просто не в змозі, з огляду на час, який вона має у своєму розпорядженні.

Передаючи іншим особам частину своїх повноважень, керівник по-перше, прагне позбавитись від суто наглядових обов'язків, які заважають якнайповніше розкрити управлінські здібності. По-друге, керівник повинен зберігати здоровий глузд та почуття гумору, розглядаючи себе в ролі голови компанії всередині компанії. Якщо ж у діях керівника переважає бажання показати себе важливою персоною, то він дуже легко може стати смішним і нерозумним в очах своїх колег та підлеглих, а отже, зазнає поразки, перш ніж почнеться бійка.

Передачу повноважень використовують як засіб зміцнення впевненості підлеглих у власних силах.

## 5.2. Оцінка кваліфікації керівних кадрів на промисловому підприємстві

Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні обумовлює потребу в нових підходах до розв'язання проблем управління як на макро-, так і на мікрорівні. Вітчизняна та закордонна практика свідчать, що якщо на підприємствах не ведеться цілеспрямованої роботи з підвищення рівня професійної кваліфікації керівників та спеціалістів, то розраховувати на ефективність управління, а отже, і на результативність функціонування підприємства безглуздо. Тож організаційне забезпечення процесів професійно-кваліфікаційного зростання управлінського персоналу є невід'ємною умовою успішної виробничої діяльності підприємства.

У минулому, за часів СРСР, існувала ефективна система підготовки та підвищення кваліфікації. До її недоліків можна віднести не сам принцип її функціонування або рівень підготовки керівників, а низку стримувальних факторів у реалізації здобутих знань.

В Україні на державному рівні вживаються певні заходи для розв'язання проблем підготовки керівників. Безумовно, не мають лишатись осторонь і самі підприємства. Там, де це обґрунтовано економічно та організаційно, а також є необхідна матеріально-технічна база, слід формувати та розвивати свою систему підготовки управлінських кадрів. Ефективність такої системи в тому, що вона дозволяє максимально враховувати специфічні потреби конкретного підприємства.

Система підготовки управлінських кадрів застосовується фактично в усіх великих компаніях за кордоном, але особливо широко розвинута вона в Японії. Значною мірою це — наслідок специфіки японської системи вузівської освіти, головне завдання якої — забезпечити широкий світогляд майбутньому менеджеру або спеціалісту. В японських університетах практично немає шкіл з підготовки професійних магістрів ділового адміністрування, що, однак, характерно для американських та інших західноєвропейських вузів.

Як підкреслює професор Йоркського університету (Торонто, Канада) Чарльз Макміллан, японські компанії заохочують «робити управлінську освіту через програми підготовки, а не «скупувати» його через університети...». До того ж Японія — практично єдина розвинута економічна держава, яка не посилає своїх спеціалістів на навчання в американські школи менеджменту та бізнесу.

Щодо системи підготовки керівників та спеціалістів на вітчизняних підприємствах, то її можна подати у вигляді окремого технологічного процесу (рис. 5.1), визначальним моментом якого є відбір кандидатів на висунення. Це виконується за умови реалізації таких факторів:

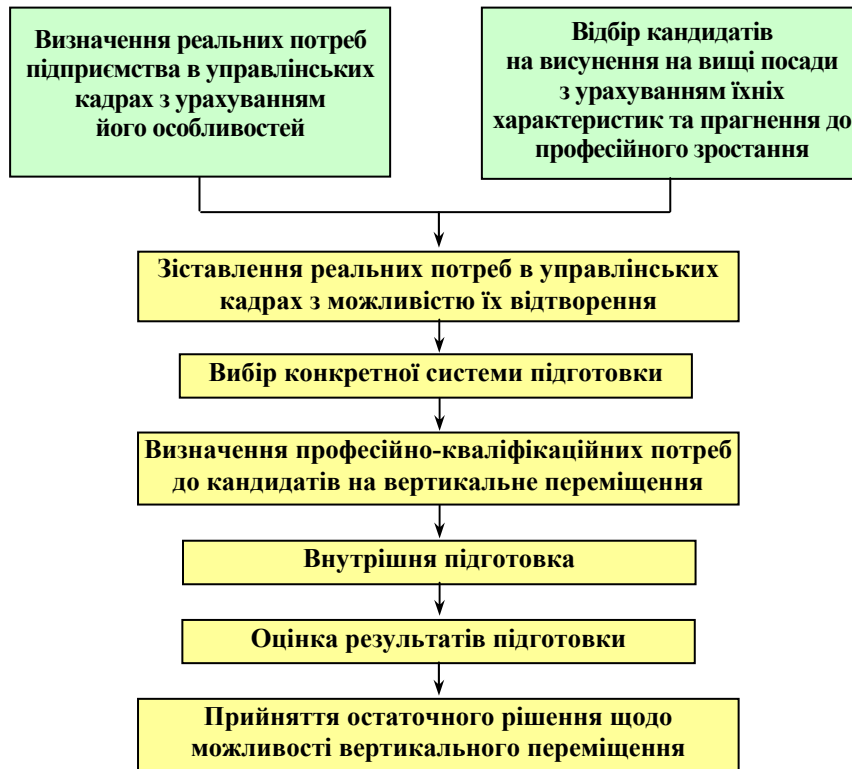


Рис. 5.1. Схема підготовки управлінських кадрів

- об'єктивна зовнішня оцінка цього прагнення, яка характеризує потенційні можливості керівника або спеціаліста;
- результати практичної діяльності кандидата на обійманих посадах;
- ієрархічний рівень вакансій для керівних кадрів;
- теоретичний та професійний світогляд кандидата;
- мета навчального курсу (програми);
- вік та індивідуальні особливості індивідуума;
- ступінь прив'язаності кандидата до колективу.

На ефективність функціонування підприємства впливає не тільки рівень кваліфікації кадрів, але й система їх ротації. Саме ротація управлінських кадрів є одним з аспектів, який допомагає виявленню проблем в діяльності підприємства, а також у виборі найефективніших способів їх розв'язання.

Проте згідно з дослідженнями консультанта Міжнародної організації праці Йосифа Прокопенка, понад половина керівників вийшли за часові межі найбільш ефективної діяльності, а це свідчить, що резерв зростання їхнього управлінського потенціалу фактично не використовується. Тобто існує проблема кадрової мобільності, пов'язаної з професійним зростанням.

Останніми роками між великими підприємствами та провідними вузами країни утворилась ефективна форма колективізму, спрямована на підвищення кваліфікації керівників. Вона являє собою другу вищу освіту економіко-управлінського профілю або першу вищу освіту за інтенсивною програмою для осіб, які мають практичний досвід управлінської діяльності на підприємствах.

На ефективність функціонування цієї системи впливають такі фактори:

- на основі стандартів вищої школи розробляється спеціальна програма підготовки управлінських кадрів, яка акцентується на конкретних проблемах того чи іншого підприємства;
- до виховної діяльності приходять висококваліфікований професорсько-виховний склад, праця якого оплачується на більш високому рівні.

Позитивний вплив корпоративної солідарності тим більший, чим вищий ієрархічний рівень керівників, які здобули освіту без відриву від виробництва. Тому потрібно ще раз наголосити на важливості побудови системи підготовки управлінських кадрів на більш високому рівні, тому що без ефективного управління неможливе ефективне виробництво.

### **5.3. Оцінка трудової діяльності персоналу**

Суттєвий вплив на професійний розвиток персоналу організації здійснює оцінювання їхньої діяльності, що передбачає зіставлення наявного рівня з тим, що потрібен.

Оцінювання діяльності персоналу — систематичне вивчення процесу праці й досягнень керівників та їхніх підлеглих.

Основна мета оцінювання полягає в підвищенні якості праці, рівня професійного розвитку співробітників. Використання цього методу

вивчення особистості в різних країнах має свої особливості. Рідко вдаються до нього, наприклад, у Фінляндії. У багатьох японських компаніях, США або Великій Британії ним користуються частіше.

Зважаючи на особливості суб'єкта й самого процесу оцінювання, виокремлюють такі його види: індивідуальне, групове (колективне), кадрове, експертне і психологічне.

*Індивідуальне оцінювання.* Суть його виявляється в оцінюванні персоналу найбільш компетентними та кваліфікованими співробітниками. Найзначущішими є оцінки вищих керівників, досить вагомими — оцінки колег, найменшу значущість мають оцінки, які дають підлеглі своїм керівникам.

Вплив оцінок зумовлюють такі чинники:

- авторитетність суб'єкта оцінювання;
- вік та індивідуальні особливості тих, чия діяльність є об'єктом оцінювання;
- кількість незалежних односпрямованих оцінок (враховують кілька незалежних оцінок щодо одного суб'єкта оцінювання);
- особливість ситуації.

Можливості індивідуального оцінювання обмежені рівнем кваліфікації його суб'єкта. Нерідко такими обмеженнями є передчасність оцінювання, нецілеспрямованість або упередженість суб'єкта, розмитість оцінних формулювань.

*Групове оцінювання.* Суб'єктом його є спеціально підготовлена група кваліфікованих спеціалістів, а об'єктом може бути керівник або хтось зі співробітників організації. Групові оцінки діяльності керівників роблять адекватнішими їхні самооцінки, рівні домагань, оптимізують структуру їхніх мотивів.

*Кадрове оцінювання.* Виявляється в зіставленні особливостей діяльності працівника з результатами його роботи. З цією метою використовують методи спостереження, вивчають документацію, фіксують робочий час тощо.

*Експертне оцінювання.* Його здійснюють за задалегідь сформульованими визначеними критеріями. Експертами можуть бути працівники трьох посадових рівнів: на рівень нижчий за той, що оцінюється; однаковий за посадою; на рівень вищий. Їхні оцінки можуть бути і якісними, і кількісними.

*Психологічне оцінювання.* Мета його полягає в з'ясуванні особистісних характеристик працівників організації за допомогою психодіагностичних методів, кожен з яких має переваги та обмеження. Наприклад, спостереження передбачає стандартність, нау-

кову обґрунтованість схеми його проведення та оброблення отриманих результатів, співвіднесення їх із нормативною базою. Перевагами цього методу є відносна безперервність. Широко застосовують особистісні методи дослідження (діагностика властивостей темпераменту, рівня домагань та ін.), проєктивні методики (для діагностики особливостей взаємин з іншими людьми, провідних мотивів, засобів подолання конфліктів тощо).

Оцінка трудової діяльності персоналу становить собою цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик особистості (характеру, здібностей, навичок, мотивації) вимогам виконуваної організаційної ролі. Проведення такого оцінювання охоплює (рис. 5.2):

- поточний контроль результатів діяльності;
- проведення різних атестаційних заходів;
- аналіз результатів поточного контролю та атестацій;
- доведення результатів поточного контролю та атестацій до співробітників.

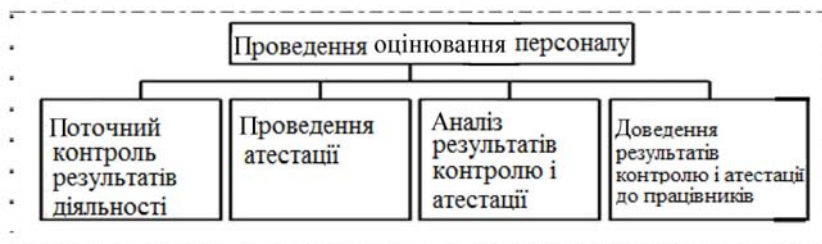


Рис. 5.2. Аспекти оцінювання персоналу

Основною метою оцінки та аналізу трудової діяльності є отримання об'єктивної інформації про:

- результати роботи співробітників;
- необхідних від них зусиль для досягнення цих результатів;
- відповідність цих зусиль професійним компетенціям і здор'ю співробітників;
- задоволеності працівників умовами праці й одержуваними винагородами.

Оцінка трудової діяльності дає можливість розв'язати такі завдання:

- оцінити рівень професійних компетенцій, психологічної підготовленості та ефективності роботи працівника;
- виробити рекомендації щодо розвитку його особистісних і професійних якостей;
- визначити ступінь відповідності оплати праці його результативності, зусиллям, що витрачаються працівником, і його очікуванням;

- сформувати ефективний механізм трудової мотивації персоналу.
- Усе різноманіття показників оцінки діяльності персоналу можна розділити на три групи (рис. 5.3):
- характеристики особистісних якостей;
  - професійна поведінка;
  - результативність праці.

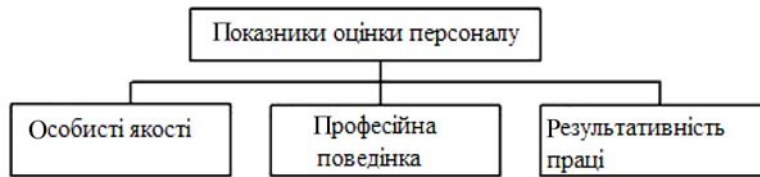


Рис. 5.3. Показники оцінки персоналу

Показники особистісних якостей найбільш складно визначити, оскільки, по-перше, з усього різноманіття якостей особистості потрібно вибрати ті, які найбільшою мірою визначають результати професійної діяльності; по-друге, якості особистості не можна безпосередньо спостерігати та вимірювати.

Показники професійної поведінки охоплюють такі аспекти діяльності, як прагнення до співпраці, самостійність у прийнятті рішень, готовність до прийняття додаткової відповідальності і т. п.

В оцінці результатів праці можна виділити об'єктивні та суб'єктивні показники. Об'єктивні показники досить легко вимірні і, зазвичай, охоплюються інформаційною системою підприємства. Такі показники використовуються для оцінювання виробничого персоналу підприємства і тих функціональних підрозділів, результати діяльності яких можуть мати кількісну оцінку. Скажімо, для відділу головного механіка — це дотримання термінів планово-попереджувального ремонту устаткування, час реагування на поломку обладнання, час усунення несправностей і т. п. Для відділу матеріально-технічного постачання — це терміни поставок і ціни.

Суб'єктивні показники використовуються під час оцінювання діяльності в тих підрозділах, де досить складно встановити чисельні критерії ефективності діяльності (плановий відділ, юридична служба, відділ головного конструктора).

Методи, використовувані для суб'єктивної оцінки результатів праці, професійної поведінки та особистих якостей персоналу, можна розділити на дві основні групи:

- методи індивідуальної оцінювання, призначені для оцінювання одного співробітника;

– методи групового оцінювання, призначені для оцінювання колективу людей і визначення значущості кожного співробітника в колективі.

Певного співробітника можуть оцінювати керівники, колеги і підлеглі. Якщо в оцінюванні співробітника беруть участь люди всіх названих категорій, то такий метод називається «360-градусною атестацією». Він дає змогу отримати всебічну атестацію співробітника.

Методи індивідуальної оцінки по суті є ранжуванням, коли оцінюючим пропонується задана шкала з бальними значеннями оцінюваних показників. Ці показники можуть бути рівноцінними або нерівноцінними. За останніх умов кожен із них отримує певну вагу, наприклад, за п'ятибальною системою. Використовувані шкали для оцінки показників можуть бути різними, залежно від оцінюваних показників. Найбільш поширеними є:

- описова шкала;
- номінальна шкала;
- шкала рейтингів поведінкових установок.

Описова шкала використовується за потреби докладного опису якісних значень оцінюваного показника (приклад на рис. 5.4).

Оцінюваний показник: здатність приймати рішення.

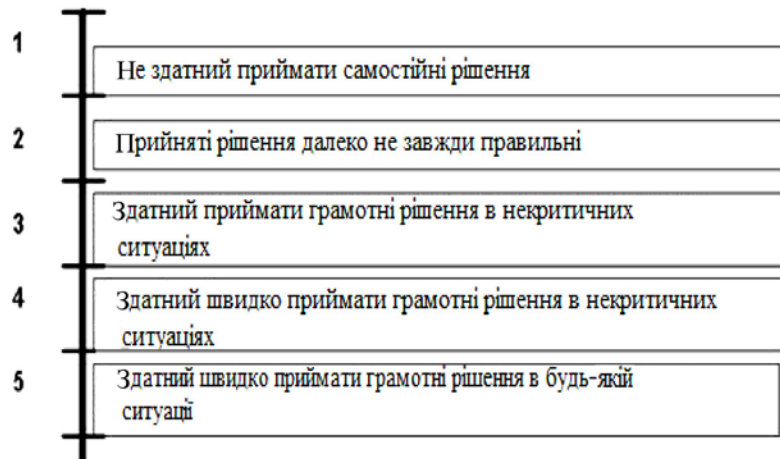


Рис. 5.4. Приклад описової шкали



Номінальна шкала використовується тоді, якщо оцінюваний показник досить добре описується поняттями (приклад на рис. 5.5):

- дуже добре, добре, задовільно, погано, дуже погано;
- постійно, часто, іноді, рідко, ніколи й інше.

Оцінюваний показник: пунктуальність.



Рис. 5.5. Приклад номінальної шкали

Шкала рейтингів поведінкових установок нагадує метод описової шкали, з тією лише різницею, що показник оцінюється не за якісними характеристиками, а за пропонованими ситуаціями управлінської діяльності (приклад на рис. 5.6).

Оцінюваний показник: переважаючий стиль керівництва.

Ситуація: отримання термінового завдання.

1	Одноособово робить план дій і сам його реалізує, часом звертаючись до підлеглих
2	Одноособово робить план дій і ставить перед підлеглими конкретні завдання
3	Одноособово робить план дій, потім доводить до підлеглих суть завдання і їхні задачі
4	Доводить завдання до підлеглих, просить їх запропонувати шляхи розв'язання, план дій виробляє сам
5	Доводить завдання до підлеглих, просить їх запропонувати шляхи розв'язання, план дій виробляють спільно

Рис. 5.6. Приклад шкали рейтингів поведінкових установок

Методи групової оцінки дають можливість порівнювати результативність діяльності співробітників усередині колективу. Шкали, що використовуються при груповому оцінюванні, ідентичні шкалам індивідуальної оцінки.

Методи індивідуального та групового оцінювання, по суті, становлять собою ранжування, тобто процес упорядкування будь-яких об'єктів (у нашому випадку співробітників) у порядку переваг ке-

рівника або залучають для цього фахівців (експертів). Можна говорити про попарне та послідовне ранжування.

Суть послідовного ранжування полягає у встановленні відносин переваги між співробітниками. Залежно від виду відносин можливі такі варіанти впорядкування працівників.

1. Якщо серед співробітників немає однакових за порівнюваними показниками, тобто еквівалентних, то можна говорити, що між ними існує відношення строгого порядку. Позначається як  $A_i A_j$  або  $A_i A_j$ , де  $A_i, A_j$  — співробітники. У результаті порівняння всіх співробітників за відношенням суворого порядку складають упорядковану послідовність  $A_1 A_2 \dots A_n$ , де співробітник із першим номером переважає в усій сукупності, співробітник із другим номером — менш добрий, ніж перший, але кращий від інших і т. д.

У практиці найчастіше застосовується числове подання послідовності через натуральні числа:

$$r_1 = f(A_1) = 1; r_2 = f(A_2) = 2; \dots r_n = f(A_n) = n$$

або навпаки

$$r_1 = f(A_1) = n; r_2 = f(A_2) = n-1; \dots r_n = f(A_n) = 1,$$

де числа  $r_1, r_2, \dots, r_n$  називаються рангами.

2. Якщо, на думку керівника, серед співробітників є еквівалентні, то впорядкована послідовність має такий вигляд:

$$A_1 > A_2 > A_3 = A_4 = A_5 > \dots > A_{n-1} = A_n.$$

Працівники  $A_3, A_4, A_5$  еквівалентні між собою, а працівники  $A_{n-1}, A_n$  — між собою. У даному випадку числове подання для рангів еквівалентних співробітників визначається однаковим числом, що дорівнює середньому арифметичному значенню рангів, які присвоюються однаковим об'єктам. Такі ранги називають пов'язаними рангами.

Наприклад, у нашій послідовності при  $n = 10$  ранги співробітників  $A_3, A_4, A_5$  будуть  $r_3 = r_4 = r_5 = (3 + 4 + 5) / 3 = 4$ , а  $r_9 = r_{10} = (9 + 10) / 2 = 9, 5$ , тобто пов'язані ранги можуть виявитися нецілими числами.

Зручність використання пов'язаних рангів полягає в тому, що сума рангів і об'єктів дорівнює сумі натуральних чисел від одиниці до  $n$ . При цьому будь-які комбінації пов'язаних рангів не змінюють цю суму.

Перевагою послідовного ранжування як методу є простота процедур. Недолік такого ранжування — складність упорядкування групи, що складається більше ніж із 7–8 співробітників і практична

неможливість працювати з групами понад 15 співробітників (наприклад, велика виробнича бригада або відділ установи).

Якщо кількість працівників настільки велика, то використовується метод попарного ранжування.

Суть попарного ранжування може бути представлена таким алгоритмом:

1) кожен співробітник послідовно порівнюється з усіма іншими. Результатом порівняння співробітників  $A_i$  і  $A_j$  є одне з трьох відношень переваги

$$A_i > A_j, A_i = A_j, \text{ або } A_i < A_j;$$

2) залежно від результатів порівняння визначаються величини

$$a_{ij} = \begin{cases} 1, & A_i > A_j, \\ 0, & A_i < A_j; \end{cases} \quad i, j = 1, n$$

3) отримані величини  $a_{ij}$  заносять в таблицю, аналогічну до табл. 5.1;

4) обирають працівника з найбільшим рангом (у прикладі це співробітник А3).

*Таблиця 5.1*

**Приклад попарного порівняння чотирьох альтернатив**

	A1	A2	A3	A4	Ранг співробітника
A1	1	1	0	0	2
A2	0	1	0	0	1
A3	1	1	1	1	4
A4	1	1	0	1	3

При формуванні системи показників слід враховувати такі моменти.

Показники всіх трьох груп (особистісних якостей, професійної поведінки та результативності) однаково важливі для оцінки діяльності; визнання показників будь-якої групи пріоритетними неминуче веде до нехтування співробітниками інших показників.

Система показників повинна, з одного боку, охоплювати всі істотні аспекти трудової діяльності, але, з іншого боку, не повинна бути громіздкою, що вимагає для оцінки великих часових і, відповідно, фінансових витрат.

Потреба створення (проектування) організаційної ролі виникає при появі на підприємстві нового завдання (комплексу завдань), що

потребує періодичного розв'язання. З плином часу суть організаційної ролі може змінюватися або її виконання перестає задовольняти працівників. За таких умов говорять про розвиток (перепроєктування) ролі.

Нині існує декілька підходів до створення та розвитку організаційних ролей.

#### 1. Нормування діяльності.

Найдавніший підхід до проектування організаційних ролей. Він стосується, передусім, операцій, використовуваних для цього ресурсів, місця та часу виконання їх, вимірювання результативності діяльності. В основі даного підходу лежить нормування праці, при якому визначається час на робочу операцію і дії, потрібні для її виконання. За таких умов в основі проектування ролі лежить спеціалізація.

Позитивними моментами цього підходу є:

- невисока вартість проектування;
- швидке освоєння працівником конкретної ролі;
- орієнтація на потребу в працівниках з низькою кваліфікацією і, відповідно, з невисоким рівнем оплати;
- короткий робочий цикл, що створює базу для механізації та автоматизації діяльності;
- прості процедури відбору персоналу;
- малозатратний контроль роботи співробітників (результат діяльності легко вимірюваний).

Водночас сама роль виходить малопривабливою, і при її виконанні працівник буде швидко втомлюватися.

#### 2. Розширення масштабів діяльності.

Засноване на збільшенні кількості операцій, виконуваних працівником. Наприклад, бухгалтеру доручають не тільки займатися обліком, а й проводити аналіз. Мета даного підходу — урізноманітнити роль, що підвищує її привабливість і сприяє зниженню стомлюваності. Водночас різноманітність може негативно сприйматися співробітниками, які залишаються незадоволеними зростанням складності роботи. Вони розглядають розширення своїх функцій як замах на їхній час, раніше використовуваний ними для підтримки дружніх відносин із колегами.

З цих причин слід приділяти увагу психологічній адаптації співробітників до розширення їхніх функцій.

### 3. Збагачення діяльності.

Означає додавання до виконуваної людиною роботи деяких елементів управлінських функцій (планування, організація, контроль і оцінка власної діяльності), що підвищують його відповідальність. Це відповідає теорії мотивації Ф. Герцберга, згідно з якою робота, яка приваблює людину, повинна характеризуватися високим ступенем відповідальності та можливістю досягнення значущих результатів.

Методи збагачення діяльності можуть бути дуже різноманітними і, безумовно, залежать від характеру виконуваної роботи. Найбільш поширені серед них такі.

1. Встановлення відносин працівника зі споживачем результату його праці, від якого він може отримати оцінку своєї діяльності. Звичайно, це суперечить практиці, що склалася в багатьох організаціях, коли для працівника важливіша оцінка його праці начальником, а не споживачем. Однак використання цього методу розвитку організаційних ролей дає змогу:

– працівникові — отримувати інформацію про результати своєї роботи через короткі проміжки часу і швидко вносити корективи в свою роботу;

– керівнику — вивільнити час шляхом скорочення контролюючих заходів і сконцентрувати зусилля на відборі персоналу, а не на роботі з малорезультативними кадрами.

2. Планування власної роботи, виходячи зі встановлених організацією (керівником) цілей і тимчасових інтервалів діяльності, у межах яких людина залишається вільною у встановленні графіка й темпу роботи. З появою персональних комп'ютерів і комп'ютерних мереж цей метод збагачення діяльності отримав широке розповсюдження серед конторських працівників, які можуть значну частину роботи виконувати вдома, не порушуючи при цьому ритму діяльності організації.

3. Створення умов, за яких людина відчуває себе господарем загального робочого процесу. Це може здійснюватися шляхом надання працівникові можливості брати участь у створенні продукції (або послуги) від початку до кінця. Прикладом таких умов може бути «Возовий» спосіб складання автомобілів на заводах «Вольво», коли бригада найрізноманітніших фахівців збирає весь автомобіль від початку до кінця. Це допомагає всім членам бригади усвідомлювати свою відповідальність за кінцевий результат і відчувати значущість своєї роботи.

4. Привнесення в роботу елементів навчання шляхом періодичного додавання операцій, для виконання яких людина зобов'язана вивчати щось нове. Це створює в неї відчуття особистісного зростання.

5. Привнесення в роботу елементів унікальності, що відрізняють роботу від аналогічних робіт. Це дає змогу працівнику відчувати свою унікальність і значимість для організації.

### **Критерії оцінки**

Критерії оцінки — це мірило стану чинника оцінки, що задовольняє або не задовольняє певні вимоги.

Основні чинники оцінки, що застосовуються до більшості працівників:

- професійне навчання, досвід, навички;
- моральні чинники (працелюбність, принциповість, чесність і т. д.);
- вольові чинники (енергійність, наполегливість, працьовитість і т. д.);
- ділові та організаторські здібності (ініціативність, цілеспрямованість, зібраність і т. д.);
- потенційні можливості.

Додаткові чинники, що допомагають глибше розкрити й уточнити зміст оцінки персоналу, — це характеристики самої трудової діяльності, наприклад управлінська й технологічна складність робіт, масштабність роботи, її творчий характер, комплексність.

Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу. Вони залежать від умов праці, а тому змінюються разом з ними. Найпоширенішими на сучасному етапі є такі критерії:

- індивідуально-психологічні особливості персоналу;
- соціально-психологічні можливості персоналу;
- поведінка працівника на робочому місці;
- результати діяльності працівників;
- досягнення цілей за певний період.

Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу не є сталими. Вони змінюються зі змінами планів і завдань організації.

1. Методика індивідуальних співбесід. Ставлення до них неоднакове. Побуває думка, що інтерв'ю часто породжують напругу, непорозуміння та конфлікти. Часто експерти уникають негативних оцінок працівників, намагаються зберегти рівні стосунки. Вдосконалення оцінювання діяльності персоналу за допомогою співбесіди можливе внаслідок використання таких чинників:

- встановлення зворотного зв'язку до співбесіди, що сприяє уникненню несподіванок, непорозумінь, «сюрпризів»;
- проведення співбесіди на основі самооцінки співробітника;
- спонукання працівника під час співбесіди до аналізу своїх недоліків у роботі та їхніх причин, до пошуку виходу з ситуації, варіантів розв'язання проблеми;
- конструктивність бесіди, критика експертом (за потреби) проблеми, а не особистості;
- зосередження уваги експерта, зокрема і його зауважень, на конкретних аспектах діяльності працівника.

2. Професійні якості й можливості експертів. Ідеться про професійну кваліфікацію та морально-психологічні якості тих, хто здійснює перевірку і оцінювання: чим авторитетніший експерт, тим вища довіра до його оцінок.

3. Аналіз результатів оцінювання та їхнє застосування з метою поліпшення діяльності організації. Будь-які оцінки діяльності персоналу слід використовувати на практиці, інакше оцінювання втрачає сенс. Наслідки його є передумовою для організації роботи: експерта (готує, за потреби, кінцеве рішення, надає допомогу в його реалізації тощо); співробітника, діяльність якого була об'єктом оцінювання (розробляє план поліпшення роботи, аналізує свої успіхи та невдачі тощо); відділу кадрів або іншої служби, яка працює з кадрами (організовує підготовку співробітників, готує відповідну документацію та ін.).

Ефективність оцінювання залежить і від дотримання вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників:

1. Доступність інформації. Ізоляція об'єкта оцінювання від його результатів породжує негативне ставлення до оцінок, пошук неофіційних джерел оцінної інформації, яка за таких умов не може бути об'єктивною.

2. Несуперечливість оцінок. Зазвичай, суперечливі оцінки зумовлюють орієнтацію на ті з них, що підтверджують самооцінку або не суперечать їй.

3. Сприятлива організаційна та соціальна ситуація. Вона є передумовою підвищення чутливості до оцінок особистості та результатів її діяльності.

4. Своєчасність оцінювання. Передбачає застосування певного виду оцінювання в певні часові періоди, урахування при цьому закономірностей професійного розвитку працівника. На різних етапах розвитку особистості вплив різних видів оцінювання неоднаковий.

Суттєво впливають індивідуальні, групові оцінки на керівників, які мають незначний стаж керівної роботи. Перебування на керівній посаді більше восьми років робить особистість значно стійкішою до них. У цей період найефективнішими є експертні та психологічні оцінки.

5. Систематичність оцінювання. Співробітники, чия діяльність упродовж тривалого часу не підлягала оцінюванню або оцінювалася формально, приречені на професійну деформацію, особистісний регрес. Тому оцінювання має бути регулярним, підпорядкованим логіці розвитку суспільства, організації, особистості. Ініціаторами психологічного оцінювання є керівники, а його підставою — аналіз кадрової ситуації.

6. Доступність і оперативність оцінювання діяльності та особистісних якостей за індивідуальними запитами. Зазвичай, таке оцінювання пов'язане сенситивними періодами розвитку особистості.

7. Інформація за результатами оцінювання повинна сприяти досягненню цілей розвитку працівника. Найпоширенішими вимогами до неї є зрозумілість, наочність, стійкість до психологічних бар'єрів.

8. Авторитетність суб'єкта оцінювання й джерела інформації повинна поєднуватися з їхньою спрямованістю. Практика свідчить, що значущість оцінки для особистості залежить від спрямованості джерела інформації про результати оцінювання. Така спрямованість можлива як на заохочення, так і на покарання. Важливо враховувати, що постійна орієнтація на позитивну чи негативну оцінку з часом знижує їхню значущість, тобто послаблює переживання особистості, розвиває байдужість. Тому ефективнішою є орієнтація на збалансоване оцінювання з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу.

Загалом, практика оцінювання останніми роками зазнає певних змін. Наприклад, якщо раніше оцінювали роботу переважно керівників середньої ланки великих компаній, то нині оцінюють діяльність різних компаній і груп працівників. Практика оцінювання утверджується як у приватному, так і в державному секторах економіки. Її застосовують під час прийняття співробітника не просто на вакантну посаду, а в організацію. Показники оцінювання використовують з метою виявлення потреби підготовки і навчання персоналу організації.

Основна мета оцінки діяльності персоналу полягає в підвищенні якості праці, рівня професійного розвитку співробітників. Зважаючи на особливості суб'єкта і самого процесу оцінювання, виокрем-



люють такі його види: індивідуальне, групове (колективне), кадрове, експертне і психологічне. Оцінка трудової діяльності персоналу становить собою цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик особистості (характеру, здібностей, навичок, мотивації) вимогам виконуваної організаційної ролі.

#### **5.4. Діагностика кваліфікації персоналу**

Управлінські кадри організації, виконуючи службові обов'язки, провадять заходи, за якими:

- а) визначають необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;
- б) організують підготовку або вживають інших заходів для задоволення їхніх потреб;
- в) оцінюють ефективність ужитих заходів;
- г) забезпечують обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності і щодо свого внеску в досягнення цілей у сфері якості;
- д) реєструють дані стосовно освіти, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду.

Звичайно, йдеться про якість, але не слід забувати, що управління якістю — це насамперед управління людьми та їхньою діяльністю. Тому, якщо на підприємстві вже впроваджена система управління якістю, то існує і певна система в управлінні персоналом. Результативність такої системи завжди можна оцінити, використовуючи інструментарій: проведення аудитів системи управління якістю, аналіз одержаних від споживача рекламацій, аналіз виготовлення продукції, яка не відповідає встановленим вимогам.

Якщо ж організація не сформувала систему управління якістю, то провадиться діагностика кваліфікації персоналу з реалізацією низки заходів:

1. Вище керівництво формулює цілі організації відповідно до функцій та рівнів організації, причому цілі мають бути вимірними.
2. Установити відповідальність та повноваження для кожного працівника й інформувати про це в межах організації через написання посадових інструкцій. Основне правило їх написання — не підходити до цього формально. Кожен пункт має бути сформульований чітко, за потреби — деталізований, для того щоб працівник не тлумачив вимоги інструкцій двозначно.

3. Щоб зрозуміти, чи зможуть працівники виконувати поставлені завдання, необхідно провести їх атестацію. Підготовку та проведення атестації організують кадрові служби за активної участі керівників структурних підрозділів. Дуже важливо, щоб співробітники розуміли, що мета атестації — дати їм додаткові можливості професійної реалізації. Якщо до свідомості людей донести, що атестація не є каральним заходом, то вони сприйматимуть її позитивно.

У кожному структурному підрозділі проведення атестації може відбуватися по-різному, це залежить від специфіки виконуваних робіт та мети проведення атестації. Спільним має бути одне — об'єктивність.

За підсумками атестації приймаються рішення, які стимулюватимуть усіх працівників підвищувати рівень кваліфікації. Крім того, за результатами атестації керівництво аналізує, чи спроможні працівники досягнути мети організації. Якщо ні, то яких заходів ужити — підвищувати рівень кваліфікації співробітників організації чи найняти нових, уже підготовлених працівників?

Можна спробувати знайти «потрібних» людей, але набір відповідних спеціалістів є лише початком. Більша частина ресурсів організації представлена матеріальними об'єктами, вартість яких з часом знижується через амортизацію, а цінність людських ресурсів з роками може і повинна зростати, тому завжди вигідніше підвищувати потенціал кадрів.

4. Підготовка та підвищення кваліфікації працівників мають тривати безперервно, з урахуванням цілей організації. Посадові переміщення керівників і спеціалістів, присвоєння розрядів робітникам, установлення рівня заробітної плати пов'язують з результатами навчання і практичного застосування здобутих знань, умінь та навиків. Проведення навчання організують знову ж таки кадрові служби за активної участі керівників структурних підрозділів. Щоб навчання було ефективним, необхідно визначитись, кого, як і де вчити та що саме вчити.

Після впровадження всіх цих заходів мета організації, безперечно, буде досягнута. Але в стандарті ISO 9001 не вказано, що персонал повинен бути мотивованим для досягнення цілей організації. Усі згадані раніше заходи є певним інструментом підвищення мотиваційного потенціалу організації, проте необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби персоналу з єдиною метою: налагодити

систему стимулювання, спрямовану на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників. Тому, як один із варіантів, процес «мотивація персоналу» (рис. 5.7) може бути реалізований через виявлення мотиваційних потреб працівників і вимірювання задоволеності розкритих потреб.

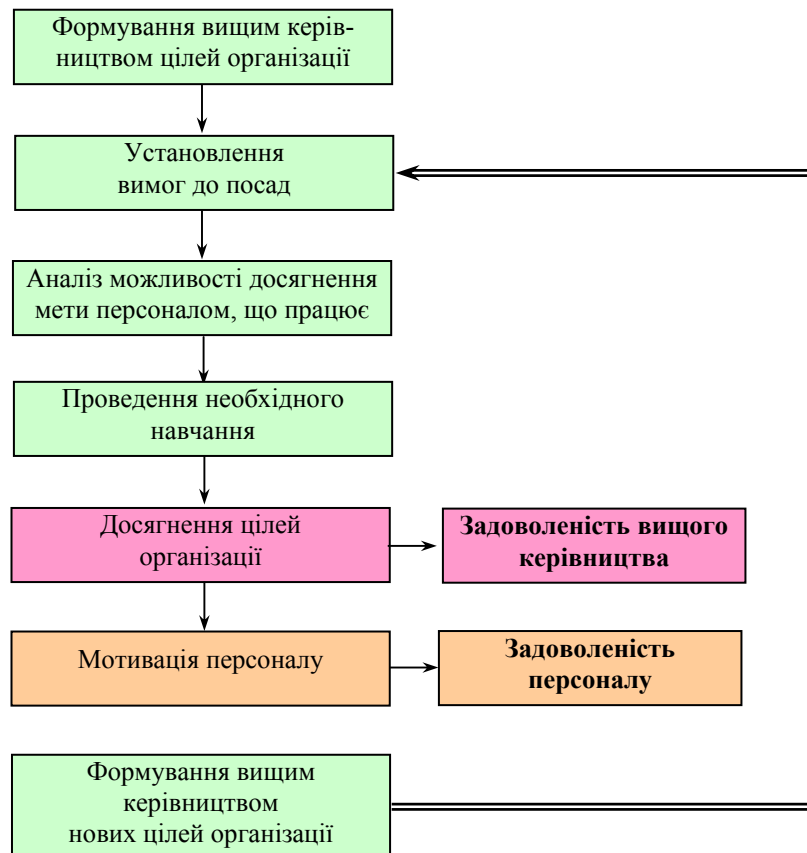


Рис. 5.7. Процеси системи управління персоналом

Для здійснення першого етапу розглянемо можливість використання такого інструментарію, яким є мотиваційний профіль. Його визначають за допомогою виявлення у працівників їхнього ставлення до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру — лише один із дванадцяти. Перелік цих факторів подано в табл. 5.2.

**Фактори мотивації працівників організації**

№	Мотиваційний фактор
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення
2	Комфортні фізичні умови праці
3	Структурування роботи
4	Соціальні контакти: спілкування з багатьма людьми
5	Стійкі взаємини: тісні стосунки з багатьма людьми
6	Визнання заслуг
7	Прагнення до досягнень
8	Влада і впливовість
9	Різноманітність і зміни
10	Креативність
11	Самовдосконалення
12	Цікава та корисна робота

Самі технології виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язані зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який із цих факторів є більш значимим, через кількість балів. Результати опитування можна виразити діаграмою (рис. 5.8).



Рис. 5.8. Мотиваційний профіль працівника

Для здійснення наступного етапу потрібно виявити у процесі опитування міру задоволеності потреб працівників для кожного фактора. Для цього можна розмістити позначки на шкалі від 0 до 1 із кроком 0,1. Значення 0 відповідає визначенню *цілком незадоволений*, а 1 — *цілком задоволений*.

Для аналізу треба бали, одержані під час спеціального тестування, також перевести у шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал беруть за 1, а інші визначають через ставлення до нього (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності**

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Міра задоволеності	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Далі значення з табл. 5.2 треба перенести на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рис. 5.9). На вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів, а на горизонтальній — їх задоволеність. У першому квадраті значення фактора і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. У другому — значення фактора лежить у діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності від 0 до 0,5. У третьому квадраті значення фактора і задоволеності в межах від 0,6 до 1. І, нарешті, у четвертому значення фактора перебуває в межах від 0 до 0,5, а задоволеності — від 0,6 до 1.



Рис. 5.9. Діаграма мотиваційного профілю працівника

На діаграмі видно, що для мотивування опитаного працівника насамперед необхідно звернути увагу на фактори 9, 10 і 1, оскільки вони перебувають у другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність.

Отже, система управління якістю — це система управління персоналом, яку необхідно доповнити впровадженням низки мотиваційних заходів, адже треба не тільки мати кваліфікованих фахівців, а й зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Першим кроком у цьому процесі має бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Для розв'язання такого завдання використовують 12-факторну модель мотивації Ш. Річі–П. Мартіна та кваліметричну модель ступеня реалізації цих факторів на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими самими факторами.

Згадану діагностичну модель апробували на ТОВ «ІНТЕРФОМ», де усвідомили необхідність організації трудової діяльності працівників на основі підвищення їх зацікавленості виконувати вимоги стандарту ISO 9001. ТОВ «ІНТЕРФОМ» є виробником пінополіуретану (поролону). Нині це передове підприємство, цінний кінцевий продукт якого має великий попит в Україні та за її межами.

### **5.5. Система оцінки результатів навчання персоналу**

Для виконання завершального етапу управління знаннями, а також для обізнаності керівника з результатами навчання потрібна система оцінки персоналу. Вона має створюватися відповідно до стратегічних цілей, наприклад, випробувального центру і загальної системи управління, яка складається з організації праці та формування корпоративної культури. Найбільш доцільно використовувати для цього атестацію персоналу, тому що її методи спрямовані на оцінку діяльності за визначений період.

Проте не завжди для оцінки діяльності вибираються справді необхідні параметри. Якщо йдеться про аналіз діяльності за звітний період, то має оцінюватися не потенційне, а реальне застосування знань, умінь і навиків.

Параметри, які оцінюються, визначаються діяльністю випробувального центру. До них відносять:

- цільові показники (досягнення цілей у поставлені строки, якість робіт);

- об'єктивні показники розвитку (збільшення обсягів, зростання чисельності замовників);
- порівняльні показники розвитку (зниження вартості, збільшення продуктивності).

У випробувальному центрі мають бути відпрацьовані таблиці, в яких установлені випробування за категоріями складності з одночасним визначенням, якій посаді відповідають ці роботи.

Така конкретизація розв'язує одночасно кілька завдань:

- ✓ виявляє ступінь відповідальності посад роботи, що виконується;
- ✓ дозволяє оцінити досягнуту компетентність;
- ✓ дає змогу оцінити навчання за посадою чи з перспективою зміни посади;
- ✓ підвищує мотивацію персоналу;
- ✓ визначає досягнення поставлених цілей керівництвом.

Як результат атестації одержують:

- а) для керівництва:
  - незалежну експертну оцінку потенціалу працівника;
  - незалежну оцінку діяльності працівника;
  - інформацію про цілі працівника, розвиток особи, кар'єри;
  - інформацію про необхідність коригування планів стосовно працівника;
- б) для працівника:
  - адміністративне рішення стосовно зарплати, посади, заохочення;
  - оцінку власної діяльності;
  - визначення потреби дальшого навчання.

Отже, застосування методу управління знаннями є радикальною зміною в управлінні персоналом.

Використання процесу «розвиток персоналу і навчання, що ґрунтується на моделі компетентності», що відповідає вимогам МС ISO 10015:1999 «Менеджмент якості — керівництво з навчання»:

- змінює систему управління людськими ресурсами і допомагає здолати негнучкість традиційного управління, де ключовим елементом є робота, а не конкретні особи та їхні здібності до навчання управління знаннями;
- об'єднує людські ресурси зі стратегією і результатами роботи випробувального центру;
- дозволяє управляти розвитком як окремих спеціалістів, так і підрозділів;

- робить об'єктивним потенціал посадового просування;
- надає можливість кожному працівникові робити те, що він знає й уміє.

## 5.6. Порядок атестації персоналу

*Атестація* — це процес оцінювання виконання працівником посадових обов'язків. Як правило, вона проводиться методом атестаційної співбесіди. Атестаційна співбесіда, у свою чергу, може бути:

- індивідуальною, коли керівник особисто проводить атестацію і сам оцінює її результати;
- комісійною, коли атестація проводиться спеціально створеною комісією.

Періодичність проведення атестації працівників установлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку або колективним договором.

Для того щоб провести ефективну атестаційну співбесіду, керівник має ретельно до неї підготуватися. Головними елементами такої підготовки є:

- зважена і базована на об'єктивних фактах оцінка виконання працівником своїх функцій, здійснювана з урахуванням вимог посадової інструкції та індивідуального плану працівника за минулий період;
- продуманий план розвитку працівника на наступний період;
- докладний план проведення співбесіди.

Є різноманітні методи проведення атестації. Найпоширеніші з них такі:

- метод стандартних оцінок;
- метод порівнянь;
- метод управління через постановку завдань.

Метод стандартних оцінок полягає в тому, що керівник заповнює спеціально розроблену форму, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника протягом атестаційного періоду за стандартною формою. Для цього методу характерні простота, невеликі витрати й незначні затрати часу на його реалізацію. Використання такого методу забезпечує також однаковість атестації працівників.

Проте поряд з позитивними моментами він має і цілу низку недоліків:

- високу міру суб'єктивності й односторонньої оцінки, оскільки атестацію проводить одна людина;



– недостатнє врахування шкалою особливостей фахової діяльності працівників.

Метод порівнянь полягає в ранжуванні співробітників за результатами роботи за атестаційний період. Цей метод також дуже простий у виконанні, проте одержані результати будуть надто приблизні, щоб оцінки, здобуті за його допомогою, застосовувались у дальшій роботі з персоналом.

Метод управління через постановку завдань полягає у спільному з керівником визначенні ключових завдань працівників на визначений період. Після закінчення цього періоду працівник і керівник спільно оцінюють виконання кожного завдання. При цьому керівник має вирішальний голос у прийнятті остаточного рішення. Основними перевагами цього методу є простота, економічність, об'єктивність процесу оцінювання, високий ступінь мотивації. Головною же його недоліком полягає в тому, що оцінюються не всі аспекти роботи співробітника, а тільки міра виконання ним ключових завдань, що обмежує об'єктивність оцінки і можливість її використання для прийняття рішень з розвитку персоналу.

Тому найбільш доцільне проведення атестації атестаційною комісією. Склад комісії затверджується наказом керівника організації. Головою комісії, як правило, призначається заступник керівника з персоналу.

На комісію покладаються обов'язки об'єктивного розгляду і фахової оцінки діяльності працівника, а також принципового підходу до підготовки рекомендацій для дальшого використання його досвіду і знань у роботі організації.

На кожного працівника, який підлягає атестації, складається характеристика, її підписує безпосередній керівник працівника, який проходить атестацію. При цьому працівник зазвичай попередньо ознайомлюється зі складеною на нього характеристикою. Якщо він не згодний з відомостями, викладеними в характеристиці, керівник може виносити її на обговорення колективу того структурного підрозділу, в якому працює працівник. Пропозиції колективу додаються до характеристики.

На засідання комісії запрошують працівника, який атестується, і його керівник. Якщо працівник не з'явився на засідання комісії без поважних причин, комісія може провести атестацію без нього.

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

- відповідає обійманій посаді;
- відповідає обійманій посаді за умови виконання рекомендацій після: здобуття освіти; проходження перепідготовки; підвищення кваліфікації; вивчення іноземної мови; придбання навиків роботи на комп'ютері тощо;
- не відповідає обійманій посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають обійманій посаді, або такими, що відповідають обійманій посаді за певних умов.

У разі ухвалення рішення про відповідність працівника обійманій посаді комісія може рекомендувати керівникові зарахувати його до кадрового резерву.

У разі ухвалення рішення про відповідність обійманій посаді за певних умов комісія звичайно рекомендує керівнику призначити через визначений період повторну атестацію за згодою працівника виконати зазначені умови.

Якщо ж ухвалено рішення про невідповідність працівника обійманій посаді, комісія може рекомендувати керівникові перевести цього працівника за його згодою на іншу посаду, що відповідає його фаховому рівню, або звільнити його з обійманої посади.

За результатами атестації керівник приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ (розпорядження).

Працівник, визнаний за результатами атестації таким, що не відповідає обійманій посаді, звільняється з роботи на підставі п. 2 ст. 40 КЗпП України.

Трудові спори, пов'язані з атестацією, зокрема щодо звільнення працівників, визнаних такими, що не відповідають обійманій посаді, вирішуються на підставі положень гл. XV «Індивідуальні трудові спори» КЗпП України.

### **5.7. Реєстр і видача сертифіката**

Для початку процедури сертифікації працедавець повинен подати до ОС або до вповноваженого органу заяву за формою, наведеною в дод. 5.

Заява містить відомості про кандидата (анкетні дані, дані про освіту, спеціальну підготовку, виробничий стаж, стан зору), відомості про

працедавця, а також інформацію про методи контролю, рівні кваліфікації та виробничі сектори, в яких заявляється сертифікація.

До заяви мають бути додані копії документів, що підтверджують наведені в заяві відомості (диплом про вищу освіту, свідоцтва про проходження курсів підготовки, довідка про гостроту зору), а також три фотокартки кандидата розміром 3×4 см, зроблені напередодні подання заяви.

Заява має бути підписана відповідальною особою працедавця з тим, щоб засвідчити правильність поданих відомостей. За умови виявлення хибних даних після видачі сертифіката останній анулюється.

Працедавець має ознайомити кандидата з його обов'язками як сертифікованого фахівця, а кандидат повинен підписати відповідний розділ заяви.

За результатами кваліфікаційних іспитів ОС безпосередньо або через свої вповноважені органи, якщо їм передано право сертифікації, упродовж 21 дня повинен оголосити результати сертифікації і видати сертифікати та відповідні посвідчення.

Дублікати сертифікатів і посвідчень для заміни загублених або зіпсованих видаються на запит працедавця тільки після оплати відповідних витрат.

Сертифікат містить: прізвище, ім'я та по батькові сертифікованого фахівця; дату та місце народження; дату сертифікації; дату, до якої сертифікація дійсна; рівень, на який фахівець сертифікований; виробничий сектор, у якому сертифікат чинний; номер сертифіката; особистий реєстраційний номер.

*Реєстр* — обліковий документ для реєстрації сертифікованих фахівців і документів, що підтверджують їхній рівень кваліфікації.

*Реєстрація* — внесення в Реєстр фахівців і документів, що підтверджують їхній рівень кваліфікації, з метою обліку їх і присвоєння реєстраційних номерів документам.

Реєстр ведеться з метою:

- здійснення обліку сертифікованих фахівців і виданих сертифікатів компетентності;
- створення бази даних про результати робіт із сертифікації персоналу;
- забезпечення зацікавлених підприємств і організацій, зокрема органів міжнародної, регіональної та національної систем сертифікації, інформацією про результати робіт із сертифікації персоналу.

Реєстр веде Орган зі сертифікації персоналу.

ОСП несе відповідальність за достовірність запису в Реєстрі.

Підставою для внесення в Реєстр є рішення Ради з сертифікації ОСП про сертифікацію фахівця. Реєстр містить такі розділи:

- реєстраційний номер сертифіката компетентності;
- дата видачі сертифіката;
- термін дії сертифіката;
- прізвище, ім'я, по батькові утримувача сертифіката;
- дата і рік народження;
- місце роботи та посада;
- професія, за якою сертифікований фахівець;
- виробничий сектор;
- рівень кваліфікації;
- найменування атестаційного центру;
- визнання;
- примітка.

У графі «Визнання» вказується найменування зарубіжного органу з сертифікації персоналу, сертифікат якого визнаний ОСП.

При зміні місця роботи фахівець повинен повідомити про це ОСП упродовж 10 днів.

Термін внесення інформації в Реєстр — не більше ніж 10 днів після ухвалення рішення ОСП про сертифікацію.

При закінченні терміну дії і першого продовження сертифіката або його анулювання утримувач вилучається з Реєстру й інформація вноситься в графу «Примітка».

Вилучення з Реєстру здійснюється на підставі рішення Ради з сертифікації ОСП, оформленого протоколом.

Вилучені з Реєстру реєстраційні номери повторно не застосовуються.

Реєстр є джерелом офіційної інформації про результати сертифікації персоналу. На основі відомостей, що містяться в Реєстрі, надається інформація громадськості, зацікавленим підприємствам і організаціям про утримувачів сертифікатів, анулювання або закінчення терміну дії їхніх сертифікатів і працедавця, якщо останній не є утримувачем сертифіката.

ОСП сповіщає утримувача сертифіката і працедавця, якщо останній не є утримувачем сертифіката, про анулювання або закінчення терміну дії його сертифіката. Офіційна інформація про персонал, внесений у Реєстр, як і вилучений із Реєстру, публікується не рідше двох разів на рік.

**Видаючи сертифікат і відповідне посвідчення, ОС або вповноважений орган засвідчує тільки кваліфікацію фахівця, але не дає будь-яких дозволів на провадження діяльності.**

Термін дії сертифікації: три — для 1-го та 2-го рівнів і п'ять років — для 3-го рівня.

Сертифікацію визнають недійсною за таких умов:

- якщо фахівець переходить із одного сектора в інший, який не охоплюється чинністю сертифіката;
- якщо фахівець фізично не здатний виконувати свої обов'язки, що підтверджується даними перевірки, здійсненої щороку під відповідальність працедавця.

Узагалі рекомендується всім працедавцям, приймаючи на роботу сертифікований персонал, вимагати надання копії особової картки фахівця з даними про попередню виробничу діяльність.

Термін чинності сертифіката, встановлений під час первинної сертифікації фахівця або повторної сертифікації, може бути подовжений на подальші три роки для фахівців 1-го та 2-го рівнів і п'ять років — для фахівців 3-го рівня.

Якщо галузевими стандартами або іншими нормативними документами передбачене частіше підтвердження кваліфікації, то процедура подовження терміну чинності сертифіката або повторної сертифікації може призначатися в будь-який час у межах періоду дії сертифікації за узгодженням із працедавцем.

Для подовження терміну чинності сертифіката працедавець повинен за 45 днів до закінчення цього терміну направити в ОСП заяву за формою, із зазначенням даних про перевірку здоров'я впродовж останніх 12 місяців і даних щодо успішної діяльності впродовж попереднього терміну чинності сертифіката (надається особова картка фахівця).

Допускається одне переекзаменування (не раніше ніж через 7 днів і не пізніше ніж за 6 місяців від дня невдалої спроби складання відповідного іспиту), за умови невдачі фахівець повинен звертатися з проханням про нову сертифікацію.

Загалом питання сертифікації регулюються Законом України «Про стандартизацію» і стосуються переважно якості продукції й лише трохи — проблеми сертифікації персоналу. Зважаючи на важливість високої кваліфікації працівників для національної економіки, треба законодавчо визначити основні положення, правила, порядок та організацію проведення сертифікації персоналу в межах міжнародного стандарту ISO 9001:2008. При цьому слід врахувати досвід інших країн, скажімо, Німеччини, Швейцарії, де до цього питання ставляться дуже уважно.

## **5.8. Порядок нагляду за сертифікованим персоналом**

Порядок організації, проведення й оформлення результатів інспекційного нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу розробляє та впроваджує Орган із сертифікації персоналу. Порядок передбачає, що діяльність фахівця, який пройшов сертифікацію і внесений у Реєстр сертифікованих фахівців, піддається інспекційному контролю. Інспекційний контроль проводиться на плановій основі у вигляді інспекційних перевірок, проведення яких організовує керівник ОСП.

В ОСП встановлено дві форми інспекційного контролю:

1) направлення сертифікованому фахівцю для заповнення анкети-запитальника (дод. 5, 6) і подальший аналіз її експертом (форма 1);

2) виїзд експерта на місце роботи сертифікованого фахівця з метою перевірки його практичних навичок (форма 2).

Зазначені форми перевірки можуть бути суміщені.

Інспекційна перевірка за формулами 1 і 2 проводиться не менше ніж два рази за період дії сертифіката, без урахування випадків надходження скарг на сертифікованого фахівця.

При проведенні інспекційного контролю встановлюється, що утримувач сертифіката:

- проводить роботи за тими видами контролю і в тому виробничому секторі, які вказані в сертифікаті;
- виконує роботи, відповідні рівню його кваліфікації;
- не допускає порушень технології контролю, передбаченої нормативною документацією;
- з участю працедавця веде облік рекламацій (претензій) за якістю виконаних ним робіт.

### ***Проведення інспекційного контролю за формою 1***

Перша перевірка за формою 1 проводиться після закінчення першого року дії сертифіката. Відповідно до плану інспекційного контролю утримувачу сертифіката надсилають анкету. В супровідному листі вказують термін повернення заповненої анкети. Після отримання від фахівця заповненої анкети-запитальника експерт фіксує дату її отримання в «Журналі обліку інспекційного контролю за сертифікованими фахівцями», проводить експертизу змісту

анкети й оформляє висновок. За позитивних результатів експертизи та відсутності потреби проведення яких-небудь додаткових перевірок інспекційна перевірка вважається закінченою з позитивними результатами.

Заповнену анкету-запитальник із висновком експерта підшивають у справу даного фахівця зі внесенням цього матеріалу в опис.

За негативних результатів експертизи експерт формулює питання, які потрібно уточнити у фахівця, зв'язується з ним по телефону або направляє лист і, після отримання відповіді, ухвалює відповідне рішення.

Якщо відповіді на питання задовольняють експерта, перевірка вважається позитивною; заповнена анкета-запитальник, доповнення та пояснення до неї, якщо такі є, підшиваються в справу даного фахівця зі внесенням цих матеріалів в опис.

Якщо ухвалюється рішення про потребу проведення додаткових перевірок, експерт погоджує з керівником ОСП питання, що підлягають перевірці, і проводить додаткову перевірку, зокрема й з виїздом на місце роботи сертифікованого фахівця та перевіркою його практичних навичок.

Результати перевірки оформляють звітом.

Якщо результати додаткової перевірки позитивні, то в цілому інспекційна перевірка вважається позитивною, і заповнена анкета-запитальник зі звітом про додаткову перевірку підшиваються в справу даного фахівця зі внесенням цих матеріалів в опис.

Якщо результати додаткової перевірки негативні, то в цілому інспекційна перевірка вважається негативною, а матеріали перевірки виносяться на розгляд Ради з сертифікації.

### ***Проведення інспекційного контролю за формою 2***

Для організації та проведення інспекційної перевірки за формою 2 ОСП формує список фахівців, що підлягають перевірці.

Керівник ОСП призначає експерта, який виїжджає на місце роботи фахівця, де спостерігає за проведенням контролю, бесідує з фахівцем і заповнює запитальник, а тоді робить висновок про його практичні навички та дотримання етичних норм.

Якщо право проведення інспекційного контролю передається фахівцю 3-го рівня, то з ним оформлюється угода, в якій узгоджуються умови передачі права інспекційного контролю, включно із

забезпеченням конфіденційності отриманої інформації, дотримання термінів представлення результатів контролю і порядок регулювання фінансових відносин.

Результати перевірки відображаються в опитуванні.

При позитивних результатах заповнена анкета-запитальник та висновок експерта підшиваються до справи даного фахівця зі внесенням матеріалу в опис.

#### ***Порядок ухвалення рішень при негативних результатах перевірки***

При негативних результатах перевірки, проведеної в будь-якій формі, експерт вносить на розгляд Ради з сертифікації питання про заходи, яких слід ужити щодо сертифікованого фахівця — припинення дії сертифіката або його ануляція.

Керівник ОСП письмово доводить ухвалені рішення до відомого фахівця та його працедавця.

Фахівець, сертифікат компетентності якого анулюється, виключається з Реєстру сертифікованих фахівців, а інформація про це публікується в журналі «Охорона праці» із зазначенням номера сертифіката. За умови тимчасового припинення дії сертифіката ОСП організовує перевірку усунення сертифікованим фахівцем виявлених у його діяльності недоліків у встановлений термін.

При усуненні недоліків, яке встановлюється або отриманням від фахівця відповідних матеріалів, або повторною перевіркою, претензії до фахівця знімаються.

Якщо у встановлений термін недоліки не усунені, керівник ОСП вносить на Раду з сертифікації питання про ануляцію сертифіката.

#### ***Реєстрація результатів інспекційного контролю***

Усі результати інспекційного контролю фіксуються в «Журналі обліку інспекційного контролю за сертифікованим персоналом».

Матеріали інспекційного контролю підшиваються в справу фахівця.

#### ***Інформування працедавця***

При позитивних результатах інспекційного контролю експерт, що проводив його, готує інформацію для працедавця сертифікованого фахівця, яка містить:

- висновок за наслідками інспекційного контролю;



- зауваження, виявлені при перевірці;
- пропозиції щодо усунення виявлених невідповідностей і терміни усунення їх.

Інформацію підписує керівник ОСП або його заступник.

При негативних результатах інспекційного контролю керівник ОСП або його заступник направляють працедавцю фахівця копію рішення Ради з сертифікації про ануляцію сертифіката або припинення його дії із зазначенням зауважень, а також рекомендацій щодо усунення виявлених недоліків з терміном їх виконання.

#### **Оплата послуг з інспекційного контролю**

При проведенні інспекційного контролю за формою 1 разом з анкетною-запитальником надсилають рахунок на оплату робіт з аналізу анкети та вироблення рекомендацій.

При проведенні інспекційного контролю за формою 2 рахунок на оплату послуг, включно з витратами на відрядження, пред'являється працедавцю до початку проведення інспекційного контролю.

Визначення вартості інспекційного контролю проводиться в установленому порядку.

Якщо працедавець не сплатив витрати за інспекційний контроль упродовж 10 банківських днів із дня пред'явлення рахунку, дія сертифіката фахівця може бути припинена до моменту оплати, про що працедавець має бути офіційно попереджений.

#### **5.9. Визначення кваліфікації персоналу вимірювальних лабораторій**

Керівники прогнозують, оцінюють кваліфікацію і компетентність персоналу та планують ефективне його використання у напрямках, потрібних організації. Така діяльність забезпечить довіру до кваліфікації та компетентності персоналу організації, а це, у свою чергу, забезпечить довіру споживача до самої організації, її діяльності, до якості продукції, котру вона випускає.

Інструментом досягнення головної мети європейської концепції «нового підходу» є визнання результатів випробувань та сертифікації у законодавчо регульованій сфері у напрямках:

- якості продукції;
- кваліфікації та компетентності виробників продукції;

- кваліфікації та компетентності виробувальних лабораторій, які перевіряють дану продукцію;
- кваліфікації та компетентності органів із сертифікації, які підтверджують відповідність даної продукції встановленим вимогам;
- кваліфікації та компетентності органів з акредитації, які проводять експертизу та нагляд за випробувальними лабораторіями та органами з сертифікації.

Отже, успіх процесу утворення єдиного ринкового простору залежить безпосередньо від гармонізації національних норм, вимог та правил з європейськими та міжнародними, зокрема в галузі підтвердження компетентності персоналу.

Держстандарт України видав наказ від 28.02.01 за № 87 «Щодо призначення органів із сертифікації персоналу», відповідно до якого ННЦ «Інститут метрології» призначено органом із сертифікації персоналу вимірювальних та калібрувальних лабораторій. Для підтвердження своєї компетентності орган із сертифікації «Метрологія» (ОС «Метрологія») пройшов акредитацію на право проведення сертифікації персоналу. Для цього був запропонований перелік документів щодо проведення процедури сертифікації, під час розробки яких були використані вимоги чинних в Україні нормативних документів (НД), що стосуються проведення сертифікації продукції та послуг, а також персоналу.

Розглянемо основні із загального обсягу розроблених організаційно-методичних документів, а саме — Порядок сертифікації персоналу вимірювальних лабораторій та Порядок сертифікації персоналу калібрувальних лабораторій, вимоги яких є обов'язковими для:

- ОС «Метрологія», що проводить сертифікацію персоналу;
- підприємств та організацій, фахівці яких є здобувачами;
- здобувачів;
- організацій і окремих осіб, які залучаються до проведення робіт із сертифікації персоналу ОС «Метрологія».

Під час проходження процедури сертифікації здобувач (фахівець, який подав заявку на проведення сертифікації) одержує сертифікат компетентності з визначенням рівня компетентності. Тому відповідно до порядку сертифікація персоналу вимірювальних лабораторій (ВЛ) та калібрувальних лабораторій (КЛ) охоплює оцінку професійної підготовки за одним чи кількома видами вимірювань. До галузі акредитації ОС «Метрологія» входять усі 12 видів вимірювань.

Метою сертифікації персоналу є підтвердження відповідності особистої кваліфікації фахівця, необхідної для проведення вимірювань фізичних величин для конкретних об'єктів вимірювань відповідно до вимог чинних НД.

Процедура сертифікації персоналу є добровільною, тому рішення про її необхідність приймає керівник лабораторії або сам фахівець.

Після проведення сертифікації персоналу за результатами кваліфікаційного іспиту фахівцеві присвоюється відповідна кваліфікація. Залежно від кваліфікації сертифікованій особі надають один із трьох рівнів компетентності.

**1-й рівень.** Фахівець повинен мати кваліфікацію, достатню для проведення вимірювань відповідно до інструкцій під наглядом персоналу 2-го чи 3-го рівнів, та виконувати такі функції:

- настроювання устаткування;
- здійснення вимірювань;
- реєстрація і класифікація результатів відповідно до критеріїв, установлених у документах;
- подання звіту за результатами проведення вимірювань.

Фахівець не несе відповідальності за вибір устаткування, а також за результати вимірювань.

**2-й рівень.** Фахівець повинен мати кваліфікацію, достатню для здійснення вимірювань і керування процедурою вимірювання відповідно до встановлених чи затверджених методик та виконувати такі функції:

- вибір технічного устаткування відповідно до методики проведення вимірювань;
- визначення обмежень у проведенні вимірювань тих видів, з яких надано 2-й рівень кваліфікації;
- настроювання устаткування та його застосування;
- здійснення контролю за виконанням робіт;
- тлумачення й оцінка результатів відповідно до документів, що використовуються, а також оцінка норм і методик виконання вимірювань;
- нагляд за здійсненням усіх обов'язків фахівця 1-го рівня;
- керування персоналом;
- складання та оформлення звіту за результатами вимірювань.

**3-й рівень.** Фахівець повинен мати кваліфікацію, достатню для керування будь-якими операціями процедури проведення вимірювань за видом, стосовно якого надано сертифікат, бути компетентним в оцінці та інтерпретації результатів відповідно до чинних НД, мати достатні практичні знання. Він виконує такі функції:

- відповідальність за технічні засоби та дії персоналу;
- визначення і застосування технічного устаткування і методик;
- тлумачення стандартів, норм, технічних умов і методик;
- керування персоналом під час виконання вимірювальних робіт.

Усі роботи з сертифікації персоналу оплачує або підприємство, співробітником якого є здобувач, або здобувач на договірних умовах.

Порядок проведення сертифікації персоналу передбачає:

- подання здобувачем або підприємством заявки на сертифікацію;
- розгляд та прийняття рішення за заявкою щодо можливості проведення робіт із сертифікації здобувача;
- розроблення програми для проведення кваліфікаційного іспиту та надання її здобувачеві;
- проведення кваліфікаційного іспиту;
- прийняття за результатами кваліфікаційного іспиту рішення про можливість видачі здобувачеві сертифіката компетентності та встановлення рівня кваліфікації фахівця;
- видача сертифіката компетентності та занесення до Реєстру сертифікованих фахівців вимірювальних лабораторій;
- проведення нагляду за сертифікованим фахівцем та правильністю використання ним сертифіката компетентності.

Разом із заявкою передбачено подавати до ОС такі документи:

- відомості про фахівця;
- копії документів про навчання фахівця (диплом про закінчення навчального закладу, курсів підвищення кваліфікації та ін.), копію сертифіката компетентності (за наявності);
- перелік величин, які необхідно одержати (з зазначенням об'єктів, що вимірюються, діапазонів та похибок) на проведення вимірювань, з яких сертифікується фахівець;

➤ іншу інформацію про фахівця, яка характеризує його кваліфікацію;

➤ перелік нормативних документів, що регламентують методику виконання вимірювань, на проведення яких сертифікується фахівець, а також перелік НД, що регламентують вимоги техніки безпеки, санітарних норм тощо, яких треба дотримуватися під час проведення вимірювань у зазначеній галузі.

ОС розглядає заявку і не пізніше від одного місяця після її одержання повідомляє здобувача про прийняте рішення щодо можливості продовження сертифікації.

Коли розглядають заявку, ураховують наявність підготовки, професійних знань, майстерності, досвіду та, за потреби, відповідного стану здоров'я, що дає можливість здобувачеві виконувати поставлені перед ним завдання. Під час розгляду заявки ОС може запросити копії необхідних документів та додаткові відомості.

Якщо за результатами розгляду заявки та супровідних документів виявляється, що проведення дальших робіт із сертифікації неможливе (недостатній або відсутній досвід роботи на заявлений рівень кваліфікації), ОС надає здобувачеві обґрунтоване рішення про неможливість проведення сертифікації. Після усунення причин, за яких сертифікація фахівця визнана неможливою, здобувач подає повторно заявку на проведення сертифікації.

Для підтвердження компетентності здобувача провадиться кваліфікаційний іспит, програма якого складається із затверджених ОС типових програм за видами вимірювань з урахуванням рівня кваліфікації фахівця.

Програма кваліфікаційного іспиту вибирається залежно від:

- ✧ освіти;
- ✧ досвіду роботи з якості фахівця вимірювальної лабораторії та рівня його кваліфікації;
- ✧ виду вимірювань, об'єкта вимірювань, діапазону та похибок вимірювань, на проведення яких сертифікується фахівець;
- ✧ наявності сертифікатів компетентності.

До програми кваліфікаційного іспиту включаються перевірка теоретичних та практичних знань фахівця, а також обов'язково перевірка знань правил безпеки та охорони здоров'я.

До складу комісії, що проводить кваліфікаційний іспит, входять не менше ніж три члени, які є провідними фахівцями у відповідному виді вимірювань. Склад комісії затверджується керівником ОС.

Кваліфікаційний іспит може проводитись у трьох формах: письмовій, усній, тестовій.

Вид кваліфікаційного іспиту вибирається ОС, про що повідомляється здобувач.

Перевірка практичних навиків (знань) здійснюється експериментально на спеціально підготовлених робочих місцях, які відповідають вимогам до робіт з виконання вимірювань за заявкою здобувача, або на експериментальній базі інших підприємств та організацій.

Про термін проведення кваліфікаційного іспиту фахівець повідомляється не пізніше ніж за місяць до призначеної дати та одержує у цей термін програму іспитів.

За результатами кваліфікаційного іспиту члени комісії надають пропозиції щодо можливості видачі сертифіката та рівня кваліфікації здобувача. Результати іспитів затверджує керівник ОС. У разі позитивного результату ОС видає фахівцеві сертифікат компетентності на термін не більше від трьох років.

Порядок сертифікації передбачає подовження терміну чинності сертифіката компетентності. Фахівці, які одержали сертифікат компетентності, заносяться до Реєстру сертифікованих фахівців вимірювальних або калібрувальних лабораторій.

У разі негативного рішення комісії фахівець може повторно скласти кваліфікаційний іспит через деякий час, але не раніше ніж через місяць з моменту проведення попереднього.

Під час чинності сертифіката компетентності фахівець підлягає технічному нагляду з боку ОС, який здійснюється відповідно до Порядку здійснення нагляду за сертифікованими фахівцями.

У Порядку передбачається процедура скасування сертифіката компетентності, яка проводиться у разі:

- особистої заяви фахівця;
- припинення фахівцем діяльності з вимірювань відповідно до сертифіката компетентності на термін, що перевищує один рік;
- рішення ОС за негативними результатами нагляду за діяльністю фахівця;

➤ негативного рішення за результатами повторного кваліфікаційного іспиту.

Рішення ОС щодо негативних результатів кваліфікаційного іспиту чи нагляду або скасування сертифіката компетентності фахівець може оскаржити в комісії з апеляції ОС у місячний термін з дня прийняття цього рішення.

Для того щоб забезпечити вимоги до підтвердження компетентності сертифікованого фахівця, здобувач повинен мати:

- вищу або середню спеціальну освіту;
- необхідну теоретичну підготовку з відповідного виду вимірювань;

- практичний досвід роботи не менше від трьох місяців.

Здобувач повинен знати:

- закони України та інші нормативно-правові акти України з питань метрології та метрологічної діяльності, а також нести відповідальність у разі їх порушення;

- основоположні стандарти в галузі метрології (державні, міждержавні, галузеві, корпоративні);

- основи метрології, головні принципи, методи та умови одержання результатів вимірювань;

- методики виконання вимірювань, стосовно яких він сертифікується;

- конструкцію та принцип дії засобів вимірювальної техніки, які використовуються під час проведення вимірювань;

- основи законодавства та правила: охорони праці; техніки безпеки; виробничої санітарії; протипожежної безпеки.

Здобувач повинен відповідно до рівня своєї кваліфікації:

- ✧ виконувати операції вимірювань згідно з документами за методиками виконання вимірювань;

- ✧ оцінювати складові похибок вимірювань;

- ✧ виконувати роботи, необхідні для забезпечення нормального функціонування вихідних та робочих еталонів, допоміжних і робочих застосовуваних засобів вимірювальної техніки;

- ✧ проводити аналіз результатів вимірювань і розрахунки похибок;

- ✧ правильно оформляти результати вимірювань.

Для допуску до іспиту здобувач повинен відповідати мінімальним вимогам до теоретичної підготовки і практичного досвіду у визначеному виді вимірювань відповідно до рівня своєї компетентності.

З урахуванням наукового і технічного потенціалу кандидатів можна використовувати різні форми підготовки: курсові заняття; участь у конференціях чи семінарах; вивчення публікацій, періодичних видань та інших спеціалізованих матеріалів.

Після закінчення першого терміну чинності сертифіката компетентності, а також кожні наступні три роки сертифікація може бути подовжена на новий період за умови, коли фахівець подає:

- а) висновок про стан здоров'я (якщо це необхідно);
- б) документ про здійснення задовільної виробничої діяльності без значної перерви в роботі з виконання вимірювань за видом, стосовно якого надано сертифікат.

Якщо критерії подовження терміну сертифікації не дотримані, фахівець повинен виконувати процедуру, передбачену для нового кандидата. Персонал вимірювальних та калібрувальних лабораторій — один з основних ресурсів забезпечення якості робіт. Тому проведення процедури сертифікації персоналу суттєво підвищить точність вимірювань та калібрування і сприятиме зміцненню довіри до одержаних результатів.

#### **5.10. Оцінка кваліфікації персоналу з неруйнівного контролю**

**Основні положення.** Стандарт ДСТУ ISO 9712 визначає систему кваліфікації і сертифікації персоналу, що виконує НК промислової продукції. Використання терміна «промислова продукція» передбачає, що даний контроль не застосовують у галузі медицини.

Вимоги, які висувають до органу з сертифікації, уповноважених органів і екзаменаційних центрів, зводяться до такого:

- Орган із сертифікації повинен виконувати вимоги ISO 17024 — ISO 9712 та ДСТУ EN 45013.
- Уповноважений орган, якщо його створено, повинен:
  - працювати під контролем органу з сертифікації;



- мати засоби, необхідні для проведення екзаменів через екзаменаційні центри, враховуючи калібрування і перевірку устаткування;

- готувати проведення і спостерігати за ходом екзаменів, відповідальність за які несе екзаменатор, уповноважений органом із сертифікації;

- бути незалежним у визначеній галузі діяльності;

- застосовувати документовану систему управління якістю, затверджену органом із сертифікації;

- мати засоби і досвід, які необхідні для створення екзаменаційних центрів;

- гарантувати, щоб зразки для екзаменів не використовували для цілей підготовки.

У разі якщо діяльність уповноваженого органу поширюється на який-небудь певний сектор, цей уповноважений орган повинен охоплювати більше ніж одне підприємство, що працює в даному секторі.

Якщо немає вповноважених органів, вимоги, що їх висувають до вповноваженого органу, повинен виконувати орган із сертифікації.

- Екзаменаційний центр повинен:

- працювати під контролем органу з сертифікації чи вповноваженого органу;

- застосовувати документовані процедури системи якості, затвердженої органом із сертифікації;

- мати засоби, необхідні для проведення екзаменів, враховуючи калібрування і перевірку устаткування;

- готувати і провадити екзамени, відповідальність за які несе екзаменатор, призначений органом із сертифікації;

- гарантувати, щоб зразки для екзаменів не використовували для цілей підготовки.

- Орган із сертифікації повинен:

- упроваджувати, просувати, підтримувати і керувати системою сертифікації відповідно до положень стандарту;

- може передавати повноваження щодо конкретного здійснення процедури сертифікації під свою пряму відповідальність уповноваженим органам, які повинні представляти виробничі сектори;

– затверджувати безпосередньо екзаменаційні центри, відповідним чином забезпечені персоналом і устаткуванням, і періодично їх контролювати;

– установлювати відповідну систему заповнювання протоколів, які потрібно зберігати не менше від одного сертифікаційного циклу (10 років);

– нести відповідальність за видачу всіх сертифікатів, але може передати вповноваженим органам свої повноваження на видачу сертифікатів 1-го і 2-го рівнів;

– нести відповідальність за визначення секторів;

– відповідно до документованої процедури здійснювати контроль за всіма переданими функціями.

Екзаменаційний центр може бути розміщено на виробничих площах працедавця. При цьому екзамени потрібно проводити тільки у присутності і тільки під безпосереднім контролем уповноваженого представника органу з сертифікації. Екзаменаційний центр повинен:

- мати відповідний кваліфікований персонал, приміщення й устаткування для забезпечення належного проведення кваліфікаційних екзаменів стосовно рівнів кваліфікації, методів і секторів (дод. 14);

- використовувати тільки ті документи й екзаменаційні питальники, які розробив і затвердив орган із сертифікації;

- для практичних екзаменів, що проводить цей центр, використовувати тільки ті екзаменаційні зразки, що підготував чи затвердив орган із сертифікації;

- заповнювати і зберігати відповідну кваліфікаційну й екзаменаційну документацію відповідно до вимог органу з сертифікації (дод. 15).

Працедавець повинен представити кандидата в орган із сертифікації чи в уповноважені органи і підтвердити документами справжність наданих відомостей про кандидата, ураховуючи дані про освіту, підготовку і стаж, необхідні для допуску кандидата до екзаменів. Проте працедавця не можна безпосередньо залучати до процедури кваліфікаційного екзамену.

Що стосується кандидатів на сертифікацію, то працедавець несе відповідальність за:

- а) видачу виробничої характеристики;
- б) підтвердження гостроти зору;
- в) підтвердження безперервності стажу за визначеним методом неруйнівного контролю без значної перерви в роботі.

Якщо кандидат є приватним підприємцем, то він повинен брати на себе всю відповідальність, що приписана працедавцеві.

Відповідно до стандарту атестованому фахівцеві присвоюють один із трьох рівнів залежно від його кваліфікації.

**1-й рівень.** Фахівець, що атестований на 1-й рівень, має кваліфікацію, достатню для проведення робіт з неруйнівного контролю, відповідно до письмових інструкцій, під наглядом персоналу 2-го чи 3-го рівнів. У межах компетентності, що визначена сертифікатом, персонал 1-го рівня може бути вповноважений на виконання таких видів робіт:

- настроювання устаткування для контролю;
- виконання контролю;
- реєстрація і класифікація результатів контролю відповідно до критеріїв, установлених у документах;
- подання звіту за результатами контролю.

Персонал, що атестований на 1-й рівень, не несе відповідальності за вибір методики контролю чи устаткування, а також за оцінювання результатів контролю.

**2-й рівень.** Фахівець, атестований на 2-й рівень, має кваліфікацію, достатню для здійснення неруйнівного контролю, відповідно до встановлених чи затверджених методик. У межах компетентності, визначеної сертифікатом, персонал 2-го рівня може бути вповноважений на виконання таких видів робіт:

- вибір технічного устаткування, необхідного для проведення неруйнівного контролю, відповідно до застосованого методу контролю;
- визначення обмежень у застосуванні методу контролю;
- перероблення стандартів і технічних умов з неруйнівного контролю в інструкції з неруйнівного контролю;
- настроювання і калібрування устаткування;
- виконання контролю і нагляду за проведенням контролю;
- інтерпретацію й оцінювання результатів відповідно до застосовуваних стандартів, норм чи технічних умов;

- підготовку письмових інструкцій з контролю;
- виконання нагляду за здійсненням усіх обов'язків фахівця 1-го рівня;
- підготовку чи керування персоналом 2-го чи 1-го рівнів;
- складання й оформлення звіту за результатами неруйнівного контролю.

**3-й рівень.** Фахівець, атестований на 3-й рівень, має кваліфікацію, достатню для виконання і керування будь-якими операціями за тим методом неруйнівного контролю, за яким його атестовано. Спеціаліст, атестований на 3-й рівень, може:

- брати на себе повну відповідальність за засоби контролю, екзаменаційний центр і персонал;
- визначати і затверджувати застосування інструкцій і методик з неруйнівного контролю;
- інтерпретувати стандарти, норми, технічні умови і методики;
- розробляти спеціальні методи, методики й інструкції з неруйнівного контролю для їх використання;
- виконувати нагляд за здійсненням усіх обов'язків фахівцями 1-го і 2-го рівнів.

Фахівець 3-го рівня повинен продемонструвати:

- свою компетентність в оцінюванні й інтерпретації результатів відповідно до чинних стандартів, норм і технічних умов;
- задовільні практичні знання застосування матеріалів, уміння розробляти технології неруйнівного контролю і надавати допомогу у визначанні критеріїв приймання, де іншим способом це недоступно;
- наявність загального уявлення про інші методи неруйнівного контролю;
- здатність керувати персоналом, кваліфікація якого нижча від 3-го рівня.

Якщо орган із сертифікації надав повноваження, то фахівець 3-го рівня може керувати і наглядати за ходом кваліфікаційних екзаменів від імені цього органу з сертифікації.

Для допуску до сертифікації кандидат повинен успішно скласти відповідний кваліфікаційний екзамен, докладну інформацію про який розміщено в підрозд. 5.5, і виконати вимоги щодо підготовки, стажу практичної роботи, а також мати добрий зір, як зазначено у цьому розділі.

Кандидат на 1-й чи 2-й рівень кваліфікації повинен надати документальне підтвердження про успішне закінчення курсу підготовки з того методу і рівня, за яким він прагне одержати сертифікацію, відповідно до вимог органу з сертифікації.

З урахуванням наукового і технічного потенціалу кандидатів на 3-й рівень кваліфікації підготуватися до сертифікації можна різними способами: через відвідування курсів підготовки, участь у конференціях чи семінарах (які організують промислові чи незалежні асоціації), вивчення навчальних посібників, періодичних видань та інших спеціалізованих друкованих матеріалів.

Виробничий стаж може бути одержаний як до, так і після успішного складання кваліфікаційного екзамену. У тому разі, якщо виробничий стаж здобуто після успішного складання екзаменів, результати екзаменів чинні протягом тільки одного року. Документальне підтвердження виробничого стажу повинен завірити працедавець, і його потрібно подати в орган із сертифікації чи в уповноважений орган.

Обов'язки фахівця 3-го рівня вимагають знань, що виходять за межі технічної сфери певного методу неруйнівного контролю. Ці знання можуть бути здобуті за різних поєднань освіти, підготовки і досвіду. Усі кандидати на 3-й рівень у будь-якому методі НК повинні успішно скласти (з оцінкою  $\geq 70\%$ ) практичний екзамен для 2-го рівня у відповідному секторі і методі, за винятком розроблення проекту інструкції для персоналу 1-го рівня.

Кваліфікаційний екзамен охоплює певний метод неруйнівного контролю, що застосовують у конкретному виробничому секторі. Екзаменатор не повинен бути єдиним для будь-якого кандидата, якого він особисто готував до цього конкретного екзамену, кандидат також не має бути працедавцем екзаменатора чи працювати в тій самій організації, що й екзаменатор.

Кандидатові, який виконав усі умови щодо сертифікації, орган із сертифікації видає сертифікат та (або) відповідне посвідчення (дод. 16, 17). Сертифікати та (або) відповідні посвідчення мають містити щонайменше:

- прізвище, ім'я і по батькові атестованого фахівця;
- дату сертифікації;
- дату, до якої сертифікація діє;

- рівень, за яким фахівець атестовано;
- назву органу з сертифікації;
- метод(и) неруйнівного контролю;
- виробничий(і) сектор(и), за яким(и) фахівця атестовано;
- особистий ідентифікаційний номер;
- підпис атестованого фахівця;
- фотографію атестованого фахівця (для посвідчення);
- пристрій для захисту посвідчення від підроблення, наприклад, використання холодного герметизування, запаювання в пластик тощо;
- підпис уповноваженого представника органу з сертифікації.

**Примітка.** Як у сертифікаті, так і в посвідченні може бути відведено спеціальне місце для обмежень, а також підпису і штампа працедавця, що дає змогу власникові сертифіката працювати і нести відповідальність за результати контролю.

**Національна примітка:**  
Сертифікат та (або) посвідчення  
можуть містити також печатку та логотип органу із сертифікації

Максимальний термін чинності сертифіката становить п'ять років. Чинність сертифіката починається, коли задоволені всі вимоги, що стосуються сертифікації: підготовка, виробничий стаж, успішне складання екзамену і задовільні результати перевірки гостроти зору.

Сертифікацію визнають недійсною:

- за рішенням органу із сертифікації після розгляду даних про неетичну поведінку, несумісну з положеннями процедур щодо сертифікації;
- якщо фахівець стає фізично нездатний виконувати свої обов'язки, що підтверджують дані перевірки гостроти зору, здійснюваної щороку під відповідальність працедавця;
- якщо є значна перерва в роботі за методом контролю, з якого фахівця атестовано.

Після закінчення першого терміну чинності сертифіката і кожні дальші десять років сертифікацію може продовжити орган із сер-

тифікації на новий п'ятирічний період за умови, що фахівець відповідає таким вимогам:

- подає документ про задовільні результати перевірки гостроти зору, що проводилась упродовж попередніх 12 місяців;
- надає документ про продовження ним задовільної виробничої діяльності без значної перерви в роботі за методом контролю, з якого його атестовано.

У разі якщо вимога для продовження терміну чинності сертифіката не виконана, фахівець має право скласти екзамен за процедурою, передбаченою для повторної сертифікації. Якщо він не склав цей екзамен, то його слід вважати новим кандидатом на сертифікацію у відповідному секторі, за відповідним методом і на відповідний рівень.

Отже, проаналізувавши наведені рекомендації та вимоги, бачимо, що персонал, який складається з фахівців, зайнятих у контролі промислової продукції, а також у її виготовленні, повинен складати як практичні, так і теоретичні екзамени, які обов'язково входять у процедуру атестації і сертифікації.

Якщо розглянути процедуру атестації і сертифікації аудиторів, то фактично на підставі поданих документів експерти визначають придатність кандидата в аудитори за результатами його участі у стажуванні. Зрозуміло, що стажуванню передуює проходження теоретичної підготовки в навчальних закладах, які здобули дозвіл національного органу з сертифікації на проведення такої діяльності. Після закінчення навчання кандидат в аудитори складає теоретичний іспит і в разі задовільної оцінки одержує спеціальне посвідчення, яке дає йому право подавати заявку на сертифікацію.

Спільним моментом для зазначених категорій фахівців є те, що неодмінно в атестатах або сертифікатах вказуються виробничі сектори, за якими фахівця сертифіковано, або групи продукції, котра сертифікується за участі того чи іншого фахівця.



## Запитання та завдання для самоперевірки

1. Як відбувається відбір кандидатів на висунення на посади керівників та спеціалістів?
2. Як впливає кваліфікація персоналу на ефективність функціонування підприємства?
3. Проаналізуйте схему підготовки управлінських кадрів.
4. Назвіть заходи, які провадяться організацією за відсутності системи управління якістю.
5. Перелічіть фактори мотивації працівників організації.
6. Опишіть формування мотиваційного профілю працівника.
7. Як проводиться діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників?
8. Назвіть завдання, які розв'язуються в процесі атестації персоналу організації.
9. Окресліть переваги застосування методу управління знаннями.
10. Дайте визначення атестації персоналу та поясніть, як вона проводиться?
11. Які методи використовують при проведенні атестації персоналу?
12. Які обов'язки покладають на атестаційну комісію?
13. Який порядок діє при проведенні атестації працівників?
14. Які документи подаються для початку процедури сертифікації персоналу?
15. Зміст сертифіката і правила його видачі.
16. Мета сертифікації персоналу вимірювальних та калібрувальних лабораторій.
17. Які рівні компетентності надаються особі залежно від кваліфікації?
18. Який порядок діє при проведенні сертифікації персоналу випробувальних лабораторій?
19. Хто і як розглядає заявку на сертифікацію персоналу?
20. Які процедури виконують для підтвердження компетентності здобувача?
21. Що повинен мати, знати, вміти працівник для підтвердження компетентності сертифікованого фахівця?



22. За яких умов і коли може бути подовжена сертифікація?
23. Які вимоги висувають до органу із сертифікації персоналу згідно з ДСТУ EN 45013?
24. Охарактеризуйте обов'язки та відповідальність органу із сертифікації екзаменаційного центру.
25. За які процеси сертифікації несе відповідальність працедавець?
26. Які рівні кваліфікації присвоюють фахівцям з НК у процесі сертифікації?
27. Що може робити та що повинен продемонструвати фахівець 3-го рівня з НК під час сертифікації?
28. Які документи одержує спеціаліст після проведення сертифікації? Розкрийте зміст цих документів.
29. Розкрийте зміст та порядок ведення реєстру персоналу.
30. Критерій оцінки трудової діяльності персоналу.
31. Порядок проведення та оформлення результатів нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу.

Сучасна економіка потребує наявності широкого кола кваліфікованих працівників, сертифікованих організаціями, незалежними від системи освіти. У ХХІ ст. Україна вступила з тягарем нерозв'язаних проблем в економіці, політиці, екології, освіті. Як розвиватиметься наша держава — багато в чому залежить від тих людей, котрі сьогодні ще тільки опановують вибрану професію, і, звичайно ж, від тих, хто допоможе їм набути професію. Якість підготовки випускників системи освіти, безумовно, оцінюватиме громада працедавців.

З погляду конкурентного бізнесу персонал фірми повинен бути достатньо підготовленим і мати бажання забезпечувати потрібну якість продукції (послуг) організації в такій риночній ситуації, коли вимоги споживача та його очікування невідпинно підвищуються.

Міжнародний досвід свідчить, що підприємства витрачають на підготовку та сертифікацію свого персоналу не менше ніж 20 % від загальних витрат. В Україні цей показник суттєво нижче і становить не більше від 0,8 % для малого і середнього бізнесу та 12 % — для великого.

В економічно розвинутих країнах працедавці активно співпрацюють зі сферою освіти у царині формування якості робочої сили. У деяких державах створюють комісії з питань професійних умінь (компетенцій), національні ради зі стандартів умінь, у рамках яких розробляються стандарти та оцінні процедури для різних секторів економіки.

Серед причин, що змусили керівництво багатьох держав світу звернути увагу на проблему професійної компетентності працездатного населення та молоді, дослідники відзначають такі:

- ✓ «тиск» працедавців як основних «замовників» кадрів, що висунули вимоги до випускників професійних навчальних закладів;

- ✓ необхідність підвищити конкурентоспроможність випускників на ринку праці та забезпечити їхню соціальну адаптацію;

✓ створення засад для взаємовизнання професіональних сертифікатів випускників навчальних закладів у рамках створення єдиного європейського простору.

Професійне навчання є сферою взаємних інтересів:

- працедавців, які виступають безпосередніми замовниками системи професійної освіти, оскільки саме до них попадає її кінцевий продукт;

- учнів (студентів) та їхніх батьків, що здобули відповідний освітній ресурс для побудови ділової кар'єри і забезпечення свого майбутнього;

- органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, що формують і реалізують ефективну кадрову політику як фактор соціально-економічного розвитку територій.

При цьому основні функції управління системою професійної освіти (планування, контроль) залишаються державними.

Сертифікація персоналу дає підприємствам відповідні переваги, а саме:

- ✓ підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- ✓ пріоритетність інвестування кредитування;
- ✓ підвищення іміджу підприємства;
- ✓ додатковий аргумент при пред'явленні позовів у суді з якості продукції (послуг), що випускається;

- ✓ можливість одержати реальну оцінку якості підготовки, рівня компетенції, професійної здатності працівників;

- ✓ можливість стимулювати персонал на підвищення рівня своєї кваліфікації;

- ✓ можливість сформулювати рекомендації з внутрішнього навчання, а також рекомендації для системи професійної освіти.

У свою чергу, сертифікація персоналу дає працівникам:

- підтвердження незалежною організацією рівня кваліфікації та професійної майстерності на сучасний момент;

- підвищення шансів працевлаштування з урахуванням якості своєї підготовки;

- можливість просунутись по службі та мобільність на ринку праці.

Загальна модель комплексної оцінки кваліфікації персоналу (МКОКП), що базується на застосуванні процесного підходу та інтеграції вимог стандартів, які стосуються оцінки кваліфікаційного

рівня персоналу, забезпечує єдиний підхід до розробки, упровадження та вдосконалення систем управління якістю органу з сертифікації персоналу, що сприяє скороченню всіх видатків, насамперед, виробничих та людських.

Ключові моменти процесного підходу мають універсальний характер і можуть бути використані як алгоритм упровадження процесного підходу будь-яким органом оцінки відповідності.

Розроблена статистична модель оцінки кваліфікації персоналу призначена для використання її в структурі загальної моделі МКОКП. За допомогою цієї статистичної моделі, побудованої на базі застосування експертних оцінок, можна оцінювати кожен зі складових узагальненого показника компетентності.

Сутність розробленої статистичної моделі оцінки кваліфікації персоналу полягає у знаходженні балових оцінок для кожної з оцінних ознак, а також у визначенні коефіцієнтів конкордації для цих ознак.

Надійність і об'єктивність застосування методу експертних оцінок у розробленій статистичній моделі оцінки кваліфікації персоналу необхідно перевіряти саме за допомогою розрахунків коефіцієнтів конкордації, які є мірою узгодженості думок експертів щодо кожної оцінної ознаки, які є складовими узагальненого показника компетентності кандидата.

Загальна модель МКОКП ґрунтується на принципах моделі ділової досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) та є базою для використання принципу TQM «Процесний підхід». Вона придатна для використання при оцінюванні компетентності не тільки кандидатів у аудитори (аудиторів) із сертифікації інших систем управління якістю продукції та послуг, а й кандидатів у аудитори (аудиторів) з атестації виробництв.

Результатом упровадження МКОКП, у рамках якої застосована розроблена статистична модель оцінки кваліфікації персоналу, є впевненість, якої набувають усі зацікавлені сторони, в тому, що персонал відповідає встановленим вимогам.

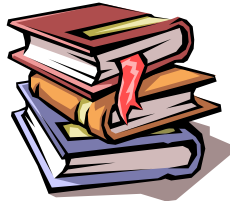
Роль професійно-технічної освіти, зокрема професійного навчання на робочому місці, є вкрай важливою, оскільки це один із впливових чинників для забезпечення стійкого розвитку економіки.

Для підготовки пропозицій щодо змін та доповнень до нормативно-правових актів, розроблення навчально-програмних і методологічних матеріалів, нових підходів та механізмів взаємодії

підприємств і навчальних закладів найближчим часом на державному рівні необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації робочої сили за допомогою розвитку системи професійного навчання кадрів на виробництві як складової системи неперервного навчання протягом життя. Слід ще раз зауважити важливість побудови системи підготовки управлінських кадрів на більш високому рівні, оскільки без ефективного управління неможливо ефективне виробництво.

Підготовка та підвищення кваліфікації працівників мають тривати безперервно, з урахуванням цілей організації. Крім цього, потрібно:

- продовжити роботу з молоддю на відомчому рівні із застосуванням заохочувальних заходів, спрямованих на підвищення рівня мотивації та продуктивності праці;
- розробити єдине положення кадрового аудиту, яке має містити вимоги до всіх видів атестації;
- розробити керівний документ з підвищення кваліфікації персоналу, в якому визначити коло працівників з урахуванням їхнього віку та специфіки галузі.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дк 009-96. Державний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності».
2. Дк 003-2005. Національний класифікатор України «Класифікатор професій».
3. *Довідник* класифікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Розділ 1. Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, що є загальними для всіх видів економічної діяльності.
4. *Міжнародна* стандартна класифікація занять (ISCO-88: international Standard Classification of Occupation / ILO, Geneva).
5. *ГСВОУ 2-06*. Галуzeвий стандарт вищої освіти України. Засоби діагностики якості вищої освіти спеціаліста за спеціальністю специфічних категорій 7.000001 «Якість, стандартизація та сертифікація».
6. *Виноградський М. Д.* Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 504 с.
7. *Управління людськими ресурсами (Понятійно-термінологічний словник)* : навч. посіб. / за ред. НЦО Г. В. Кіно, О. В. Антонова, М. Ф. Головатого. – К. : МАУП, 2006. – 496 с.
8. *Ковальов О.* Застосування процесного підходу для вибору одиничних показників якості освітніх послуг ВНЗ // Стандартизації, сертифікація, якість / О. Ковальов, М. Стригунова. – 2007. – № 2. – С. 56–64.
9. *Векслер Е. М.* Якість : навч. посіб. / Е. М. Векслер, В. М. Рада, Л. Ф. Василевич. – К. : ВД «Професіонал», 2008. – 320 с.
10. *Мотивація* персоналу. Ключевой фактор менеджмента / под ред. Йошио Кондо; пер. с англ. У. П. Марковой; наук. ред. В. А. Лапидус, М. Е. Серов. – Нижний Новгород : СМЦ «Приоритет», 2007. – 206 с.
11. *Хьелл Л.* Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб. : Питер Пресс, 1997. – 608 с.
12. *Карпов А. В.* Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 1999. – 584 с.
13. *Кочеткова А. И.* Психологические основы современного управления персоналом / А. И. Кочеткова. – М. : Зерцало, 1999. – 584 с.

14. *Кане М. М.* Системи, методи и инструменти менеджмента качества: учеб. пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
15. *Атестація та сертифікація фахівців з неруйнівного контролю:* зб. нормативних документів. – К. : Основа, 1998. – 108 с.
16. *EN-4179: 2005.* Аерокосмічна серія – Кваліфікація і уповноваження персоналу в галузі неруйнівного контролю.
17. *Галузевий стандарт вищої освіти України.* Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.18010010. – Якість, стандартизація та сертифікація. – К. : 2006. – 58 с.
18. *Білокур І. П.* Формування виробничих секторів у системі сертифікації персоналу неруйнівного контролю авіаційної техніки // *Мат. IV нац. наук.-техн. конф. і виставки «НКТД-2003» / І. П. Білокур.* – К., 2003. – С. 341–344.
19. *Білокур І. П.* Гуманітарна складова управління якості продукції // *Мат. Міжнар. конф. та виставки : Современные методы и средства неразрушающего контроля и технической диагностики / І. П. Білокур.* – Ялта : УНЦ «Наука, техніка, технологія», 2003. – С. 170–172.
20. *Білокур І. П.* Національна асоціація неруйнівного контролю авіації – інструмент рівноправного партнерства України у світовому аерокосмічному співтоваристві : *Інформ. бюлетень Мінпромполітики України / І. П. Білокур.* – К., 2006. – № 1. – С. 62–63.
21. *Білокур І. П.* Практика управління якістю будівництва нафтогазопроводів: *Інформ. бюлетень Мінпромполітики України зі стандартизації, метрології та управління якістю / І. П. Білокур, З. А. Берник.* – 2007. – № 1. – С. 53–60.
22. *Білокур І. П.* Сертифікація персоналу неруйнівного контролю авіаційної техніки // *XV междунар. конф. «Современные методы и средства НК и «ТД» / І. П. Білокур.* – Ялта–Киев: УНЦ «Наука. Техніка. Технологія», 2007. – С. 87–88.
23. *Білокур І. П.* Удосконалення правової системи сертифікації персоналу та процесів неруйнівного контролю АТ: *Мат. наук.-практ. конф. «Державна політика розвитку цивільної авіації XXI століття: Економічний патріотизм: стратегічні можливості країни» / І. П. Білокур, Ю. О. Гордонна.* – К. : НАУ, 2008. – С. 78–92.
24. *Білокур І. П.* Основи дефектоскопії: підручник / І. П. Білокур. – К. : Азимут-Україна, 2004. – 497 с.
25. *Білокур І. П.* Елементи дефектології при вивченні неруйнівного контролю: навч. посіб. / І. П. Білокур. – К. : НМІ МО, 1990. – 204 с.

26. *Вострокнутов И. Е.* Теория и технология оценки качества программных средств образовательного назначения: монография / И. Е. Вострокнутов. – М. : Госкоорцентр информ. технологий, 2001. – 300 с.
27. *Ричи Ш.* Управление мотивацией: учеб. пособие / Ш. Ричи, П. Мартин. пер. с англ.; под ред. проф. А. Е. Климова /. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 7–11.
28. *Красимир Дечев.* Международный аспект Проекта TACIS «Развитие системы профессионального обучения на рабочем месте»: довідник кадровика 12(54) / Дечев. Красимир. – 2006. – Грудень. – С. 82–85.
29. *Щербак Л.* Розвиток системи професійного навчання на робочому місці: довідник кадровика 12(42) / Л. Щербак. – 2005. – Грудень. – С. 78–81.
30. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. / М. І. Мурашко. – К., 2002. – 233 с.
31. *Бешелев С. Д.* Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гуревич. – М. : Статистика, 1980. – 263 с.
32. *Горопацький В.* Система екологічної сертифікації як засіб реалізації екологічної політики держави // Інформаційний бюлетень Міністерства промислової політики України з стандартизації, метрології та управління якістю. / В. Горопацький, В. Паракуда, А. Сухенко. – К., 2006. – № 2(4). – С. 59–61.
33. *Органы по сертификации персонала.* Общие требования: ГОСТ 30488-97.
34. *Система сертифікації УкрСЕПРО.* Вимоги до аудиторів та порядок їх атестації : ДСТУ 3418-96.
35. *Кваліфікація і сертифікація персоналу неруйнівного контролю.* Основні вимоги : ISO 9712 та ДСТУ EN 473-2001.
36. *Системи управління якістю.* Основні принципи та словник : ДСТУ ISO 9000-2009.
37. *Системи управління якістю.* Вимоги : ДСТУ ISO 9001-2009.
38. *Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) систем екологічного управління :* ДСТУ ISO 19011:2003.
39. *Жиromський В.* Система сертифікації персоналу вимірювальних та калібрувальних лабораторій / В. Жиromський, О. Малецька // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2002. – № 4. – С. 28–30.
40. *Про підтвердження відповідності :* Закон України від 17.05.01 № 2406-111.



41. *Конти Тито*. Самооценка в организациях / Тито Конти : пер. с англ. И. Н. Рыбакова при участии Г. Е. Герасимовой; науч. ред. В. А. Лapidус и М. Е. Серов. – М. : Стандарты и качество, 2000. – 328 с.
42. *Кисельова Г. Б.* Досвід впровадження інтегрованої системи менеджменту на основі міжнародних стандартів : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS та 180001 та SA 8000 // Інформаційний бюлетень Міністерства промислової політики України зі стандартизації, метрології та управління якістю / Г. Б. Кисельова. – К., 2005. – № 3(5). – С. 58–60.
43. *Мухаровський М.* Персонал – новий об'єкт підтвердження відповідності / М. Мухаровський, О. Глухова, Н. Рудовська // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2002. – № 2. – С. 35–36.
44. *Мухаровський М.* Досвід сертифікації персоналу в національній системі сертифікації УКРСЕПРО / М. Мухаровський // Стандартизація, сертифікація, якість – 2002. – № 2. – С. 35–36.
45. *Мухаровський М.* Моделювання комплексної оцінки компетентності персоналу / М. Мухаровський, Г. Хімичева // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2005. – № 3. – С. 21–25.
46. *Мухаровський М.* Моделювання процесів органу сертифікації персоналу / М. Мухаровський, Г. Хімичева, О. Глухова // Стандартизація, сертифікація, якість – 2006. – № 6. – С. 53–61.
47. *Репин В. В.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – 2-е изд. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. – 408 с., ил. – (серия «Практический менеджмент»).
48. *Старр М.* Управление производством / М. Старр. – М. : Прогресс, 1968. – 49 с.
49. *Концепція управління персоналом* / І. Б. Чудаєва, В. Д. Миленький, В. П. Погребняк, В. М. Шарапов // Управління персоналом (Кадровий менеджмент). – Черкаси : ЧДТУ, 2004. – С. 7–26.
50. *Шаповал М. І.* Персонал у системі управління якістю: підручник / М. І. Шаповал // Менеджмент якості. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2003. – С. 252–253; 280–297.
51. *Оцінювання відповідності*. Загальні вимоги до органів з сертифікації персоналу : ISO/IEC 17024:2003
52. *Helmer O.* Systematic Use of Expert Judgment on Operation Research. Proceeding of 3-rd IFORS Conference / O. Helmer. – Oslo, 1963. – 63 с.
53. *Янь-фень У.* Система екологічної сертифікації і впровадження інтегрованих систем менеджменту якості // Матеріали VII

міжнар. наук. конф. студ. та молодих учених «ПОЛІТ» / У. Янь-фень. – К. : НАУ, 2007. – С. 10.

54. *Кодекс законів про працю України.* – К.: Юрінком Інтер, 1999. – 190 с.

55. *Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты : учеб. пособие / А. С. Афонин.* – К. : МЗУ-УП, 1994. – 304 с.

56. *Гріфін Р. Основы менеджменту : підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич.* – Л. : БаК, 2001. – 352 с.

57. *Кузьмів О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмів, О. Г. Мельник.* – Л. : Нац. ун-т «Львівська політехніка»; «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с.

58. *Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот.* – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

59. *Стадник В. В. Менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна.* – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.

60. *Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підруч. / С. Ф. Покропивний.* – К. : КНЕУ, 2000. – 403 с.

61. *Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.- практ. пособ. / С. В. Шекшня.* – изд. 3-е перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998. – 300 с.

62. *Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин.* – 4-е изд., испр. – К. : МАУП, 2002. – 280 с.

63. *Вовканич С. Соціально-психологічні аспекти мотивації зайнятості / С. Вовканич, Х. Копистянська, О. Риндзак // Вісник НАН України.* – 2002. – №2. – С.41 – 47.

64. *Дмитренко Г. А. Нові інструменти мотивації / Г. А. Дмитренко // Економіка України.* – 2006. – № 5. – С. 26 – 30.

65. *Красноносова О. М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств / О. М. Красноносова // Фінанси України.* – 2004. – № 10. – С. 27 – 32.

66. *Курс економіки: підруч. / за ред. Б. А. Райзберг.* – К. : ИНФРА-М, 1997. – 720 с.

67. *Білокур І. П. Сертифікація персоналу: навч. посіб. / І. П. Білокур.* – К. : Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2009. – 225 с.

68. *Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак.* – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.

69. *Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова.* – СПб : Питер, 2003. – 288 с.

70. *Рідей Н. М.* Ступенева підготовка майбутніх екологів : теорія і практика : монографія / Н. М. Рідей; за заг. ред. академіка Д. О. Мельничука. – 2-ге вид. перероб. і доп. – Херсон : Олді-плюс, 2011. – 650 с.
71. *Шаповал М. І.* Менеджмент якості / М. І. Шаповал. – К. : Знання; КОО, 2007. – 471 с.
72. *Виноградський М. Д.* Управління персоналом / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с.
73. *Балабанова Л. В. В.* Управління персоналом : підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
74. *Іванова І. В.* Професіоналізація менеджменту: монографія / І. В. Іванова. – К. : Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 383 с.
75. *Вітвицька С. С.* Основи педагогіки вищої школи / С. С. Вітвицька. – К. : ЦНЛ, 2003. – 316 с.
76. *Збірник нормативних документів МОН України.* – [www/kdtu.ua/miek/ek/okx\\_mag.doc](http://www/kdtu.ua/miek/ek/okx_mag.doc)
77. *Tuning Educational Structures in Europe* / – [Europa.eu.int/comm/education/policies/educ/tuning/tuning\\_en.html](http://Europa.eu.int/comm/education/policies/educ/tuning/tuning_en.html).
78. *Балабанва Л. В.* Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанва, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 240 с.
79. *Оцінка відповідності – Загальні вимоги до акредитації органів, які акредитують робітників з оцінки відповідності : EN ISO| IEC 17011: 2012.*

**Розробка і підтримання схеми  
сертифікації персоналу**

**А.1.** Схеми сертифікації персоналу мають бути встановлені лише відповідно до певних вимог уряду (захист суспільства) чи виявлених потреб (бажання) ринку (надійність, довіра і підвищення професіоналізму).

**А.2.** Орган із сертифікації чи організація, які пропонують схему сертифікації, повинні проконсультуватися з зацікавленими сторонами стосовно:

а) опису певної галузі, в якій персонал підлягатиме сертифікації;  
б) опису вимог щодо кваліфікації (компетентності), вимог до оцінки та методик, зокрема тих, що використовуються для нагляду та повторної сертифікації;

в) ступеня підтримки схеми зацікавленими сторонами і докази прийняття ними змісту схеми;

г) організації (органу) особи, які повинні нести відповідальність за розробку запропонованої схеми.

**А.3.** Аналіз роботи (діяльності) має проводитися періодично (принаймні кожні п'ять років), щоб створювати та (або) підтверджувати таке:

а) опис завдання кандидата й установа цілі чи очікуваного результату для сертифікації;

б) перелік важливих і вирішальних завдань, виконаних компетентними особами, які працюють за фахом;

в) перелік вимог сертифікації, включаючи механізм(и) логічного обґрунтування і оцінки, які відібрані для кожної вимоги;

г) детальний опис для пояснення перевірки (перевірок), де офіційна усна чи письмова перевірка становить частину процесу оцінки, включаючи план змісту, тип(и) поставлених питань, пізнавальний рівень (рівні) питань, кількість питань за кожною темою, кількість часу на перевірку, метод створення рівня прийняття знака та методи маркування;

д) коментарі з приводу того, як запропонована схема має досягти прозорості ринку.

**А.4.** Усі механізми мають бути підготовлені особами, які добре ознайомлені з процесом сертифікації і мають навички для їхньої підготовки.

## Принципи менеджменту якості

### 1. Орієнтація на замовника

Організації залежать від своїх замовників і тому повинні розуміти поточні та майбутні потреби замовників, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань.

### 2. Лідерство

Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації, їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань, що стоять перед організацією.

### 3. Залучення працівників

Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації.

### 4. Процесний підхід

Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

### 5. Системний підхід до управління

Ідентифікування, розуміння та управління взаємозв'язаними процесами як системою сприяє організації в результативнішому та ефективнішому досягненні її цілей.

### 6. Постійне поліпшення

Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід вважати незмінною метою організації.

### 7. Прийняття рішень на підставі фактів

Ефективні рішення приймають на підставі аналізу даних та інформації.

### 8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками

Організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності.

**Міжнародні стандарти ISO серії 9000**

- ✓ *Системи* менеджменту якості. Основні принципи та словник: ISO 9000:2000.
- ✓ *Системи* менеджменту якості. Вимоги: ISO 9001:2000.
- ✓ *Системи* менеджменту якості. Настанова з удосконалення функціонування: ISO 9004:2000.
- ✓ *Система* менеджменту якості. Рекомендації з аудиту систем менеджменту якості і (або) навколишнього середовища: -ISO 19011:2002.
- ✓ *Кваліфікація* і сертифікація персоналу неруйнівного контролю. Основні вимоги: ISO 9712:2001.
- ✓ *Оцінювання* відповідності. Загальні вимоги до органів із сертифікації персоналу: ISO/IEC 17024:2003.

---



---

**ОРГАН ІЗ СЕРТИФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ  
В ГАЛУЗІ НЕРУЙНІВНОГО КОНТРОЛЮ**

---



---

ОСОБИСТА КАРТКА ЕКЗАМЕНАТОРА  
(ЕКСПЕРТА)

Місце для  
фотографії

Прізвище \_\_\_\_\_

Ім'я \_\_\_\_\_

По батькові \_\_\_\_\_

Дата народження \_\_\_\_\_

Освіта \_\_\_\_\_

Назва навчального закладу і рік його закінчення \_\_\_\_\_

Спеціальність за дипломом \_\_\_\_\_

Учений ступінь \_\_\_\_\_

Місце роботи \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Домашня адреса \_\_\_\_\_

Сл. телефон \_\_\_\_\_

**КВАЛІФІКАЦІЯ**

Метод неруйнівного контролю		
Рівень		
Номер свідоцтва		
Дата видачі		
Найменування органу, що присвоїв кваліфікацію		
Переатестація: Протокол № Дата		

Додаток 4

**ІНСТРУКЦІЯ ЕКСПЕРТОВІ****1. Процедура оцінки**

Для визначення можливості підприємства виконувати заявлені роботи кожен експерт повинен виконати (за закріпленими напрямами):

- 1) аналіз комплектності й статусу документації на виконання робіт згідно з напрямами плану перевірки;
- 2) ознайомлення зі змістом вимог нормативної, конструкторської й технологічної документації на виконання заявлених работ;
- 3) перевірку можливостей підрозділів підприємства виконувати вимоги нормативної, конструкторської й технологічної документації на заявлені роботи;
- 4) оформлення результатів аналізів документів і спостережень у вигляді звітів за напрямами перевірки.

**2. Звіт експерта**

2.1. Звіт складає кожен експерт і погоджує із закріпленим представником підприємства.

2.2. Зміст звіту експерта має відповідати закріпленому напряму плану перевірки або його частини.

## 2.3. Структура звіту експерта:

- найменування напряму за планом перевірки;
- об'єкт, що перевіряється;
- спостереження експерта (аналіз документів і перевірка на робочому місці);
  - висновок експерта;
  - дата складання звіту, прізвище й підпис експерта;
  - прізвище й підпис представника підприємства, який погодив звіт експерта.

**Примітки**

1) у «спостереженнях» експертові варто чітко визначити об'єкт (процес) перевірки й описати всі виявлені недоліки;

2) у «висновку» експертові треба у формі констатації визначити наявність або відсутність позитивних або негативних факторів, що впливають, на думку експерта, на якість робіт;

3) у разі незгоди представника підприємства з висновком експерт відбиває це у своєму звіті й доповідає керівникові перевірки.

2.4. Під час аналізу документації й перевірок виконання вимог на робочих місцях експерт повинен переконатися, чи передбачені в документах і чи є дійсно за кожним закріпленим напрямом:

а) призначена в установленому порядку відповідальна особа (виконавець), наділена повноваженнями й забезпечена ресурсами;

б) документовані процедури виконання вимог;

в) документальне оформлення факту виконання робіт і реєстрація даних про якість;

г) вироблення й проведення коригувальних дій;

д) аналіз і документальне подання результатів коригувальних дій.

Позитивне рішення за пунктами *а, б, в, г, д* експерт повинен відзначити знаком «+», а негативне — «-» у таблиці за наведеною далі формою, яку потрібно навести у висновку.

Відбиття вимог	а	б	в	г	д
у документації					
у діяльності підрозділу					



### 3. Відповідальність експерта

Експерт працює відповідно до Програми перевірки підприємства й у письмовій формі складає звіт, у якому наводить обґрунтовану думку й оформляє висновок у рамках своєї компетентності.

Експерт відповідає за обґрунтованість вибору конкретних елементів перевірки й об'єктивність висновку у своєму звіті.

### 4. Визначення застосовуваних термінів

**Відповідальність** — обов'язок, необхідність відзвітувати про свої дії, учинки тощо і взяти на себе провину за їхні можливі наслідки, за результат чого-небудь.

**Сертифікація відповідності** — дія третьої сторони, яка доводить, що забезпечується необхідна впевненість у тім, що належним чином ідентифікована продукція (процес або послуга) відповідає конкретному стандарту або іншому нормативному документу.

**Коригувальна дія** — дія, почата для встановлення причин наявної невідповідності, дефекту або іншої небажаної ситуації для того, щоб запобігти їхньому повторному виникненню.

Керівник ОСП

Ознайомлений і згоден  
Експерт

\_\_\_\_\_

**Форма заяви на атестацію  
(від кандидата, якого направлено на підприємство)**

Голові Національного органу  
з сертифікації

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

**ЗАЯВА  
на атестацію аудитора**

Прошу атестувати \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

аудитором у системі сертифікації УкрСЕПРО

з \_\_\_\_\_

(вид робіт у галузі сертифікації)

\_\_\_\_\_ (спеціалізація)

\_\_\_\_\_ (назва організації)

який зобов'язується оплатити всі витрати, пов'язані з проведенням атестації та експертизи документів незалежно від їх результатів.

Додаток: (документи згідно з 9.3)

Керівник організації \_\_\_\_\_

(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

(підпис) (ініціали, прізвище)

М.П.

**Примітка.** До заяви додаються такі документи:

- копія диплома про вищу освіту;
- копія посвідчення про закінчення теоретичного курсу;
- відгук-оцінка про стажування;
- довідка (виписка з трудової книжки або інший офіційний документ), яка підтверджує наявність практичного досвіду роботи;
- відомості про володіння іноземними мовами з додаванням копій документів (посвідчення про закінчення курсів тощо) — у разі наявності.

**Форма заяви на атестацію  
(від кандидата як фізичної особи)**

Голові Національного органу  
з сертифікації

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

**ЗАЯВА  
на атестацію аудитора**

Прошу атестувати \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

аудитором у системі сертифікації УкрСЕПРО

з \_\_\_\_\_

(вид робіт у галузі сертифікації)

\_\_\_\_\_ (спеціалізація)

який зобов'язується оплатити всі витрати, пов'язані з проведенням атестації та експертизи документів незалежно від їх результатів.

Додаток: (документи згідно з 9.3)

Дата \_\_\_\_\_

(підпис)

(Підпис має бути завіреним у нотаріуса)

Адреса \_\_\_\_\_

(поштовий індекс, місце, вулиця, будинок, квартира)

(Завіряється в ЖЕК)

**Примітка.** До заяви додаються такі документи:

- копія диплома про вищу освіту;
- копія посвідчення про закінчення теоретичного курсу;
- відгук-оцінка про стажування;
- довідка (виписка з трудової книжки або інший офіційний документ), яка підтверджує наявність практичного досвіду роботи;
- відомості про володіння іноземними мовами з додаванням копій документів (посвідчення про закінчення курсів тощо) — у разі наявності.

**Форма сертифіката компетентності аудитора**

**ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА СПОЖИВЧОЇ ПОЛІТИКИ  
(ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ)**

ДП Всеукраїнський державний науково-виробничий центр  
стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживача (Укрметртестстандарт)  
Орган із сертифікації персоналу та курсів навчання Укрметртестстандарту

Система сертифікації УкрСЕПРО

**СЕРТИФІКАТ КОМПЕТЕНТНОСТІ АУДИТОРА**

Зареєстрований у Реєстрі органу з сертифікації  
персоналу та курсів навчання Держспоживстан-  
дарту України

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Цей сертифікат засвідчує, що \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
відповідає встановленим вимогам та є компетентним для здійснення діяль-  
ності в галузі \_\_\_\_\_  
(позначення нормативних документів, які містять кваліфікаційні вимоги)

\_\_\_\_\_ (вид робіт у галузі оцінки відповідності)

\_\_\_\_\_ (спеціалізація)

Контроль відповідності аудитора вимогам, що були підтверджені під час сертифікації, здійснюється за допомогою інспекційного нагляду протягом терміну дії сертифіката компетентності аудитора.

Сертифікат виданий на підставі протоколу рішення атестаційної комісії від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.  
№ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (назва органу з сертифікації персоналу, що видав сертифікат, його адреса)

\_\_\_\_\_ (номер наказу про призначення, номер атестата акредитації і дата реєстрації)

Керівник органу з сертифікації  
персоналу та курсів навчання

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

Печатка

**Форма сертифіката компетентності здобувача**

**ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА СПОЖИВЧОЇ ПОЛІТИКИ  
(ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ)**

ДП Всеукраїнський державний науково-виробничий центр  
стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживача (Укрметртестстандарт)  
Орган із сертифікації персоналу та курсів навчання Укрметртестстандарту

**Система сертифікації УкрСЕПРО**

Зареєстрований у Реєстрі органу з сертифікації  
персоналу та курсів навчання Держспоживстан-  
дарту України

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Цей сертифікат засвідчує, що \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
відповідає установленим вимогам \_\_\_\_\_

(позначення нормативних документів, які містять кваліфікаційні вимоги)  
та є компетентним для здійснення \_\_\_\_\_

(вид робіт)

(спеціалізація)

Контроль відповідності здобувача вимогам, що були підтверджені під час сертифікації, здійснюється за допомогою інспекційного нагляду протягом терміну дії сертифіката компетентності здобувача.

Сертифікат виданий на підставі протоколу рішення атестаційної комісії від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

№ \_\_\_\_\_  
(назва органу з сертифікації персоналу, що видав сертифікат, його адреса)

(номер наказу про призначення, номер атестата акредитації і дата реєстрації)

Керівник органу з сертифікації  
персоналу та курсів навчання

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

Печатка

**ЗВІТ**  
про діяльність аудитора за 20\_\_ рік

Я, \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

аудитор з \_\_\_\_\_  
(вид робіт у галузі оцінки відповідності)

\_\_\_\_\_ (спеціалізація)

Сертифікат аудитора зареєстрований у державному Реєстрі сертифікатів  
КОМПЕТЕНТНОСТІ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

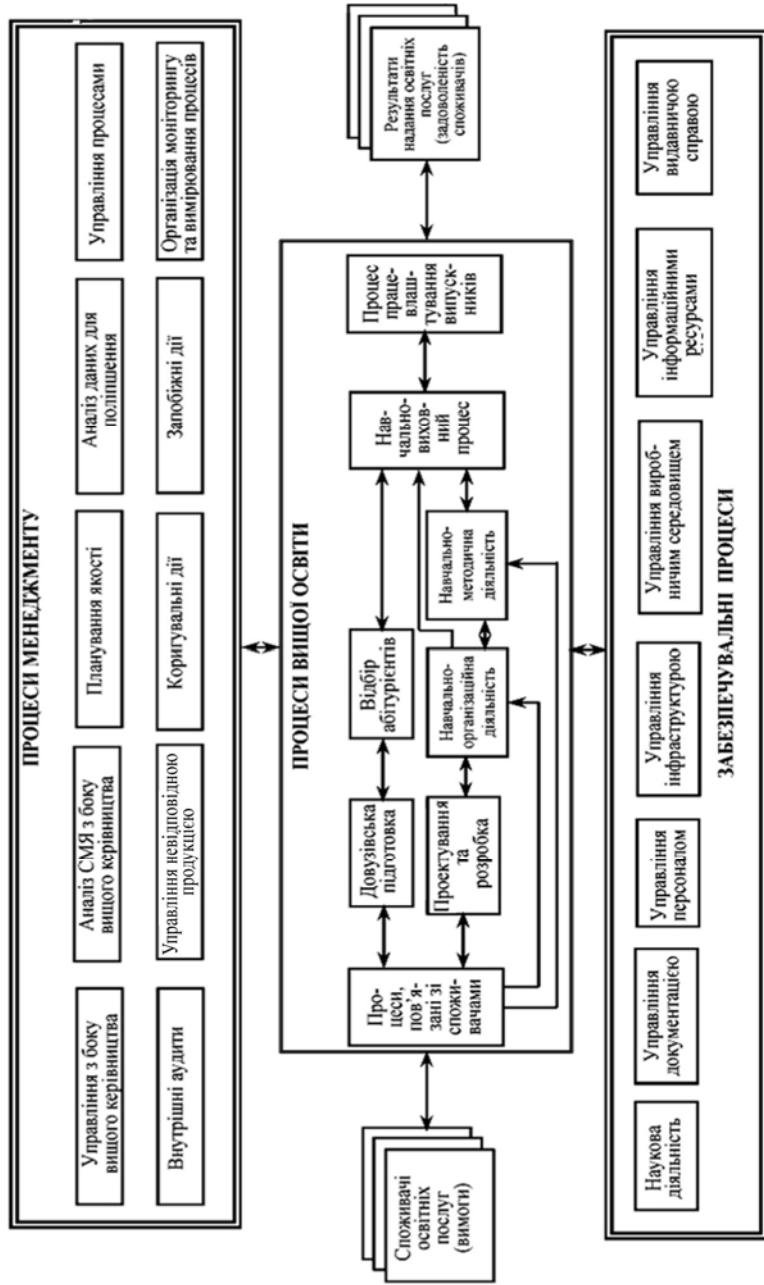
Повідомляю, що у 20\_\_ р. я брав участь як аудитор у таких перевірках:

Дата перевірки	Вид перевірки	Орган, від якого проводилась перевірка	Найменування підприємства (організації)	Адреса підприємства (організації)

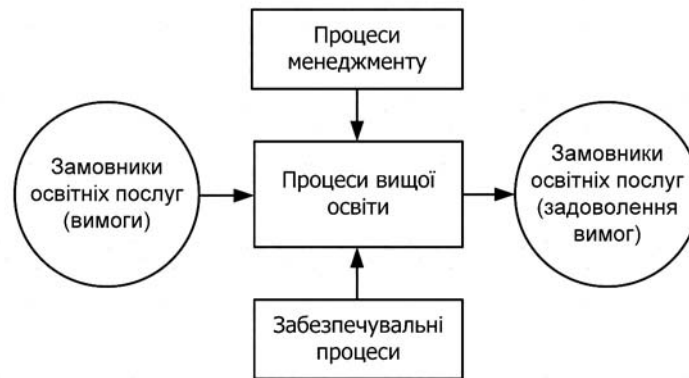
Дата

Підпис

## ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ



Узагальнена схема процесів СМЯ НАУ



Загальний принцип менеджменту якості на базі циклу Демінга







назва підприємства, організації

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник \_\_\_\_\_  
назва

МП \_\_\_\_\_  
підрозділу (лабораторії)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ПАСПОРТ**  
підрозділу (лабораторії)

назва підрозділу

(лабораторії)

Назва та поштова адреса акредитованого підрозділу (лабораторії).

Назва та поштова адреса організації, у складі якої функціонує акредитований підрозділ (лабораторія).

Призвіще, ім'я та по батькові, посада, телефон керівника організації.

Призвіще, ім'я та по батькові, посада, телефон керівника акредитованого підрозділу (лабораторії).

**I. НОМЕНКЛАТУРА ПРОДУКЦІЇ, ЯКА КОНТРОЛЮЄТЬСЯ  
АБО ДІАГНОСТУЄТЬСЯ ПІДРОЗДІЛОМ (ЛАБОРАТОРІЄЮ)**

Назва продукції, що контролюється або діагностується	Код ЗКП (шифр)	НТД на продукцію*

**II. ВИДИ НК ТА ТД, ЯКІ ПРОВОДИТЬ ПІДРОЗДІЛ (ЛАБОРАТОРІЯ)**

Види НК та ТД, які проводить підрозділ (лабораторія)	НТД на види НК та ТД'

## ОСНАЩЕНІСТЬ ОБЛАДНАННЯМ З НК ТА ТД

№ з/п	Назва продукції, що контролюється або діагностується (згідно з дод. 3)	Види НК або ТД та (чи) характеристики (параметри) продукції, що визначаються	Назва обладнання з НК та ТД, (тип (марка), заводський, інвентарний номер)	Виготовлювач (країна, підприємство, фірма)	Основні технічні характеристики	Рік прийняття до експлуатації	Ступінь амортизації, %	Дата та номер документа про агестацію обладнання, періодичність	Примітка

**Примітка.** Форма заповнюється за розділами:

- Розділ I. Обладнання промислового вжитку, що серійно виготовляється.
- Розділ II. Обладнання галузевого вжитку, що серійно виготовляється.
- Розділ III. Нестандартизоване обладнання особистих розробок.
- Розділ IV. Пересувні (транспортовані) засоби контролю та діагностування.
- Розділ V. Унікальне обладнання.
- Розділ VI. Споруди для НК та ТД.

## ОСНАЩЕНІСТЬ ЗАСОБАМИ ВИМІРЮВАННЯ (ЗВ) ДЛЯ НК ТА ТД

№ з/п	Назва характеристик, (параметрів) продукції, що визначають (вимірюють)	Назва ЗВ, тип (марка), заводський, інвентарний номер	Виготовлювач (країна, підприємство, фірма)	Основні технічні характеристики (діапазон вимірювань, похибка)	Рік прийняття до експлуатації	Дата та номер протоколу перевірки ЗВ, періодичність	Ступінь авто-матимати-зації, %	Примітка

348

**Примітка.** Відомості подаються за такими групами:

ЗВ загальнопромислового використання, серійно виготовляється;

ЗВ нестандартизованого та спеціального використання (засоби вимірювань, які призначені для вимірювань у даній лабораторії та (або) виготовлені в одиничних примірниках).

\* Згідно з дод. 3.

**ОСНАЩЕНІСТЬ ЗАСОБАМИ ВИМІРЮВАНЬ ДЛЯ АТЕСТАЦІЇ ОБЛАДНАННЯ З НК ТА ТД**

№ з/п	Назва обладнання з НК та ТД	Назва документа на методи атестації обладнання	Діапазон та точність вимірювань	Назва ЗВ, тип (марка)	Виготовлювач, країна, заводський, інвентарний номер	Технічні характеристики	Рік прийняття до експлуатації	Дата, номер протоколу повірки, періодичність	Додаткові відомості

349

**Примітка.** 1. Відомості подаються за такими групами:

- серійно виготовлені ЗВ загальнопромислового призначення;
- серійно виготовлені ЗВ галузевого використання;
- ЗВ нестандартизовані та спеціального використання.

2. Форма заповнюється під час проведення атестації силами підрозділу (лабораторії).

## ОСНАЩЕНІСТЬ СТАНДАРТНИМИ ЗРАЗКАМИ

№ з/п	Призначення стандартних зразків, що використовуються (градування приладів, контроль правильності результатів вимірювань, атестація зразків інших категорій)	Позначення та назва НТД, у якій встановлено призначення стандартних зразків	Назва та номер зразка	Ким затверджено, коли	Характеристики, що атестовані	Похибка встановлення атестованих характеристик	Термін придатності	Ступінь забезпеченості	Наявність свідоцтв	Примітка

**Примітка.** 1. У стовпчику 5 вказується рівень затвердження стандартного зразка (державний, галузевий, підприємства) та для двох останніх категорій — ким затверджено та коли.

2. У графу вписуються терміни, протягом яких забезпечуються потреби підприємства у стандартних зразках, за умови використання їх у повній відповідності з вимогами НТД.

## ПРОТОКОЛ ОЦІНКИ ПРАКТИЧНОГО ЕКЗАМЕНА


Прізвище І.Б. \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Вид контролю \_\_\_\_\_ Рівень \_\_\_\_\_

Виробничий сектор \_\_\_\_\_

№ з/п	КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ		Максимальний бал, %		Одержано
			I	II	
1	Підготовка до контролю	робочого місця	1	1	
		засобів контролю	3	1	
		допоміжних інструментів і матеріалів	1	1	
		об'єкта контролю	5	2	
2	Налаштування обладнання	режими контролю	10	5	
		послідовність	4	2	
3	Проведення контролю		6	3	
4	Оцінка якості за результатами контролю	виявлення дефектів	30	30	
		розшифрування дефектів	10	15	
5	Наступні операції		10	10	
6	Оформлення протоколів результатів контролю		15	10	
7	Додержання норм і правил техніки безпеки		5	5	
8	Розробка НТД на контроль		—	15	
Усього			100	100	

Екзаменатори: \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
\_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

<b>Науково-технологічний центр неруйнівного контролю</b> Аттестат акредитації № СА-0003 Укрвіатрансу	 HTЦ НК	<b>Scientific-technological centre of non destructive inspection</b> Attestat of accreditation № СА-0003 Ukravitransu
<b>ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ СЕРТИФІКАТ</b> <b>CERTIFICATE OF EXAMINATION</b> № АТ		
<b>Цей сертифікат засвідчує, що:</b> This is certify that:		
<b>Склав(ла) іспит Атестаційній комісії Науково-технологічного центру на відповідність ___ рівню кваліфікації з _____ неруйнівного контролю для виконання робіт на підприємствах, що керуються: ISO 9712, EN 473.</b>		
Has been examined by Committee of attestation in Scientific-Technological Centre to level ___ qualification in eddy current nondestructive testing to perform the operation at companies which based on: ISO 9712, EN 473.		
<b>Результати іспитів:</b> The result of examination are:	<b>Фактично, %</b> Actual	<b>Допустимо, %</b> Pass
<b>а) загальний</b> general		70
<b>б) спеціальний</b> specific		70
<b>в) практичний</b> practical		70
<b>Підсумкова оцінка</b> Composite grade:		80
МП/Seal		
Голова Комісії _____ Підпис /Рівень	Дата: « __ » _____ 20 р. Date:	
<b>Чинний до:</b> « __ » _____ р. Is vailed until		



	<p>Експертний центр Укрвіатрансу  <b>НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР                  НЕРУЙНІВНОГО КОНТРОЛЮ</b>                  Атестат акредитації № СА-0003</p>		
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p><b>СЕРТИФІКАТ №</b>                  Прізвище                  Ім'я                  По батькові                  М.П. Рік народження</p>		
Дата: . .2009 р.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 30px;">Підпис керівника</td> <td style="width: 50%; height: 30px;">Підпис власника сертифіката</td> </tr> </table>	Підпис керівника	Підпис власника сертифіката
Підпис керівника	Підпис власника сертифіката		

<p><b>СЕРТИФІКАТ ЗАСВІДЧУЄ ВІДПОВІДНІСТЬ</b>                  рівню кваліфікації згідно з ISO 9712, ДСТУ EN473 до проведення робіт</p>									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Рівень кваліфікації. Метод, вид робіт</th> <th style="text-align: left;">Термін дії</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Рівень кваліфікації. Метод, вид робіт	Термін дії							
Рівень кваліфікації. Метод, вид робіт	Термін дії								
Адреса: Україна, 03056, м. Київ, вул. Борщагівська, 101-А, тел. 5644582, ф. 5633446									

### **Правила професійної етики для сертифікованого персоналу**

1. Обов'язки особи, що отримала сертифікат:

- заявляти свою сертифікацію лише в тій галузі та на той рівень, що підтвержені сертифікатом;
- не використовувати сертифікат з метою дискримінації органу з сертифікації і не робити жодних заяв щодо сертифікації без схвалення органу з сертифікації;
- гарантувати, щоб сертифікат ніколи не використовувався не за призначенням.

2. Кожен фахівець, який має сертифікат компетентності, повинен піклуватися про те, щоб його діяльність не завдала шкоди людям, устаткуванню і довкіллю.

3. Фахівець, який має сертифікат, несе відповідальність за виконання робіт відповідно до рівня своєї кваліфікації. Він зобов'язаний діяти об'єктивно та своєчасно інформувати керівництво про всі висунуті йому претензії, і про дії, що компрометують його як фахівця.

4. Фахівець, який має сертифікат, зобов'язаний:

- дбати про благо суспільства, надаючи належну інформацію в міру своєї кваліфікації і відхиляючи завдання, які він не може кваліфіковано виконати;
  - за умови виявлення загрози безпеці суспільству, підприємству, здоров'ю людей своєчасно повідомити про це відповідні органи і відмовитися від відповідальності за якість і надійність об'єктів, використання яких може служити джерелом небезпеки;
  - проявляти повну об'єктивність при складанні висновків за результатами контролю і не підписувати будь-які документи, зі змістом яких він не ознайомився або не погодився;
  - вести облік пред'явлених йому рекламаций з якості, термінів, повноти проведення роботи, а також із взаємин із замовниками;
  - своєчасно повідомляти в орган із сертифікації про проведені роботи.

5. Фахівець, який має сертифікат, не повинен приймати винагороди від будь-яких сторін у зв'язку з виконанням професійних обов'язків, за які він несе відповідальність, і розмір оплати за виконану роботу не повинен впливати на його професійну думку.

6. У разі виявлення порушень норм професійної етики орган із сертифікації може відкликати виданий сертифікат. За таких умов сертифікат підлягає поверненню до органу з сертифікації упродовж 30 днів із моменту отримання офіційного повідомлення.

### **Декларація сертифікації фахівця**

Я гарантую, що всі наведені в даній заяві відомості достовірні, і готовий дотримуватися правил професійної етики.

Я усвідомлюю, що фальшиві відомості в заяві про сертифікацію, а також будь-які інші порушення означених правил дають право органу з сертифікації відкликати виданий сертифікат.

Я усвідомлюю, що сертифікат є дійсним тільки у разі моєї фізичної придатності та безперервної діяльності в заявленій галузі. Мені відомо, що за наявності перерви в моїй діяльності строком понад шість місяців потрібно повідомити про це орган з сертифікації і що це може призвести до анулювання сертифіката.

Я зобов'язуюсь повідомляти орган сертифікації про всі претензії, заявлені до мого сертифіката. Я звільняю орган із сертифікації від усіх претензій, які можуть виникнути через неправильне або некваліфіковане використання сертифіката, і згоден з тим, що мое ім'я буде внесене до Реєстру та у відповідних випадках може бути опубліковане.

















Перший випуск магістрів  
(2007 р.)



*Навчальне видання*

БІЛОКУР Іван Павлович

## СЕРТИФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Навчальний посібник

Технічний редактор *А. І. Лавринович*

Коректор *О. О. Крись*

Художник обкладинки *Л. В. Карлук*

Комп'ютерна верстка *Л. А. Шевченко*

Підп. до друку 22.10.14. Формат 60x84/16. Папір офс.  
Офс. друк. Ум. друк арк. 21,16. Обл.-вид. арк.22,75. Доповнене  
Тираж 100 пр. Замовлення № 206-І.

Видавець і виготівник  
Національний авіаційний університет  
03680, Київ–58, просп. Космонавта Комарова 1.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 977 від 05.07. 2002