НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ І ОСВІТИ ДОРОСЛИХ

О.В. Баніт

СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Науково-методичні рекомендації

Київ – 2018

УДК [331.102.24 – 043.86] – 334.78
Б 23

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України
(протокол №2 від 22 лютого 2018 р.)

Рецензенти:

Матвієнко О.В. – доктор пед. наук, професор, проректор з наукової роботи Київського національного лінгвістичного університету.

Волярська О.С. – доктор пед. наук, доцент, головний науковий співробітник відділу андрагогіки Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України.

Баніт О.В.

Б 23 Система професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: наук.-метод. рек. / О. В. Баніт. –Київ: ДКС-Центр, 2018. – 50 с.

У науково-методичних рекомендаціях представдено результати дослідження зарубіжного досвіду формування систем професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях.

На основі цього аналізу та врахування прогресивних ідей навчання й розвитку персоналу в ТНК Німеччини і Польщі виокремлено й обґрунтовано науково-методичні рекомендації щодо можливостей творчого використання досвіду цих країн у створенні системи професійного розвитку менеджерів на вітчизняних підприємствах.

Адресовано науковцям, докторантам, аспірантам, викладачам закладів вищої та післядипломної освіти, керівникам підприємств і працівникам відділів розвитку людських ресурсів, педагогічному персоналу корпоративних навчальних центрів.

УДК [331.102.24 – 043.86] – 334.78

© Баніт О.В., 2018
© Інститут педагогічної освіти
і освіти дорослих НАПН України, 2018

ЗМІСТ

ВСТУП 4
Частина 1. Організація діяльності корпоративного навчального центру 5
1.1. Перший етап – підтримка керівництва 5
1.2. Другий етап – розроблення нормативної бази 6
1.3. Третій етап – створення організаційно-педагогічних умов 7
1.4. Четвертий етап – програмно-методичне забезпечення 8
1.5. П'ятий етап – практична реалізація системи навчання 8
1.6. Шостий етап – оцінювання й аналіз навчальної діяльності 10
Частина 2. Науково-методичні рекомендації керівництву організації щодо створення корпоративного навчального центру 12
2.1. Рекомендації для керівників компаній 12
2.2. Рекомендації для організаторів професійного навчання персоналу 14
Частина 3. Система програмно-методичного й організаційно-педагогічного забезпечення професійного розвитку менеджерів у ТНК 18
3.1. Складові системи внутрішньофірмового методичного забезпечення навчання й професійного розвитку менеджерів у ТНК 18
3.2. Підготовки програм внутрішньофірмового навчання менеджерів 26
Частина 4. Науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення основних професійних функцій менеджера 36
4.1. Рекомендації для підвищення ефективності та майстерності управління собою 36
4.2. Рекомендації для підвищення ефективності й майстерності управління командою 37
4.3. Рекомендації для топ-менеджерів 39
Частина 5. Науково-методичні рекомендації щодо нормативно-правової підтримки та освітньої політики держави 41
5.1. Рекомендації на загальнодержавному законодавчому рівні 41
5.3. Рекомендації на рівні держава – підприємство 44
5.2. Рекомендації на рівні держава – заклад освіти 46
ВИСНОВКИ 48
ЛІТЕРАТУРА 49

ВСТУП

Професійний розвиток менеджерів є комплексною, міждисциплінарною, інтегративною проблемою, яку активно досліджують зарубіжні та вітчизняні науковці з різних точок зору (філософської, економічної, соціологічної, культурологічної, психологічної, педагогічної) і з різних позицій: від найбільш узагальнюючих поглядів (в системі неперервної професійної освіти дорослих, в контексті загальноцивілізаційних трансформацій, розвитку людських ресурсів та управління знаннями в організаціях) до вужчих, що визначають окремі напрями професійного розвитку (в системі корпоративного / внутрішньофірмового навчання на робочому місці чи за його межами, в контексті підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації).

Системний підхід дозволяє розглянути цей процес не ізольовано, а в загальній системі організаційного розвитку транснаціональної корпорації, яка є складною розгалуженою організаційно-економічною системою, що має низку внутрішніх та зовнішніх зв’язків, визначену кількість складових компонентів, серед яких лише людські ресурси володіють системоутворюючими якостями і від них залежить ефективність використання всіх інших ресурсів. Ефективний розвиток людських ресурсів (передусім управлінських кадрів, тобто менеджерів) можливий у системі корпоративної освіти, яка реалізується через послідовне й поетапне внутрішньофірмове навчання на основі цілісності цілей, завдань, функцій, технологій навчання, структури змісту навчального матеріалу, що додають гнучкість і життєздатність всьому процесу навчання з випереджувальним відображенням дійсності.

Зважаючи на те, що в України проблема професійного розвитку посідає чільне місце в системі неперервної професійної освіти, а також враховуючи існуючий соціально-економічний стан, в тому числі стан професійної підготовки у професійно-технічних та закладах вищої освіти, диспропорції на ринку праці, безробіття тощо, нині вкрай важливо розробити ефективний механізм організації системи професійного розвитку управлінського персоналу (менеджерів) з урахуванням кращих досягнень зарубіжного досвіду та вітчизняної системи освіти.

ЧАСТИНА 1
ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЦЕНТРУ

Протягом останніх двох десятиліть в Україні кількість корпорацій, котрі займаються професійним навчанням своїх співробітників, почала стрімко зростати. Відтак, чимало науковців і практиків, опираючись на досвід відомих ТНК і враховуючи сучасні тенденції, розробляють методичні засади технологічного підходу до створення корпоративних навчальних центрів. Для компаній, що розпочинають таку діяльність, цей логічно вибудуваний і теоретично обґрунтований послідовний процес виявиться вкрай необхідними.

Чіткий алгоритм роботи з організації діяльності корпоративного навчального центру доцільно вибудовувати аналогічно до технологій, що використовуються на виробництві (рис. 1.)

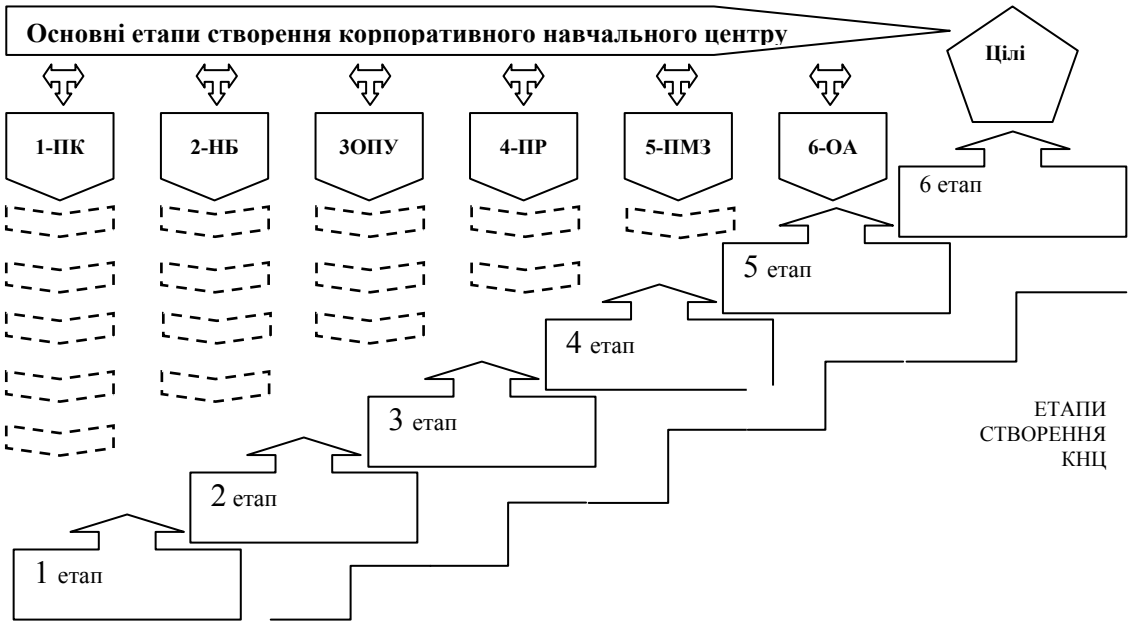

Рис. 1. Процес створення корпоративного навчального центру.

1.1. Перший етап – підтримка керівництва

Першим чи не найважливішим етапом, завдяки якому може стартувати корпоративний навчальний центр, є підтримка керівництва (ПК). Як засвідчує практика, організація корпоративного навчального центру відбувається максимально результативно за умови розуміння важливості цього процесу з боку вищого керівництва фірми. Зацікавленість, підтримка й готовність керівного складу до навчання персоналу забезпечує системний підхід до організації цього процесу. Керівник визначає обсяги й джерела фінансування, призначає куратора для планування, організації та контролю, встановлює періодичність розгляду цих питань на нарадах, вносить в регламент організації систему інформування про стан роботи, про форми участі представників вищого керівництва, про виконання намічених планів і визначення найближчих перспектив розвитку організації. На першому етапі доцільно проведення нарад на рівні керівництва фірми з метою розгляду цілей і завдань, пов’язаних з організацією корпоративного навчального центру. Без узгодженості думки керівного складу щодо цього питання важко розраховувати на підтримку й співпрацю керівників усіх рівнів. Цей етап має вирішальне значення для подальшого успішного й результативного просування навчання персоналу.

1.2. Другий етап – розроблення нормативної бази

Другим етапом, що забезпечує юридичну й фінансову підтримку корпоративного навчального центру, визначено наявність нормативної бази (НБ). Цей етап взаємопов’язаний із попереднім, оскільки безпосередньо від керівника залежить затвердження нормативно-правових документів, що дасть змогу забезпечити корпоративний навчальний центр необхідними матеріальними й фінансовими ресурсами. Крім того, наявність документів, правил, приписів, регламентів, зафіксованих у відповідних наказах, положеннях, інструкціях, сприяють:

- визначенню того, якою мірою положення та інструкції, що регламентують

процес навчання, дозволяють забезпечити ефективну роботу з підготовки персоналу;

- виявленню того, наскільки оптимальним є порядок взаємодії підрозділів та посадових осіб, що відповідають за навчання;

- встановленню того, наскільки чітко документи, що регламентують процес навчання, визначають порядок внесення змін в регламент організації.

На цьому етапі проводиться узгодження й підготовка до затвердження загального пакета документів, що регламентують навчання персоналу організації. До складу цього пакету документів входять положення про порядок навчання різних категорій персоналу, що включають розділи про кваліфікаційні вимоги до викладачів, інструкторів і наставників, про систему матеріального заохочення осіб, зайнятих у сфері внутрішньофірмового навчання, про вимоги до результатів навчання та про порядок оцінювання його ефективності, а також поточні накази й розпорядження керівництва, що стосуються навчання персоналу.

1.3. Третій етап – створення організаційно-педагогічних умов

Наступним, третім етапом є створення організаційно-педагогічних умов для навчання персоналу (ОПУ) в корпоративному навчальному центрі. Це, передусім, наявність відповідних приміщень, забезпечення навчального процесу необхідною технікою та обладнанням, що відповідає сучасним вимогам, презентаційною технікою (мультимедійний проектор і комп'ютер) для демонстрації навчальних матеріалів, засобами оргтехніки для підготовки й розмноження необхідних методичних і роздаткових матеріалів (анкет, листів оцінювання тощо). Крім того, мають бути аудиторії, обладнані всім необхідним для вивчення специфічних предметних напрямів діяльності організації.

На цьому етапі визначаються підрозділи чи працівники, які відповідатимуть за конкретні ділянки робіт. Важливо розуміти, що корпоративний навчальний центр не замикається на кадровій службі, а вимагає участі та зацікавленої підтримки представників інших підрозділів і служб. Бажано, щоб відповідальність

конкретних виконавців визначалася не лише в наказах керівництва, але й у посадових інструкціях.

1.4. Четвертий етап – програмно-методичне забезпечення

Упровадження та практична реалізація системи навчання персоналу відбувається на четвертому етапі (ПР). Безпосередньо реалізовувати процес навчання в корпоративному навчальному центрі мають тренери й викладачі. Тренерсько-викладацький склад є наступним ключовим елементом всього процесу. Саме рівень викладання є найважливішою умовою якісного навчання. Тому організаціям, що створюють корпоративні навчальні центри, важливо приділяти особливу увагу підготовці й розвитку викладачів. Згідно з принципами управління якістю, освітня послуга полягає в тому, щоб забезпечити працівника тими навичками й знаннями, які йому необхідні для професійної діяльності. Доцільно акцентувати увагу на тому, що управління якістю навчання зводиться до розробки й здійснення системи заходів, що дозволяють ефективно надавати освітні послуги такої якості, яка забезпечує відповідність результату освіти вимогам організації, а саме: визначення дій, необхідних для забезпечення потрібного рівня кваліфікації організаторів, методистів і викладачів; забезпечення належної кваліфікації та високої мотивації виконавців; визначення ступеня відповідності їхньої кваліфікації й досвіду вимогам, що дозволяють забезпечити успішне досягнення цілей навчання.

1.5. П’ятий етап – практична реалізація системи навчання

Від рівня сформованості тренерсько-викладацького складу залежить наступний, п’ятий етап – програмно-методичне забезпечення (ПМЗ), який передбачає розроблення програм, вибір форм і методів навчання. Нині доцільним є використання інноваційних методів навчання, заснованих на креативних та інтерактивних підходах. В останні десятиліття ця група методів знаходить широке застосування у сфері корпоративного навчання й внутрішньофірмової підготовки персоналу. До таких методів належать ділові й рольові ігри, мозковий штурм, обговорення в групах, метод конкретних ситуацій, тощо. Такі методи базуються

на принципах навчання дорослих, що відрізняються від підходів традиційної педагогіки.

На цьому етапі проводиться також діагностика наявного в організації стану справ. На діагностичному етапі, що передує початку навчання персоналу, для більш повного врахування організаційних умов, що впливають на процес навчання, необхідно з'ясувати низку питань, серед яких: чи готова організація інвестувати кошти в навчання персоналу або керівництво воліє наймати на роботу фахівців, що вже мають необхідний рівень кваліфікації; як організація буде мотивувати своїх співробітників до навчання, чи будуть працівники, які не пройшли навчання, обмежені в можливостях посадового зростання, чи буде навчання пов'язане з перспективою службового зростання й підвищення заробітної плати; чи буде участь у навчальних програмах добровільною чи обов'язковою і визначатиметься в наказовому порядку: чи є в організації приміщення, технічні засоби навчання та інші ресурси, необхідні для проведення навчання; на яких умовах організація буде навчати співробітників (коштом організації, надання позики, за власний рахунок співробітника з подальшою компенсацією витрат у певних випадках, виплата стипендії тощо), які фінансові кошти організація готова виділити на ці цілі; чи є в розпорядженні організації готові апробовані програми навчання, чи варто їх розробляти своїми силами або зовні; чи є в організації власні викладачі чи викладачів (тренерів, інструкторів) треба готувати або запрошувати; на яких умовах будуть залучатися викладачі; у який час і в якій формі буде здійснюватися навчання: з відривом або без відриву від виробництва, в денний чи вечірній час, в робочий час або у вихідні (Магура, Курбатова, 2003, с. 48).

Діагностування в ТНК проводиться, зазвичай, за ініціативою керівництва і охоплює контроль, перевірку, оцінювання, накопичення статистичних даних, їхній аналіз; розглядає результати з урахуванням способів їхнього досягнення, виявляє тенденції, динаміку не лише навчального процесу, а й професійного та особистісного розвитку загалом. (Król, Ludwiczyński, 2011; Kapuścińska, 2012; Szczygieł, 2012). Для його проведення залучають зовнішніх експертів або консультантів.

1.6. Шостий етап – оцінювання й аналіз навчальної діяльності

Обов’язковим і завершальним, шостим етапом діяльності корпоративного навчального центру є своєчасна й всеохоплююча система контролю та звітності, тобто постійний неперервний моніторинг, що передбачає оцінювання й аналіз навчальної діяльності (ОіА). Цей етап забезпечується такими процедурами, як оцінювання валідності та надійності методів навчання, оцінювання дієвості сформованої практики морального й матеріального стимулювання працівників, які забезпечують процес навчання, визначення того, наскільки вірно встановлено терміни підбиття підсумків навчання, опитування виконавців з метою визначення їхньої задоволеності своєю роботою й зацікавленості в найкращому виконанні поставлених перед ними завдань, а також визначення відповідності системи навчання встановленим критеріям ефективності й поставленим цілям.

Цей етап є найбільш важким, оскільки передбачає не лише контроль за кінцевим результатом, а вироблення механізму зворотного зв’язку і постійного поточного контролю. Важливо встановити терміни, коли буде проводитися аналіз упровадження розробленої системи. Натомість підведення підсумків за звітний період служить основою для аналізу та внесення коректив, покликаних підвищити ефективність навчання.

Цей етап також передбачає інформування працівників про цілі та зміст всього навчального процесу. Якщо працівники не отримують своєчасної інформації, то вони керуватимуться чутками й припущеннями. В результаті може спостерігатися зниження мотивації до навчання, низька готовність використовувати результати навчання у своїй роботі. Способи доведення інформації про навчання персоналу до працівників можуть варіювати від випуску буклетів до повідомлень по місцевому радіо або розміщення відповідних матеріалів на дошці оголошень.

Варто зауважити, що втілення в практичну діяльність перерахованих вище етапів покликане забезпечити високий рівень відповідності діяльності корпоративного навчального центру заявленій організаційній стратегії, внутрішньофірмовій філософії та практиці управління, системі принципів і

пріоритетів, що лежать в основі діючої організації.

Зрозуміло, що така технологічна схема організації корпоративного навчального центру не може застосовуватися в усіх організаціях тільки в такому вигляді. Це обумовлено істотними відмінностями між різними організаціями, пов’язаними зі специфікою виробництва, місцем розташування або конкретним напрямом діяльності. Кожен окремий корпоративний навчальний центр «вирощується» на місці. Відмінності можуть бути пов’язані й з минулим досвідом роботи у сфері навчання, і з особливостями керівників, їхніми установками, знаннями, упередженнями, мотивацією, рівнем підготовки персоналу, ступенем його прихильності організації та довіри адміністрації тощо. Загалом же, як стверджують дослідники, технологія створення корпоративного навчального центру в умовах конкретної організації потребує уважного аналізу наявної ситуації й моніторингу цієї роботи на конкретно визначений момент. Це важливо для того, щоб організувати корпоративний навчальний центр якомога ефективніше через добре відпрацьовані й звичні для конкретної організації методи й процедури.

ЧАСТИНА 2
НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЦЕНТРУ

2.1. Рекомендації для керівників компаній

З метою забезпечення ефективного професійного розвитку персоналу загалом та менеджерів зокрема в системі корпоративної освіти для керівництва компаній важливо реалізувати такі першочергові заходи:

- в залежності від чисельності персоналу та бюджету, що виділяється на навчання, створити власний корпоративний навчальний центр, відділ з розвитку людських ресурсів або, принаймні, ввести посаду координатора чи тренінг-менеджера з метою систематизації роботи, спрямованої на організацію та проведення корпоративного навчання персоналу із врахуванням гендерного питання;
- переходити від авторитарного до демократичного стилю управління з максимальним делегуванням повноважень, тобто надавати менеджерам з розвитку людських ресурсів більше повноважень та розширювати сферу їхньої відповідальності за результати внутрішньофірмового навчання й професійного розвитку персоналу організації;
- розробити пакет нормативно-правових актів та інструктивно-методичних документів щодо організації системи корпоративного навчання й професійного розвитку персоналу, серед яких важливими є, передусім, Положення (про розвиток людських ресурсів чи про навчання і підвищення кваліфікації персоналу) зразки Угод (про співпрацю з різними установами, про надання освітніх послуг з кожним співробітником окремо та ін.), відповідні накази, погодження, плани, програми, сертифікати;
- забезпечити сертифікацію неформального корпоративного навчання з визнанням його результати у всіх підрозділах корпорації;
- брати безпосередню активну та дієву участь у плануванні й контролюванні процесу навчання й розвитку персоналу, в оцінюванні його

результатів, в роботі кваліфікаційних і атестаційних комісій;

- забезпечити прозору й добре налагоджену комунікацію на усіх рівнях організації, зокрема заохочувати та сприяти відкритому обговоренню наявних проблем та викликів, пов'язаних з навчанням і розвитком персоналу;
- будувати комунікативні процеси на основі діалогу та взаємоповаги через створення різноманітних можливостей для реалізації свободи слова (на Інтернет-форумах, в соціальних мережах, у внутрішньофірмових ЗМІ тощо);
- сприяти усвідомленій та поінформованій участі персоналу, в першу чергу менеджерів, у житті й діяльності організації через забезпечення можливостей для конструктивного діалогу між усіма суб'єктами виробництва з максимальним урахуванням конструктивних думок на всіх рівнях;
- запровадити антидискримінаційні процедури й правила мирного розв'язання конфліктів, розробити механізми реагування на випадки дискримінації;
- забезпечити усвідомлення всіма працівниками компанії вагомості навчання й професійного розвитку кожного як джерела конкурентоспроможності компанії й самого працівника шляхом упровадження механізмів матеріального та нематеріального заохочення й стимулювання професійного зростання, системи відбору менеджерів до кадрового резерву й заходів, спрямованих на утримання їх у компанії, планування кар'єрного зростання;
- підготувати власний педагогічний персонал та забезпечити розвиток його професійної компетентності з використанням широкого вибору сучасних освітніх можливостей підвищення кваліфікації від навчання, націленого на довгострокову перспективу до короткострокових курсів і тренінгів як на робочому місці, так і за його межами;
- організувати співпрацю з місцевими закладами освіти з метою профорієнтації випускників через навчальні візити на підприємство, дні відкритих дверей, програми стажування й навчання тощо;
- укласти угоди про взаємовигідну співпрацю з фізичними та юридичними представниками місцевої громади, будувати спільні плани та

реалізовувати спільні громадські проекти/заходи/акції з метою ефективного використання спільних ресурсів та освітнього потенціалу на принципах сталого партнерства.

2.2. Рекомендації для організаторів професійного навчання персоналу

У багатьох компаніях, що розвиваються, на перших порах створюються відділи управління розвитком персоналу. Відтак, для керівників цих відділів важливо:

- розробити перелік необхідних компетенцій для кожної посади, на базі якого створити карти компетенцій/компетентностей як додаток до посадових інструкцій;
- використовуючи ці карти провести систему заходів із діагностики індивідуальних потреб у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації персоналу в професійно-кваліфікаційному розрізі;
- на основі системного підходу й стратегічного планування з урахуванням місії організації, а також корпоративних цінностей, норм і правил, розробити стратегічний план розвитку персоналу із зазначеними короткотерміновими та довготривалими цілями неперервного професійного навчання й розвитку всіх працівників;
- укласти річний план навчання персоналу та довести його до відома усіх членів колективу через наявні в організації інформаційні джерела (дошки оголошень, пресу, внутрішню корпоративну Інтранет-мережу тощо);
- розробити поточні та індивідуальні плани професійного навчання окремих фахівців (передусім менеджерів);
- з урахуванням вимог суспільства, ринку праці, стратегічного плану організації та позицій системного, компетентнісного і суб’єкт-суб’єктного підходів розробити або виявити найбільш ефективні й необхідні програми для кожної категорії фахівців;
- провести експертизу підготовлених програм з метою відповідності їх, передусім, стратегічним цілям компанії та спрямованості на забезпечення

конкурентоспроможності, а також з точки зору їхньої фінансової ефективності;

- у програмах підтримувати необхідний баланс між теорією та практикою, змістивши акцент у бік практики з урахуванням необхідності розвитку в менеджерів не лише технічних, оперативних навичок, а й загальносоціальних компетенцій та м'яких навичок;
- більшу увагу звертати на вивчення й розуміння кроскультурних відмінностей та особливостей, оскільки професійна діяльність менеджерів транснаціональних корпорацій протікає в багатомовному міжкультурному середовищі й вони спілкуються з представниками різних національностей;
- сформувати власний педагогічний кадровий корпус для проведення професійного навчання працівників безпосередньо на підприємстві таким чином:
- виявити досвідчених фахівців, які мають бажання поділитися своїм досвідом та знаннями з колегами й можуть бути менторами/наставниками та залучити їх до процесу корпоративного навчання;
- визначити серед них претендентів на інструкторів, тренерів і надати їм необхідну освітню підготовку;
- цілеспрямовано й послідовно розвивати у них метакомпетентність «навчаючись сам навчаю інших»;
- розробити та затвердити алгоритм організації навчання й професійного розвитку персоналу із зазначенням цільових груп, графіків і розкладу занять, видів і форм навчання, термінів та місця його проведення, видів контролю й оцінювання, дат проведення кваліфікаційних іспитів та сертифікації після завершення навчальної програми тощо, та довести його до відома всіх членів колективу через перераховані вище інформаційні джерела;
- створити відповідну навчально-виробничу базу й забезпечити організаційно-педагогічні умови та необхідні навчально-методичні й матеріально-технічні ресурси, які дозволять і педагогічному персоналу і самим працівникам ефективно підвищувати свою кваліфікацію та набувати нових компетентностей;

- оптимально комбінувати різні види й форми навчання персоналу (в організації – на робочому місці, за межами організації – очну, заочну, дистанційну; первинне навчання, перенавчання чи підвищення кваліфікації тощо);
- використовувати в педагогічній практиці активні та інтерактивні форми й методи навчання та викладання, які сприяють ефективному розвитку компетентностей;
- інтегрувати новітні інформаційно-комунікаційні технології в уже наявні навчальні програми та широко використовувати сучасні технічні засоби в навчанні персоналу: електронні навчальні платформи, внутрішню електронну мережу Інтранет, е-навчання та інші, що дасть можливість формування електронного навчального середовища з максимальним охопленням персоналу для здійснення різних форм навчання, у тому числі й самоосвіти;
- створити корпоративну електронну базу знань, яка охоплює всі необхідні навчальні ресурси як для проведення навчання, так і для самоосвіти персоналу компанії;
- популяризувати, підтримувати та широко впроваджувати в практику навчання неформальні й інформальні взаємостосунки персоналу, зокрема, обмін досвідом, спілкування через коучинг, тьюторство, менторство, перехресне навчання, різні види ротацій;
- створити, підтримувати та розвивати доброзичливе дружнє навчальне середовище в компанії, практикувати взаємини між усіма учасниками навчально-виховного процесу й адміністрацією на основі поваги до прав людини, партнерства й розвитку демократичної культури, демократизації освітнього процесу;
- заохочувати й підтримувати креативність та інноваційність працівників на всіх рівнях, втілювати в культуру компанії їхні творчі ідеї та пропозиції, мотивувати їх до систематичного оновлення знань і неперервного професійного розвитку за допомогою різних засобів;
- розділяти в часі процеси генерування ідей, їхню розробку, реалізацію

та оцінювання результатів.

- здійснювати системний контроль за виконанням робочих навчальних планів і програм професійного навчання персоналу;
- розробити чіткі критерії оцінювання результатів навчання й професійного розвитку та довести їх до відома усіх співробітників;
- використовувати спільні порівняльні оцінювання результатів навчання разом з іншими підрозділами компанії (можливо навіть зовнішнє порівняння результатів у всій галузі) для з'ясування причин їхньої ефективності чи неефективності;
- вести статистичний облік професійного навчання персоналу та інформувати про це відповідні державні статистичні органи;
- здійснювати професійний рейтинг кожного працівника для виявлення найбільш перспективних, талановитих фахівців з лідерськими якостями та готувати їх як кандидатів кадрового резерву;
- за результатами оцінювання ефективності навчання та атестації персоналу вносити відповідні корективи до навчальних планів, програм та змісту навчальних заходів, орієнтуючись передусім на перспективу розвитку, а не на виправлення недоліків;
- залучати працівників до вдосконалення навчальних програм через заохочення та підтримку комунікації на всіх рівнях організації;
- регулярно й систематично відображати досягнення кожного працівника в індивідуальному плані його професійного розвитку;
- здійснювати аналіз впливу професійного навчання персоналу на рівень продуктивності праці, якість продукції, обслуговування клієнтів через висвітлення цих результатів у різних інформаційних джерелах;
- забезпечити доступність корпоративних освітніх можливостей та навчальних ресурсів для всіх співробітників компанії.

ЧАСТИНА 3
СИСТЕМА ПРОГРАМНО-МЕТОДИЧНОГО Й ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ У ТНК

У зв’язку зі змінами, що відбуваються в усіх сферах суспільного життя, акцент в питаннях навчання й підвищення кваліфікації співробітників та їхнього професійного розвитку переноситься з загальнодержавного на внутрішньо інституціональний. Відповідно набувають важливості питання створення, з одного боку, ефективної системи навчання й підвищення кваліфікації, з другого, – внутрішньофірмової системи методичної роботи.

3.1. Складові системи внутрішньофірмового методичного забезпечення навчання й професійного розвитку менеджерів у ТНК

Виходячи з традиційного розуміння методичного забезпечення як комплексу засобів, необхідних для проведення ефективного навчання персоналу, можна виокремити низку складових/компонентів системи внутрішньофірмового методичного забезпечення навчання й професійного розвитку менеджерів у ТНК:

- визначення цілей й розробка політики навчання менеджерів;
- діагностика наявного рівня розвитку персоналу, діагностика потреби й готовності до навчання, виявлення очікувань;
- формування цільової аудиторії;
- складання індивідуальних планів навчання й розвитку;
- узгодження індивідуальних планів, складання загально корпоративного плану навчання менеджерів;
- розробка програм навчання й розвитку;
- підбір видів і методів навчання;
- вибір тренерів;
- складання бюджету навчання;

- проведення навчання;

- постнавчальний супровід (упровадження отриманих знань, адаптація нових знань до реальної практики);

- система контролю, відстеження змін та оцінювання ефективності навчання, виявлення прогалин, що є одночасно діагностикою на новому рівні;

- коригування планів і програм навчання;

- мотивація персоналу.

Детальніший аналіз кожного компоненту призводить до такого узагальнення.

Цілі внутрішньофірмового навчання менеджерів визначаються на основі цілей корпорації та стратегії її розвитку. Варто зауважити, що для ТНК важливим є не навчання як таке, а його результати. У цьому контексті доречним є розподіл цілей за критеріями зони дії та тривалості. Згідно з першим критерієм цілі розподіляються на дві групи. До першої групи відносяться ті цілі, досягнення яких дозволяє змінити зовнішнє середовище, до другої – цілі, досягнення яких дозволяє розвиватися самому підприємству. Згідно з другим критерієм цілі можна розподілити на стратегічні, тактичні й оперативні. Досягнення їх взаємопов’язано, тобто досягнення тактичної чи оперативної цілі може сприяти досягненню кількох стратегічних, те ж саме відбувається стосовно внутрішніх і зовнішніх цілей (Koperwas, 2016).

Розробка політики навчання. Розвиток персоналу є тривалою, орієнтованою на майбутнє політикою, заснованою на довгострокових інвестиціях в людський капітал. Завданням такої політики є не просто підготовка кваліфікованих фахівців, а й формування стратегічно мислячих кадрів з широким кругозором, які вміють визначати перспективи розвитку. Відповідно різняться й підходи до організації цього виду навчання. У більшості організацій внутрішньофірмове навчання розвивається переважно децентралізовано. На рівні окремих виробничих підрозділів здійснюється вибір навчальних програм, а їхнє фінансування та організація навчання, зазвичай, відбуваються без відриву від виробництва. На противагу цьому в ТНК

реалізація освітньої політики здійснюється й фінансується на рівні корпорації, де централізовано визначається, кого зі співробітників доцільно навчати внутрішньофірмово, але з відривом від виробництва, кого відрядити для проходження університетського курсу, як пов'язати підвищення та придбання нової кваліфікації співробітників з їхнім просуванням по службі тощо. Після цього призначаються структури, що відповідають за розподіл ресурсів, призначених для навчання, окреслюють їхні обов'язки, а також прописується об'єм компетенцій, якими вони мають володіти співробітники.

Крім того, з економічної точки зору необхідно вирішити, чи слід вузько спеціалізувати підготовку персоналу, чи орієнтувати її на широкий діапазон. Якщо зміст підготовки буде обмежений актуальною необхідністю, дуже звуженою областю використання вмінь (зазвичай, робочим місцем), це буде рентабельним на найближчий час, однак пов'язане з небезпекою того, що не відновиться або взагалі втратиться уміння пристосуватися до змін і нових вимог, які пред'являються до роботи. Більш того, навчання завжди має стимулювати ті здібності, які дозволяють самостійно працювати, поліпшувати співпрацю, підвищувати відповідальність.

Діагностика наявного рівня розвитку персоналу, виявлення основних розривів. Без діагностики неможливе ефективне управління персоналом взагалі та його навчанням зокрема. Вона є невід'ємним компонентом внутрішньофірмової підготовки персоналу. Діагностикою починається й завершується цикл навчання. Діагностика тісно пов'язана з цілями. На цьому етапі важливо зрозуміти, чи здатні співробітники виконати поставлені перед ними цілі. Це завдання допомагає вирішити атестація, а в період між атестаціями – експертний висновок безпосереднього керівника.

Діагностика потреб і готовності до навчання. Планування навчання менеджерів у ТНК ґрунтується на даних аналізу потреб у навчанні, етапами якого є:

- визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на перспективу);

- аналіз наявних навичок, знань та вмінь;

- моделювання профілю наявної кваліфікації, виявлення розбіжностей і потреб у навчанні та пріоритетів їхнього задоволення.

Отримані результати порівнюються з цілями організації, а також з професійним рівнем менеджера, виявленим на попередньому етапі.

Виявлення очікувань менеджерів. При цьому важливо враховувати побажання самого менеджера, розуміти, чого він хоче навчитися. Якщо результати співпали, ефективність навчання забезпечена. Але частіше цього не відбувається. Причини можуть бути різні: наприклад, менеджер не розуміє, що потрібно організації, не знає її цілей і завдань на поточний період, може вважати, що поставлені цілі й завдання неправильні, може бути байдужим до справ організації. Можлива ситуація, коли менеджер хоче скористатися ресурсами організації й навчитися чогось за її рахунок тощо. У цьому випадку анкетування чи інтерв'ю з менеджером щодо його потреб у навчанні дає корисний діагностичний матеріал і можливість краще зрозуміти, яке навчання йому необхідне.

На цьому етапі в служби персоналу має бути вся необхідна інформація для визначення того, чому необхідно навчити кожного конкретного менеджера найближчим часом. На основі цієї інформації для кожного менеджера складається перелік знань, умінь і навичок, що необхідно опанувати або розвинути. Цей перелік обговорюється й узгоджується з самим менеджером і, за необхідності, з його безпосереднім керівником.

Складання індивідуальних планів і програм навчання й розвитку. Якщо проблеми діагностики, вибору цільової аудиторії, викладачів, інструкторів та тренерів, а також пов'язані з планом і тематикою навчання можуть вирішити відповідні фахівці тієї ж фірми, то за розробку навчальних програм візьметься далеко не кожен висококваліфікований у своїй галузі спеціаліст. Тому буде доречним, на нашу думку, детальніше зупинитися у цьому підрозділі на загальних підходах до розробки внутрішньофірмових навчальних програм. Це може стати відправним пунктом для того, хто виявить бажання розробляти програму, й значною економією коштів для фірми.

Підбір видів, форм і методів навчання. Після визначення того, чòму необхідно навчити, важливо зрозуміти, як це робити. Варіанти можуть бути різні – від самоосвіти до навчання у закладі вищої освіти. На цьому етапі вирішується й спосіб навчання – внутрішньофірмове чи зовнішнє. Виходячи з позиції системного підходу до організації навчання й професійного розвитку менеджерів у ТНК, логічно структурувати всі види, форми і методи згідно з черговістю компонентів навчання, що базується на критеріях послідовності та взаємозалежності, а саме:

- форми й методи діагностики потреб менеджерів;
- форми й методи проведення навчання;
- форми й методи оцінювання результатів навчання.

Узгодження індивідуальних планів, складання загальнокорпоративного плану навчання. На цьому етапі важливо звести індивідуальні плани менеджерів усіх рівнів і всіх тематичних напрямів разом і зрозуміти, як оптимізувати процес навчання та скоротити витрати. Це дасть змогу скласти графік навчання, сформувати групи (цільову аудиторію), визначити викладачів, тренерів (як власних, так і запрошених зовнішніх фахівців), узгодити з ними час, тематику, форми й методи навчання тощо.

Формування цільової аудиторії. Навчання буде максимально ефективним, якщо правильно підібрано цільову аудиторію. Це особливо актуально в кризових умовах обмеженого бюджету, коли стає неможливо навчати всіх. У цьому випадку можна визначити, яка цільова група є ключовою, тобто має найбільший вплив на зростання ефективності роботи компанії, і почати навчання з неї. Більшість ТНК з достатнім бюджетом на навчання й навіть з власними корпоративними навчальними центрами й університетами, відразу ж у своїй політиці навчання прописують окремою умовою – навчання ключового персоналу. У ТНК це, зазвичай, менеджери.

Вибір тренера. На якість і ефективність проведення навчання істотно впливають особистісні й професійні навички тренера. Щоб навчання було максимально ефективним, необхідно для кожної ситуації підібрати такого

викладача, тренера чи консультанта, який не тільки б мав за плечима певну практику, а й володів новими методиками, підходами, інформацією, а також належним умінням взаємодії з аудиторією. Це завдання може здатися простим лише на перший погляд. Можливо, фахівець і є світилом у своїй галузі, але якщо після проведеного заняття учасники скажуть, що нічого не зрозуміли, можна вважати, що кошти й час витрачено даремно. Якщо лектор розповідає тільки чисту теорію, то у людей виникає питання: «Як це практично застосувати?» Така подача матеріалу не тільки не цікава, але й викликає роздратування, негативно впливає на мотивацію. Саме тому значна частина лекцій, семінарів і тренінгів проводиться співробітниками керівної ланки й штатними тренінг-менеджерами навчального центру – фахівцями, які володіють необхідними знаннями та навичками, розуміють потреби й проблеми учнів, здатні підкріпити теорію поняттями та близькими учням прикладами з повсякденної практичної діяльності.

Що вищу позицію займає співробітник на службовій драбині, то складніше його навчати, то вищою повинна бути кваліфікація тренера. Тому особливі вимоги висуваються до запрошеного зовнішнього тренера. При цьому важливо враховувати, що він повинен:

- вміти визначати потреби групи та адаптувати матеріал курсу з урахуванням специфіки роботи компанії й виявлених потреб;

- проводити діагностику й визначити очікування кожного учасника;

- мати все необхідне для навчання напоготові в робочому стані;

- встановлювати доброзичливі взаємостосунки з аудиторією, викликати довіру групи;

- управляти навчальним процесом: вести дискусію, відстежувати динаміку розвитку групи тощо;

- володіти навичками ефективної самопрезентації, звертаючи особливу увагу на «мову тіла»;

- «схоплювати суть», чітко формулювати свої думки;

- заохочувати діалог;

- викликати ентузіазм учнів, активізувати їх до позитивного мислення, спрямовувати на застосування знань;

- використовувати й поєднувати різні форми (міні-лекції, дискусії, кейси, письмові вправи) та інструменти навчання (відео-сюжети, сучасні ділові ігри тощо);

- користуватися оргтехнікою: комп'ютером, мультимедійним проектором, відеомагнітофоном, відеокамерою;

- аналізувати, оцінювати, наскільки учні успішно навчаються, виконують завдання;

- володіти здатністю до самооцінки, оцінювати точність формулювань завдань для учнів, послідовність викладу, ступінь досягнення цілей навчання;

- максимально точно, повноцінно й коректно подавати інформацію, отриману під час підготовки й проведення тренінгу в письмовій або усній формі з аналізом (інтерпретацією) та оцінюванням результатів навчання (Wymagania dla Trenerów, 2016).

Складання бюджету навчання. Звичайно, система навчання потребує капіталовкладень. У ТНК розуміють, що ці інвестиції не лише суттєво вплинуть на підвищення ефективності навчання, але перетворяться у більш високоякісні інвестиції в людський капітал, необхідний сучасним компаніям. У ТНК заздалегідь прораховують, скільки коштів потрібно буде на реалізацію запланованого навчання і чи вкладається програма навчання у виділений бюджет. Лідери у своїх галузях виділяють на навчання 5-10 % від фонду оплати праці, причому що більша компанія, то більше коштів вона витрачає на освіту своїх співробітників. План і бюджет виносяться на обговорення керівництва й затверджуються. Цей етап вводиться не пізніше, ніж за місяць до його реалізації (в липні, якщо план складається з вересня, в листопаді – якщо з січня). Зручніше затверджувати план навчання на рік і коригувати кожні півроку, але можлива й інша схема, яка відповідає специфіці організації.

Оцінка ефективності навчання. Для прийняття рішення про вкладення коштів у підвищення кваліфікації співробітників важливо оцінити, наскільки ці

вкладення будуть ефективними. Ефективність вкладень у людський капітал, у тому числі в підвищення кваліфікації або в освіту працівників, можна розглядати аналогічно до ефективності інвестицій в нові технології, обладнання, цінні папери тощо. При цьому необхідно враховувати, що такі вкладення можуть здійснювати як окремі особи, організації, так і держава. У будь-якому випадку необхідно зіставляти суму витрат на освіту й можливі вигоди для інвестора.

Освітні програми управлінської підготовки дійсно актуальні й ефективні тільки в тому випадку, коли дають учасникам відповіді на питання, що виникають у них у процесі виконання безпосередніх обов'язків, а також якщо формують у них навички та вміння, необхідні для вирішення поставлених завдань. Тому після виконання плану навчання важливо провести оцінювання та врахувати отримані результати під час к*оригування планів і програм навчання*.

Мотивація персоналу. Служба персоналу або безпосередній керівник повинні звертати особливу увагу на формування відповідного ставлення до внутрішньофірмового навчання: співробітники повинні мати позитивну мотивацію. Навчання буде однаково неефективним, якщо співробітники ставитимуться до нього як до «оплачуваних канікул», або як до «покарання». Інші взаємостосунки виникають, коли працівники хочуть навчатися не за запропонованою темою, а за якоюсь іншою. Це означає, що, плануючи навчальний процес, менеджер з персоналу не привів до єдиного знаменника волю керівництва, потреби працівників і власну думку. Цю розбіжність також необхідно скоригувати.

Стандартними факторами мотивації менеджерів зазвичай є:

- прагнення зберегти роботу, залишитися на займаній посаді;

- бажання отримати підвищення або зайняти іншу посаду;

- зацікавленість у підвищенні заробітної плати;

- інтерес до самого процесу оволодіння новими знаннями й навичками, бажання встановити контакти з колегами;

- прагнення навчитися вирішувати проблеми, що виникають у професійній діяльності.

Таким чином, для того, щоб навчання дало реальні результати, воно повинно бути чітко спланованим й орієнтованим, з одного боку, на потреби компанії, її стратегію, перспективи та фінансові можливості, з іншого – узгодженим із самим менеджером. Тому цикл навчання в ТНК починається з визначення того, що потрібно організації, чого хочуть її співробітники й що вони можуть, і тільки після цього можна переходити на визначення того, чòму і як вчити кожного працівника.

3.2. Підготовки програм внутрішньофірмового навчання менеджерів

Отже, одним із найважливіших документів, що забезпечують навчальний процес, є програма. Науковці виокремлюють різні критерії для класифікації навчальних програм з огляду на їхню спрямованість та наповненість (Król, Ludwiczyński, 2011; Łukowska, 2007; Lipska, 2013; Lipsmeier).

Серед основних для освітньої програми в ТНК можливі два види критеріїв:

- критерії економічної ефективності, що характеризують оцінку внеску програми в економічний розвиток ТНК в цілому, включаючи як прямі, так і непрямі ефекти;

- критерії соціальної ефективності, що враховують очікуваний внесок реалізації програми в соціальний розвиток, показники якого не можуть бути виражені у вартісній оцінці.

Згідно з іншою класифікацією, що виходить із завдань організаційного розвитку, виділяють такі два типи програм внутрішньофірмової підготовки: орієнтовані на підвищення зовнішньої адаптації або внутрішньої інтеграції організації. Їх можна конкретизувати тематично:

1. Спеціалізовані програми навчання за напрямами діяльності ТНК (тренінги продажів, переговорів, тощо).

2. Програми командоутворення (активна групова і міжгрупова діяльність

з наступною рефлексією, ділові та рольові ігри, аналіз проблем).

3. Програми з розвитку міжособистісної та внутрішньофірмової комунікації, формування навичок подолання конфліктів (тренінги сензитивності, рольові ігри, імітаційні ділові ігри).

4. Програми проектування корпоративної культури.

5. Програми з управлінської підготовки (лекції, семінари, практичні заняття, навчальні ділові ігри).

6. Програми з підготовки до організаційних інновацій (організаційно-розумові ігри, розробка проектів, аналіз ситуацій організації.

Загалом погляди зарубіжних дослідників на класифікацію програм для навчання менеджерів умовно зводяться до двох груп: програми тренування професійних навичок і програми, покликані розвивати персонал.

Змістом програм першої групи є ознайомлення з посадовими обов'язками та посадовими взаємозв'язками, послідовність і прийоми їх виконання, пріоритети, цільові установки, ознайомлення зі структурою організації та розуміння порядку її діяльності, офіційними вимогами й неписаними правилами освоєння необхідних життєвих навичок, в тому числі навичок самоврядування, творчого підходу до вирішення проблем, планування і перегляду кар'єри, економічних навичок, уміння вирішувати конфлікти, а також освоєння комп'ютерних технологій. Відповідно до цього підбір програм підготовки й підвищення кваліфікації менеджерів здійснюється з позиції завдань навчання (посадове підвищення, зміна вимог до посади, недостатньо ефективне виконання обов'язків, тощо).

У програмах розвитку персоналу передбачено навчання, що виходить за межі вимог, визначених поточними посадовими обов'язками, і супроводжуються особистісним зростанням, розвитком особистих і професійних якостей, самоповаги, мотивації, навичок спілкування й підтримання взаємостосунків у колективі, збагаченням працівника концептуальними знаннями.

Деякі вчені виділяють три напрями програм:

- перший напрям охоплює програми, що містять той мінімум інформації, який потрібно працівнику, аби зберегти своє робоче місце;

- другий напрям – програми сфокусованого навчання – має стратегічний характер і розрахований лише на певний контингент фахівців з творчим потенціалом, з яким фірма пов’язує свої надії на майбутній розвиток;

- третій напрям утворює програми розвитку, за якими займаються ті, хто бажає розвинути свої здібності, вдосконалити майстерність. Однак знання і навички, отримані під час цього навчання, не є необхідними сьогодні для виконання їхніх виробничих обов’язків. Ці програми носять швидше резервний характер, підвищуючи загальний кваліфікаційний і освітній рівень кадрів, а також виконують суто соціальну роль, створюючи умови для розвитку й самовираження працівників.

Вочевидь, у цій класифікації перші два напрями по суті є тими ж самими програмами тренування професійних навичок, просто конкретизовані для різних цільових груп. Крім описаних вище, цікавою для менеджерів, на нашу думку, може бути запропонована Г. Драйденом програма «навчання тому, як вчитися» і «навчання того, як думати», до змісту якої входять відповідні механізми роботи мозку, навички «як зробити що-небудь», докладно описані в його книзі. Їхня мета – зробити процес неперервного навчання захоплюючим, швидким і ефективним (Драйден, Вос, 2003, с. 453).

Програма – це документ, що відображає такі найважливіші аспекти: цілі й завдання навчання, обсяг і зміст знань, умінь та навичок, які будуть видаватися або відпрацьовуватися на заняттях, форми й методи навчання, обрані для кожного навчального заходу з урахуванням цілей програми та специфіки змісту, правильно підібрана цільова аудиторія, чітко прописані очікувані результати в конкретних вимірювальних поняттях, а також критерії оцінювання ефективності програми й проведеного курсу навчання загалом.

Приступаючи до підготовки програм внутрішньофірмового навчання менеджерів передусім необхідно проаналізувати цілі організації. є запропоновані М. Сипер-Єнджеяк чотири типи цілей внутрішньофірмових

програм:

- полегшення входження в робочий процес;

- максимально швидка передача знань і формування певного арсеналу умінь;

- розвиток потенціалу працівників;

- мінімізація ризиків їхнього звільнення з роботи після проходження навчання (Syper-Jędrzejak, 2013, s. 496).

Відповідно, можна говорити про два різних типи навчальних програм – підтримуючі та інноваційні. Метою підтримуючого навчання є засвоєння фіксованих поглядів, методів і правил для того, щоб результативно працювати у відомих і повторюваних ситуаціях. Цей тип програм особливо ефективний для передачі нових знань замість застарілих й усунення прогалин у знаннях і вміннях працівників та призначений для підтримки наявної системи діяльності. Дослідники зауважують, що в багатьох сучасних організаціях підтримуюче навчання достатньою мірою розроблено й використовується. Однак, оскільки цей тип навчання орієнтовано, насамперед, на підтримку актуальної ситуації в організації, підготовка й навчання співробітників асоціюються швидше з «роботою в минулому», ніж з «роботою в майбутньому» і мало орієнтовані на те, що може статися з фірмою завтра (Базаров, 2006, с. 272).

Інноваційне навчання орієнтоване на перспективу, підготовку організації до роботи в нових умовах. Розробці інноваційних навчальних програм повинен передувати прогноз потреби організації в змінах професійно-кадрового потенціалу, виходячи з відповідних змін у зовнішньому середовищі, технології діяльності та системи управління. Інноваційне навчання, як правило, має справу з проблемами, які можуть виявитися настільки унікальними, що не буде можливості вчитися методом проб і помилок, проблемами, рішення яких ще не відомо й саме формулювання яких може викликати суперечки та сумніви. Тому інноваційне навчання часто ігнорували, внаслідок чого в багатьох організаціях виникали серйозні труднощі, пов’язані з адаптацією до змін навколишнього середовища. Адміністративний та управлінський персонал зазвичай добре

підготовлений до підтримуючого навчання, але обов'язок керівника, орієнтованого на розвиток організації, – забезпечити потенціал для цього розвитку, що можливо лише шляхом інноваційного навчання (там само).

Сучасні програми підвищення кваліфікації в ТНК мають на меті навчити менеджерів самостійно думати, комплексно вирішувати проблеми, працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за межі посади й формують бажання вчитись. Зважаючи на те, що професійний розвиток менеджерів базується на постійному підвищенні кваліфікації через короткотривале навчання, спрямоване на набуття навичок, необхідних для виконання професійних функцій, можемо виділити цілі такого навчання:

- для ліквідації розриву між вимогами посади та особистісними якостями;
- для підвищення загальної кваліфікації;
- для роботи за новими напрямами розвитку організації;
- для засвоєння нових методів і прийомів виконання трудових операцій.

Виходячи з цього, конкретними завданнями підвищення кваліфікації та професійного розвитку менеджерів у ТНК є:

- забезпечення співробітників необхідними компетенціями;
- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління й придатності до інновацій;
- підвищення розряду, просування по посаді або горизонтальне переміщення;
- освоєння нової професії;
- освоєння нової техніки чи технології (Koperwas, 2016).

Наголосимо, що цілі завжди пов'язані з очікуваними результатами. Тому, формуючи перелік цілей, потрібно визначитись, що саме менеджер буде здатний робити, коли повернеться на робоче місце після завершення курсу навчання, іншими словами, прописати цільову поведінку. Застосування отриманих знань і конкретна поведінка на роботі після завершення навчання (здатність керувати відділом, читати балансовий звіт, програмувати, виконувати роботу з високим рівнем точності тощо) демонструватиме досягнення цілей.

Як засвідчує практика, в ТНК часто реалізуються проекти, до складу яких входять представники різних структурних підрозділів. Теоретично вони будуть працювати над одним проектом і, на перший погляд, їх доцільно було б зібрати разом, щоб провести єдиний тренінг з метою економії. Проте, не завжди таке навчання буде ефективним, оскільки у представників різних підрозділів різні завдання у проекті й об'єднати це в одному навчальному заході вкрай складно. В результаті, вкладені гроші й зусилля будуть марними. Тому важливою умовою для ефективного навчання є правильно підібрана цільова аудиторія. У нашому випадку цільова аудиторія – це максимально можлива за розміром група менеджерів, об'єднаних спільними ознаками, що впливають на певний процес роботи компанії і на бажані результати. Якщо цільову аудиторію підібрано неправильно, то ретельно спланований (і навіть раніше відпрацьований у схожій ситуації) тренінг може бути безрезультатним. Не завжди в цьому винен тренер або менеджер з навчання персоналу.

Для того, щоб правильно підібрати цільову аудиторію, потрібно продумати критерії, за якими виділятимуться цільові групи для навчання персоналу. В різних сферах вони відрізнятимуться, але загалом можна виокремити такі:

- за досвідом (тривалістю роботи в компанії): новачки, професіонали, кадровий резерв;

- за ієрархією: топ-менеджери, середня управлінська ланка, прості працівники;

- за напрямами діяльності: ті, хто зайняті на виробництві, ті, хто займаються продажами і т.д.

- за вирішенням проблем: учасники нових проектів (проектні групи); ліквідатори проблем і т.д.

Варто зауважити, що не варто об'єднувати в одному навчальному заході новачків і професіоналів, навіть якщо їм потрібні одні й ті ж компетенції. Тому доцільно було б перед тренінгом провести тестування в групах, які з першого погляду належать до однієї «вагової категорії знань». Базові знання та навички

можуть бути різними, що суттєво знизить ефективність навчання. Виходячи з навичок, які необхідно формувати, потрібно враховувати, що не варто об'єднувати в групі з розвитку управлінських навичок керівників середньої ланки та представників кадрового резерву, чи, інша крайність, керівників середньої ланки з підлеглим їм персоналом. Врахування цих особливостей під час підбору цільової аудиторії значно підвищить ефективність навчання.

Розробляючи зміст програм для менеджерів ТНК слід врахувати, що їхня професійна діяльність потребує застосування в різних пропорціях концептуальних, міжособистісних і спеціальних знань. Американські дослідники вказують на існування певної закономірності в їхньому співвідношенні, що відображає рівень організаційної ієрархії, а саме: що вищий рівень персоналу, то більшу частину навчання становлять концептуальні знання і меншу – спеціальні навички, водночас обсяг навичок міжособистісного спілкування загалом залишається стабільним (Исаенко, 1998, с. 101).

Розділи й теми навчальної програми визначаються на основі аналізу потреб менеджерів і планування того, що необхідно зробити для досягнення визначених цілей навчання. З огляду на те, для якого рівня менеджерів програми призначено, їх умовно поділяють на три групи: для фахівців нижчої, середньої та вищої ланки. Керівникам середньої ланки, начальникам груп, відділів, підрозділів, департаментів необхідні знання з маркетингу, менеджменту, мистецтва проведення нарад, переговорів і вирішення конфліктів, мистецтва впливу і переконання. Топ-менеджерам потрібні програми з вибудовування команди, співпраці з партнерами, акціонерами, VIP-іміджу, корпоративної культури й підтримки іміджу компанії тощо. В умовах жорсткого ведення бізнесу співробітникам з фронт-офісу та керівної ланки буде корисно навчання стрес-менеджменту.

Останнім часом у планах навчання менеджерів з'явилася нова тема – загальне управління якістю (Total Quality Management – TQM), що викликано необхідністю безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів, виробництва та сервісу. Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія

повинна працювати над якістю не тільки свого продукту чи послуг, що надається, а й організації в цілому, включаючи роботу персоналу. Якість визначається досягненням задоволеності клієнтів, поліпшенням фінансових результатів і ростом задоволеності співробітників своєю роботою (Szymańska, 2011; Czyż-Gwiazda, 2012).

Очевидно, що тривалість навчальної програми залежить від її змісту. Навчальна програма складається для будь-якого навчального заходу, що проводиться для співробітників, незалежно від визначених форм і методів навчання, і від того, чи він проводиться власними силами, чи запрошуються зовнішні провайдери. Що детальніше й ретельніше буде прописано навчальну програму, то легше буде працювати не лише в процесі планування й проведення навчання, але й у період постнавчального супроводу, а також під час контролю й оцінювання ефективності

Загальна формула ефективності визначається відношенням цільового результату (проектного або реального) до витрат на програму, що обчислюються переважно у вартісному вираженні. На перший погляд, все дуже просто. Однак, труднощі використання цієї формули обумовлені такими факторами, як багатокомпонентність і багатовимірність результатів програми; різнорідність витрат на її розробку та реалізацію – неявних і, буває, непередбачуваних; наявність не тільки кількісних, а й якісних ефектів; складність ідентифікації ефектів, обумовлених реалізацією освітньої програми, відділення їх від ефектів, викликаних іншими чинниками.

Незважаючи на труднощі, застосування формули можливе в різних варіантах поєднання розрахункових і експертних оцінок. Так, оцінка ефективності освітніх програм з позиції інтересів регіону має багато спільного з відповідною оцінкою з позицій держави в цілому. Водночас регіональний чинник має деякі особливості, оскільки регіональна економіка є відносно більш відкритою системою в порівнянні з національною: рух робочої сили, капіталу та інших ресурсів і результатів господарської діяльності стримується меншою мірою, якщо розглядати міжрегіональні потоки в порівнянні з міждержавними.

Оцінка зміни цих характеристик як результату освітньої діяльності або окремих освітніх програм є досить проблематичною. Можливі лише приблизні розрахунки, які реалізуються за допомогою експертних методів, із застосуванням якісних або рейтингових оцінок. Найпростішою і найбільш доступною, на наш погляд, може бути методика оцінки, запропонована О. Сіндяшкіною. Вона полягає у тому, що кожен вид ефекту оцінюється за трьома критеріями: напрямок дії (позитивний – негативний), ступінь вираженості ефекту (слабкий, помірний, значний) і масштаби охоплення населення. Вводиться бальна шкала оцінки, наприклад, слабкий ефект, що охоплює незначну частину населення, оцінюється в 1 бал, значний ефект, що охоплює більшість населення – у 5 балів (з відповідним знаком); підсумовуються оцінки з різних видів ефекту і виводиться інтегральна оцінка соціального ефекту. У ситуаціях, коли формалізовані методи не можуть бути застосовані, для зіставлення різних видів ефекту варто використовувати якісні оцінки. Інструментами вимірювання якісних ефектів можуть виступати анкетування, опитування, інтерв'ю (Синдяшкина, 2010, с. 146).

Оцінка ефективності освітніх програм з позиції інтересів внутрішньофірмового навчального центру корпорації повинна відображати той факт, що ці центри, переслідуючи свої інтереси, є як правило, суб'єктами, створеними ТНК для задоволення стратегічних цілей. Нині всі освітні програми внутрішньофірмового підвищення кваліфікації, а також програми професійної перепідготовки не підлягають експертизі з встановлення якості навчання на державному рівні, тобто ТНК не потребують державних ліцензій. Отже, дієвого механізму акредитації установ додаткової професійної освіти не існує. Програми в ТНК знаходяться практично на самофінансуванні, вони, зазвичай, короткотривалі (від 72 годин) і розробляються з урахуванням вимог замовника (слухачів). Час їхньої затребуваності на ринку освітніх послуг деколи не перевищує і року.

Якщо розглядати витрати окремої людини, то вони можуть складатися з таких складових: прямі витрати на освіту, витрати втраченого власного чи

робочого часу, витрати втрачених можливостей у зв’язку з можливою зміною професії, місця роботи. Перевагами тут можуть слугувати: очікуване підвищення заробітної плати після проходження навчання і зміна соціального статусу, просування по службовій драбині, що також певною мірою сприяє поліпшенню особистого добробуту. Таким чином, для менеджера також важливо враховувати розподіл зисків від отримання освіти, адже ефект може тривати все трудове життя з моменту застосування нових знань в роботі.

Загалом, навчання можна вважати ефективним у тому випадку, коли пов’язані з ним витрати в перспективі є нижчими, ніж витрати на підвищення продуктивності праці шляхом професійної підготовки або за рахунок усунення витрат, що виникають при невдалому наймі робочої сили.

ЧАСТИНА 4
НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОСНОВНИХ ПРОФЕСІЙНИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРА

Сьогодні перед керівниками організацій та менеджерами з персоналу постає завдання забезпечити відповідність змісту навчання менеджера, по-перше, потребам суспільства, по-друге, стратегічним цілям корпорації, по-третє, його особистісним і професійним запитам та ефективному професійному розвитку. У цьому випадку зміст навчання й програмно-методичне забезпечення професійного розвитку залежить від рівня розвитку суспільства, від компанії і від самого менеджера.

4.1. Рекомендації для підвищення ефективності та майстерності управління собою

З огляду на те, що професійний розвиток відбувається в тісному взаємозв'язку з особистісним, рекомендації для менеджерів, які працюють у транснаціональних корпораціях, мають інтегративний характер; іншими словами розвиток особистісних якостей, установок, рис характеру впливає на вдосконалення основних професійних функцій менеджера – управління собою, управління командою/проектами, управління компанією (чи її підрозділами), тому *для підвищення ефективності та майстерності управління собою* менеджеру варто:

- усвідомити вагомість навчання протягом усього життя й нагальну необхідність неперервного професійного розвитку (зупинка в навчанні означає зупинку в професійній кар'єрі),
- проявляти ініціативу в плануванні індивідуальної кар'єри, пам'ятаючи, що результати професійного та особистісного розвитку залежать, насамперед, від поставлених цілей та докладених зусиль у їхній реалізації;

- виробити уміння вчитися у кращих, у тому числі в конкурентів, а не тільки захищатися від них;
- розвивати у собі метакомпетентність «навчаючись сам, навчаю інших»;
- орієнтуватися на розвиток знань, умінь і навичок, які за своїм змістом відповідають компетентностям менеджера міжнародного рівня (знання основ менеджменту та маркетингу, нормативно-правових та юридичних особливостей країн, у яких знаходяться підрозділи корпорації, знання технологічних процесів у своїй та суміжних з нею галузях, знання двох і більше іноземних мов, уміння працювати в багатонаціональній команді, налагоджувати комунікації в кроскультурному середовищі, вести переговори, врегульовувати конфлікти, здатність приймати рішення, брати на себе відповідальність, відкритість до змін, володіння інформаційними та комунікаційними технологіями, лідерські навички, педагогічні знання, уміння й навички, критичне мислення, прагнення до самоосвіти та саморозвитку тощо);
- з метою неперервного підвищення свого професійно-кваліфікаційного рівня постійно займатися самоосвітою та самовдосконаленням шляхом широкого використання всіх засобів сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, потенціалу неформальної та інформальної освіти, активного залучення до різних зовнішніх форм навчання й розвитку, участі в семінарах, тренінгах, виставках, конференціях, членства в професійних спільнотах, соціальних мережах тощо;
- прагнути підтримувати баланс між професійною діяльністю та приватним життям, виділяючи вільний час для сім'ї та відпочинку;

4.2. Рекомендації для підвищення ефективності й майстерності управління командою

для підвищення ефективності й майстерності управління командою менеджеру варто:

- з'ясувати, що надихає й мотивує команду (для успішної роботи в команді важливо знати навички та особливості характеру всіх її учасників,

розуміти та враховувати мотивацію кожного, тверезо оцінювати сильні й слабкі сторони своєї команди й, що більш важливо, свої власні (під час роботи в команді немає місця для власного его), цінувати внесок кожного члена команди й давати кожному можливість відчути власну значущість);

- створити сприятливі умови для вільного висловлювання різних точок зору з приводу будь-якого питання, що обговорюється;
- давати можливість підлеглим висловити свою думку першими;
- організувати роботу в команді таким чином, щоб кожен учасник команди був почутий (це зміцнює доброзичливі взаємостосунки всередині команди, дозволяючи її учасникам бути більш відкритими до нових ідей, знаючи, що їхні пропозиції завжди почують, вони будуть сміливішими і винахідливішими).
- заохочувати групові дискусії, дебати в процесі прийняття рішень;
- спокійно вислуховувати різні точки зору й критику, поважати й цінувати думки інших, навіть якщо не згодні з ними;
- залучати до участі в роботі групи незалежно налаштованих людей, які не є формальними членами команди;
- спілкуватися в соціальних мережах (компанії використовують соцмережі як основний майданчик для побудови бренду, просування послуг і взаємодії зі споживачами, фахівці – щоб створити імідж і поділитися власною думкою; крім того, соцмережі дають доступ до «осмисленого» контенту, дозволяють починати обговорення, розвивати свої ідеї за допомогою колективного розуму і просто спілкуватися);
- ефективно управляти проектами (визначати цілі й завдання нового проекту, використовуючи методику SMART; оцінювати доступні організаційні ресурси та проводити аналіз проекту, враховуючи позитивний і негативний вплив зовнішніх чинників за методиками PESTEL і SWOT; виявляти й залучати до участі в проекті всіх зацікавлених осіб на самих ранніх стадіях; ефективно розподіляти ролі й сфери відповідальності учасників проекту (в першу чергу, знати свою роль) та забезпечувати взаємодію між ними, відстежувати ключові

показники проекту, використовуючи модель RACI, уточнювати або коригувати цілі, терміни, ресурси й обсяги робіт, постійно слідкувати за ризиками, які можуть виникати в ході реалізації проекту, мати під рукою план зниження ризиків, вести детальну документацію по проекту й постійно тримати всіх учасників команди в курсі останніх новин, бути відкритим до спілкування з учасниками команди та іншими дотичними до проекту людьми: власниками, клієнтами, спонсорами);

- повсякчас вчитися на будь-якому досвіді, в тому числі й на помилках (не боятися їх, адже помилка – це теж результат, використовувати помилки як путівники для навчання);
- визнавати за співробітниками право на помилку (нові ідеї часто потребують доопрацювання, тому важливо не критикувати їх, викликаючи в співробітника почуття неповноцінності, а дозволити іноді помилятися: знаючи, що має право на ризик, він буде підходити до вирішення завдання більш продумано і креативно, виносячи цінні уроки з невдач і помилок);
- пам’ятати, що досвід – це найцінніший ресурс ефективного менеджера, який приходить лише з роками кропіткої роботи, помилками й цінними рекомендаціями наставників;
- намагатися якомога раніше отримати практичний досвід (формула 70/20/10 підтверджує, що менеджер 70 % знань, умінь і навичок отримує з практичного досвіду, 20 % завдячуючи наставникам і 10 % через навчання).

4.3. Рекомендації для топ-менеджерів

Топ-менеджерам, тобто тим, хто управляє компанією чи її підрозділами важливо пам’ятати, що вони не тільки обмірковують стратегії розвитку, розпоряджаються фінансами, керують виробництвом продукції та організацією робочого процесу, а передусім, людьми – відтак найголовнішою якістю ефективного топ-менеджера є здатність вести людей за собою, оволодіти якою він може за умови, якщо буде:

- налагоджувати взаємодію (об'єднувати навколо себе дійсно

ефективну команду, яка забезпечить процвітання компанії, проявляти повагу і такт у спілкуванні з підлеглими, подаючи тим самим приклад іншим, бути толерантним до представників різних національностей, розуміти культурні особливості оточення й фактори, які на нього впливають; грамотно розподіляти обов'язки, ретельно вибирати завдання, які можна делегувати, пам'ятаючи, що делегування – це трохи більше, ніж просто передоручення завдань, це відчуття причетності й відповідальності, можливість вчитися новому; брати активну участь у всіх заходах, пов'язаних із розвитком людських ресурсів, підтримувати, заохочувати, стимулювати навчання персоналу, виховувати лідерські якості в собі та своїх підлеглих; завойовувати й підтримувати довірливі стосунки з клієнтами; спілкуватися з бізнес-лідерами, вести власний блог тощо);

- приймати успішні рішення (ефективні рішення не визначають успіх підприємства, оскільки ефективність лише підказує шлях, а успіх визначається ступенем підтримки з боку людей і професійним рівнем виконання; ефективні рішення не завжди раціональні й не всі інтуїтивні, успішне рішення базується на перевіреній інформації, яка є головною стратегічною перевагою, у поєднанні з інтуїцією, яка є продуктом багаторічного досвіду й накопичення тієї ж інформації);
- усувати/вирішувати проблеми (великомасштабні проблеми здаються непохитними, тож найкраще розчленовувати їх на дрібніші й робити поступові посильні й плідні кроки; крім того, важливо розуміти, що кожна проблема має кілька варіантів рішення, з яких в результаті вибирається тільки одне, тому потрібно виносити на обговорення всі можливі варіанти, доводячи необхідну інформацію до всіх зацікавлених осіб);
- пропонувати нові ідеї, ініціювати зміни, формувати середовище для обміну інноваціями та зміцнення командного духу;
- зберігати контроль над найважливішим – результатами, тримаючи в умі стратегічну картину розвитку компанії;
- святкувати успіхи компанії, колег, власні.

ЧАСТИНА 5
НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ ПІДТРИМКИ ТА ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Оскільки в процесі дослідження навчання та професійного розвитку менеджерів ми неодноразово наголошували на таких макроявищах, як глобалізація та міжнародна інтеграція, науково-технічний прогрес та швидке застарівання знань, зростання конкурентності та необхідність змін в освітній політиці держав, логічним видається наявність науково-методичних рекомендацій щодо нормативно-правової підтримки та освітньої політики держави. Їх можна розподілити за трьома стратегічними напрямами: 1) на загальнодержавному законодавчому рівні, який забезпечить нормативно-правову підтримку досліджуваних процесів; 2) на рівні держава – заклад освіти, який забезпечить необхідну теоретико-практичну підготовку майбутніх фахівців та підвищення кваліфікації вже працюючих можливістю оновлення професійних знань, умінь і навичок; 3) на рівні держава – підприємство, який сприятиме реформуванню вітчизняних підприємств та підвищенню ефективності внутрішньофірмового навчання.

5.1. Рекомендації на загальнодержавному законодавчому рівні

З метою розбудови в Україні цілісної системи корпоративної освіти, в рамках якої можливий ефективний професійний розвиток менеджерів, важливими є такі стратегічні напрями діяльності держави:

- на основі вивчення передового досвіду прогресивних ідей західноєвропейських країн та з урахуванням вітчизняної специфіки розробити та прийняти комплекс законів, які разом із уже чинними сприятимуть створенню цілісної системи законодавчого регулювання й підтримки навчання та професійного розвитку персоналу, зокрема:

- закон «Про освіту дорослих», над яким у вересні 2017 р. розпочала працювати робоча група при Міністерстві освіти і науки України за участі Інституту міжнародного співробітництва Німецької асоціації народних університетів (DVV International) (У МОН взялися за розробку законопроекту «Про освіту дорослих», 2017). Важливо, щоб у Законі були відображені положення Концепції освіти дорослих щодо виваженої, системної державної освітньої політики в галузі неперервної освіти дорослих, залучення до партнерства педагогів і науковців, державних та недержавних установ, громадських організацій, творчих спілок та об'єднань, засобів масової інформації, роботодавців, а також формування системи фінансування цього процесу;
- закон «Про післядипломну освіту», проект якого було оприлюднено у 2013 р., після чого в 2015 р. обмежилися «Положенням про післядипломну освіту у сфері вищої освіти України», а в результаті у Законі про освіту від 2017 р. про післядипломну освіту згадується лише у ст. 10 серед складників освіти дорослих та у ст. 18 (п. 5–11). Натомість, на законодавчому рівні ніде чітко не унормовано механізми функціонування післядипломної освіти, її структуру й форми, статусу закладів освіти й установ, що надають освітні послуги в системі післядипломної освіти, працівників закладів післядипломної освіти, тощо – як це передбачалося в проекті Закону від 2013 р. Ще однією проблемою, що потребує розв'язання з точки зору урахування зарубіжного досвіду є розуміння поняття «післядипломна освіта» у нашій країні, яке дещо відрізняється від закордонного «postgraduate education», що передбачає отримання звання магістра (MA/MS, Master of Arts/ Master of Sciences) чи доктора (PhD, Doctor of Philosophy);
- закон «Про неперервну професійну освіту і підготовку кадрів», який би узагальнив зарубіжний досвід підготовки кваліфікованих кадрів щодо дуальної системи навчання і децентралізації професійно-технічної освіти, а також опубліковані раніше проекти Закону України «Про професійну освіту» від 2013 р., від 2016 р., всі зміни й доповнення, внесені в Закон України «Про

професійно-технічну освіту» у 2017 р., проект Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти (2017) і Концепцій розвитку професійної освіти і навчання в Україні на 2010–2020 (2010) та 2015–2020 рр. (2015);

- удосконалити наявну нормативно-правову базу щодо підвищення кваліфікації та привести її у відповідність до вимог ринкової економіки, зокрема, розробити нормативно-правовий акт (як варіант Закон «Про національну рамку кваліфікацій», який би забезпечив:
- - адаптацію Національної системи класифікації професій (занять) до Міжнародної стандартної класифікації занять (ISCO-08);
- приведення Національної рамки кваліфікацій у відповідність до критеріїв Європейської Рамки кваліфікацій навчання протягом життя та критеріїв Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти;
- приведення системи забезпечення якості професійної та вищої освіти у відповідність до Європейських рекомендацій та стандартів;
- визнання іноземних кваліфікацій в Україні
- розроблення і затвердження критеріїв/стандартів оцінювання неформального професійного навчання;
- створення і введення Національного реєстру кваліфікацій;
- створення електронного реєстру професій;
- розроблення, оновлення і затвердження професійних стандартів;
- створення системи прогнозування потреби у кваліфікаціях та періодичний перегляд Національної рамки кваліфікацій відповідно до потреб розвитку економіки, суспільства, вимог загальноєвропейських рамок кваліфікацій;
- регламентування частотності підвищення кваліфікації персоналу різного рівня з урахуванням галузевих особливостей;
- реформування та модернізація чинного класифікатора професій відповідно до нових тенденцій, доповнення його новими професіями;
- розробка механізмів фінансування професійного навчання й розвитку персоналу шляхом залучення додаткових ресурсів;

- популяризація у ЗМІ позитивного іміджу фахівця, який займається професійним та особистісним саморозвитком, самоосвітою, самовдосконаленням;

(частково перелічені вище положення уже знайшли відображення у Плані заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій на 2016-2020 рр. (Про затвердження плану заходів, 2016).

5.2. Рекомендації на рівні держава – заклад освіти

З метою забезпечення якісного навчання, продукування нових знань, упровадження інноваційних підходів до підготовки менеджерів, завдяки яким можна розв'язати актуальні проблеми розвитку науки, її зближення з економікою та іншими сферами життєдіяльності суспільства, у розрізі системи освіти України в цілому доцільно:

- пропагувати й підтримувати вивчення, узагальнення, поширення, популяризацію та впровадження передового досвіду зарубіжних країн з питань освіти дорослих, неперервної професійної освіти, корпоративної освіти;
- на основі системного підходу упроваджувати принципи освіти дорослих, неперервної професійної освіти, корпоративної освіти в освітні стандарти, плани й навчальні програми – як одне з найважливіших завдань освіти загалом, а не лише окремих дисциплін, кафедр чи факультетів;
- на основі зарубіжного досвіду розробити комплексну систему узгоджених заходів для професійно-технічних закладів і закладів вищої освіти, які б сприяли розвитку неформальної освіти в системі освіти дорослих;
- привести у відповідність до потреб суспільства, економіки, ринку праці та вимог роботодавців навчальні програми підготовки менеджерів;
- враховуючи німецький досвід дуального навчання змістити акцент у навчальних програмах з теоретичної частини на практичну, виділяючи більшу кількість годин на практичну підготовку майбутніх менеджерів;
- оновити зміст підготовки менеджерів, зокрема, розширити дисципліни кроскультурного напряму; посилити увагу до викладання

іноземних мов; запровадити вивчення окремих фахових дисциплін або їх циклів професійного/галузевого спрямування іноземною мовою; удосконалити систему стандартів вищої освіти в галузі менеджменту;

- забезпечити автономію професорсько-викладацькому складу у виборі засобів і методів навчання й виховання майбутніх менеджерів шляхом заміни в стандартах освіти терміну «обов'язковий» на термін «орієнтовний мінімум»;
- залучати провідних спеціалістів відповідних галузей до проведення практичних занять зі студентами як у межах освітніх закладів, так і на підприємствах;
- розробити державну програму підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації спеціального педагогічного персоналу для проведення внутрішньофірмового та зовнішнього навчання персоналу в рамках корпоративної освіти;
- започаткувати відповідні напрями підготовки педагогічного персоналу у закладах вищої освіти України;
- розробити кваліфікаційні вимоги до посад тих викладачів, які проводять внутрішньофірмове навчання, прописати їхнє коло компетенцій, виходячи з яких доповнити наявні нині кваліфікаційні рамки з урахуванням появи нових професій, зокрема «андрагог»;
- сприяти розвитку міжнародної співпраці в галузі підготовки такого педагогічного персоналу, підвищення рівня його загальної культури, педагогічної майстерності, професійного розвитку;
- розвивати співпрацю наукових і науково-педагогічних працівників з відповідними організаціями на міжнародному рівні з метою обміну інформацією та досвідом, уніфікації педагогічної термінології та параметрів національних статистик освіти;
- розширювати спектр наукових досліджень практичного спрямування на базі закладів вищої освіти, тим самим залучаючи потенціал педагогічних і науково-педагогічних кадрів, здатних до творчої інтелектуальної

праці, який нині через недостатнє фінансування й часто незначне аудиторне навантаження недостатньо використовується;

- проводити навчально-методичні та науково-практичні круглі столи, семінари, конференції з проблем галузі з метою забезпечення дієвої системи інформування про наявні освітні стандарти, освітньо-професійні програми, освітньо-кваліфікаційні характеристики, та широкого розповсюдження зазначених документів;
- розвивати соціальне партнерство освітніх закладів з бізнес-школами, корпоративними навчальними центрами, з добре обізнаними з потребами та викликами у своїй галузі роботодавцями;
- створити відповідний орган для координації зусиль держави, роботодавців та освітніх установ щодо реалізації проектів, програм, ініціатив, які сприяють професійному розвитку персоналу в системі неперервної формальної та неформальної професійної освіти дорослих;
- створити умови для об’єднання галузевих корпоративних навчальних центрів з метою розроблення навчальних програм у відповідності до потреб галузі й ринку;
- забезпечити можливості для перепідготовки й підвищення кваліфікації менеджерів через створення гнучких модульних короткотермінових програм для менеджерів міжнародного рівня, з урахуванням зростаючих вимог ринку праці та потреб галузі.

5.3. Рекомендації на рівні держава – підприємство

З метою подолання нестачі висококваліфікованих фахівців, необхідних для розвитку сучасної промисловості варто запровадити на державному рівні законодавчо урегульовану фінансову підтримку підприємств у питаннях професійного навчання та розвитку працівників, а саме:

- розробити та законодавчо підтримати інвестування коштів у навчання працівників та їхній професійний розвиток через позики, державні дотації, податкові пільги підприємствам для організації курсів підготовки,

навчання, перепідготовки, перенавчання й підвищення кваліфікації персоналу;

- створювати фонди, куди б роботодавці перераховували певний відсоток від фонду своєї заробітної плати для відшкодування більшої частини витрат, виділених роботодавцями на навчання співробітників, (унаслідок чого відбуватиметься перерозподіл коштів на користь компаній, які проводять внутрішньофірмове навчання);
- виділяти державні субсидії роботодавцям, які створюють додаткові навчальні місця для виробничого навчання й навчання на робочому місці;
- передбачати в рамках колективних договорів створення навчальних фондів, активи яких формуються або з податку на фонд заробітної плати, або коштом державних дотацій;
- стимулювати зацікавленість роботодавців у підвищенні професійного рівня персоналу через систему їх заохочення та удосконалення організації й поліпшення якості корпоративної освіти;
- розробити проекти нормативно-правових актів щодо заохочення й стимулювання персоналу до неперервного навчання та відповідні механізми їхньої реалізації (фінансова допомога – державна чи спонсорська, освітні відпустки – частково чи повністю оплачувані, гранти, стипендії тощо);
- сприяти створенню необхідних організаційно-педагогічних умов для здійснення підприємствами професійного навчання персоналу;
- посилювати роль соціальних партнерів у сприянні внутрішньофірмовому професійному навчанню персоналу;
- заохочувати підприємства до розширення співпраці з закладами вищої освіти, науково-дослідними інститутами, іншими установами соціально-педагогічного спрямування для розробки науково-методичних засад професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти;
- посилити відповідальність роботодавців та самих працівників за свій професійний рівень з метою підвищення ефективності використання коштів, спрямованих на професійне навчання персоналу.

Висновки

Професійний розвиток менеджерів є не просто елементом організаційної практики чи видом діяльності окремих співробітників компанії, а повноправною складовою частиною стратегії розвитку організації й усієї діючої організаційної системи. Він відбувається у системі корпоративної освіти, яка реалізується через послідовне й поетапне внутрішньофірмове навчання на основі цілісності цілей, завдань, функцій, технологій навчання, структури змісту навчального матеріалу, що додають гнучкості й життєздатності всьому процесу навчання з випереджувальним відображенням дійсності.

Система корпоративної освіти є найважливішим інструментом, за допомогою якого компанія отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів. Організації, готові інвестувати кошти в навчання своїх співробітників, можуть розраховувати на те, що менеджери, підвищивши рівень своєї професійної підготовки, зможуть легше й швидше вирішувати більш складні завдання, будуть наполегливіше шукати й частіше знаходити найкращі рішення, швидше впораються з труднощами в роботі, в них буде вищим рівень прихильності.

Науково-методичні рекомендації можуть стати основою для розробки заходів щодо вдосконалення правових, фінансових та економічних напрямів регулювання професійної підготовки, перепідготовки, навчання й підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення внутрішньофірмової політики компаній у цьому напрямі. Це дозволить вітчизняним підприємствам, які хочуть розвиватися й бути конкурентоспроможними, організовувати власні навчальні центри, завдання яких полягає у створенні сприятливого навчального середовища, в якому всі працівники можуть розвиватися як у професійному так і в особистісному плані., залучати кваліфікованих менеджерів, успішно використовувати їхній потенціал і отримувати більший ефект від їхньої діяльності.

Література

Базаров, Т., Еремин, Б. (Ред.). (2006). *Управление персоналом*. Москва: ЮНИТИ.

Драйден, Г. Вос, Д. (2003). *Революція в навчанні*. Москва: ПАРВИНЭ.

Исаенко, А. Н. (1988). *Кадры управления в корпорациях США*. Москва: Наука.

Магура, М. И., Курбатова, М. Б. *Современные персонал-технологии*. (2003). URL: http://www.maguru.ru/books/spt/

Про затвердження плану заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1077-2016-p

Синдяшкина, Е.Н. (2010). Вопросы оценки видов социального эффекта. *Проблемы прогнозирования*, 140-147.

Czyż-Gwiazda, E. (2012). Total Quality Management – wyniki analizy publikacji z bazy Emerald. *Zarządzanie i Finanse, 3*(1), 112–126.

Kapuścińska, M. (2012). *Narzędzia diagnozy potrzeb szkoleniowych organizacji pozarządowych Miasta Płocka*. Płock: Towarzystwo Wiedzy Powszechnej.

Koperwas, J. (2016). Cele szkolenia z perspektywy trenera szkoleń IT. URL: http://www.sages.com.pl/blog/cele-szkolenia-z-perspektywy-trenera-szkolen-it/

Król, H., Ludwiczyński, A. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji.* Warszawa: PWN.

Lipska, I. (2013). TOP LIDER. Rozwój wysokoefektywnych menedżeró URL: http://www.networkmagazyn.pl/top_lider_rozwoj_wysokoefektywnych_menedzerow

Lipsmeier, A. (1998). *Berufspȯdagogik kompakt*. Berlin: Cornelsen.

Łukowska, K. (2007). Zasoby ludzkie w korporacjach międzynarodowych. URL: http://www.metalowcy-bielsko.pl

Syper-Jędrzejak, M. (2013). Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego. URL: http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-e97052af-1c9c-4763-bae1-f2ca9ac6b236

Szczygieł, A. (2012). Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 26, 249–257.

Szymańska, A. I. (2011). Implementacja systemu TQM w podnoszeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego. *Prace Komisji Geografii Przemysłu,* 17, 243–260.

Wymagania dla Trenerów. (2016). URL: http://bip.ore.edu.pl/pliki/rekrutacje_projekty/2017-05-30/Wymagania%20dla%20Trenera.pdf

Науково-методичне видання

Баніт Ольга Василівна

СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дизайн обкладинки: Світлана Побережець

Підписано до друку 28 лютого 2018 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times. Друк різографія.
Умов. друк. арк. 2,9. Обл.-від. арк 2,4
Наклад 300 прим. Зам. № 2802-2

Видавництво та друк ТВО «ДКС центр»
пров. Куренівський, 17, м. Київ, тел. (044) 537-14-34
свідоцтво про і внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 3457 від 08.04.2009 р.