

вітчизняних підприємствах пропонують гнучкий робочий графік, надають індивідуально-комфортні умови праці і здійснюють програми підвищення якості праці.

На мою думку, при створенні системи мотивації на підприємстві потрібно враховувати на перший погляд незначні деталі, наприклад, подяка. У вітчизняних компаніях керівники часто не знають, як віддячити співробітнику, не використовуючи при цьому грошове заохочення, у цьому випадку звичайна подяка і увага теж буде дорого вартувати для співробітника. Якщо керівник публічно визнає досягнення підлеглих та святкує їхні, великі і малі, перемоги, працівники почувають себе чудово, їхня впевненість зростає, а мотивація досягає небачених висот. Важливим є гнучкий робочий графік, наприклад, якщо умови дозволяють, можна дозволити співробітникам працювати вдома один день у тиждень : економія на дорозі буде додатковим бонусом і це значно підвищить мотивацію працівників. Можливість безкоштовного навчання і професійного росту, а саме відвідування тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, також позитивно вплине на мотивацію працівників і ефективність діяльності підприємства в цілому.

На думку Вербицької Г.Л., дієва система мотивування працівників вітчизняних підприємств повинна базуватися на таких принципах :

- сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- створення безпечних, комфортних умов праці;
- створення умов та надання рівних можливостей для професійного просування працівників;
- застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника;
- забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці;
- справедливий розподіл доходів, участь працівників у прибутках;
- залучення працівників до управління виробництвом;
- забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу[2].

Література

1. Матросов О.Д., Михайлик С.В. *Моральне та матеріальне стимулювання праці* / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик // *Вісник НТУ*

«ХПІ». – 2013. – №22. – С. 110-113.

2. Вербицька Г.Л. *Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13833/1/3_105_Vis_727_Menegment.pdf.*

Пліс Діана

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Марцінковська О.Б.)

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ

Важливим напрямком управління компетентністю персоналу є управління розвитком кадрів через корпоративне навчання.

Корпоративне навчання має різні напрямки, залежно від потреб організації. О. Ю. Брюхіна виділяє такі напрямки корпоративного навчання, залежно від цілей та завдань:

- навчання для ліквідації розриву між фактичними компетенціями та кваліфікаційними вимогами;
- систематичне навчання для підтримання та підвищення кваліфікації працівника;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку підприємства;
- навчання для засвоєння нових методів та прийомів виконання роботи [1].

Корпоративне навчання може здійснюватися безпосередньо на робочому місці та із відривом від виробництва. В умовах швидкого розвитку та глобалізації все більшої популярності набуває навчання поза межами робочого простору працівниками. Основними формами такого корпоративного навчання з відривом від виробництва можна визначити наступні:

- навчання на території навчального комплексу внутрішніми спеціалістами;
- навчання на території навчального комплексу зовнішніми експертами.

Корпоративне навчання на робочому місці може здійснюватися за

такими формами:

- включення учня в процес діяльності іншого працівника - buddying - «партнер»;
- спостереження за процесом роботи shadowing – «бути тінню»;
- стажування, ротації - secondment – «командування»;
- цілеспрямована передача досвіду – наставництво (mentoring);
- розкриття потенціалу особистості учня – коучинг (coaching);
- супровід процесу навчання, обговорення перенесення теоретичного досвіду у практичну сферу – тьюторство (tutoring);
- тренінги;
- модульне навчання;
- дистанційне навчання;
- програмування (комп'ютерне навчання);
- дискусії;
- ділові та рольові ігри;
- рольове моделювання;
- обговорення практичних ситуацій [2].

Оцінити результативність корпоративного навчання персоналу можна, використовуючи модель Дональда Кіркпатріка, яка вважається класичною. Розглянемо основні рівні оцінки корпоративного управління, наведені на рис.1.

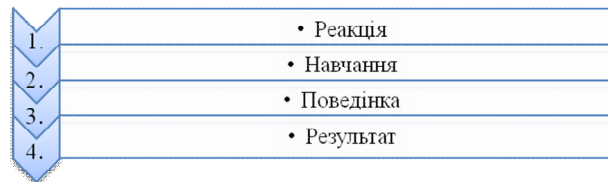


Рис.1. Рівні оцінки ефективності корпоративного навчання (модель Д. Кіркпатріка)

Джерело: сформовано автором на основі [3]

На першому рівні оцінюється, як учасники реагують на програми навчання, інструментом оцінки виступають листи реагування, інтерв'ю, фокус групи.

На другому рівні – наскільки учасники засвоїли знання, навички та

сформували необхідне відношення після завершення навчання. Інструменти: тести на знання матеріалу, листи перевірки знань, навчання інших працівників, формування плану дій.

На третьому рівні оцінюється як працівники використовують засвоєні знання на робочому місці. Інструменти :огляд поведінки, контрольні листи поведінки, огляд роботи працівників на робочих місцях, фокус-групи, навчання дією, перевірка планів дій.

На четвертому рівні визначається в якій степені досягнуті результати за підсумками навчання. Напрямок: оцінка фінансових результатів діяльності [3].

Рівні оцінки ефективності корпоративного навчання можна використати в Україні при загальній стратегії управління підприємством, що дасть змогу значно підвищити трудовий потенціал працівників та підприємства загалом. Управління навчанням та розвитком персоналу варто здійснювати, враховуючи всі можливі форми навчання та не забуваючи про обов'язкову оцінку ефективності. В Україні варто більше уваги приділяти дистанційному навчання персоналу, коучингу, наставництву. Підприємствам варто дбати про внутрішню систему корпоративного навчання, що в більшості випадків є ефективнішим, ніж залучення експертів зі сторони.

Література

1. Брюхова О.В. Корпоративное обучение персонала: выбор организаций XXI века/О.В. Брюхова.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.usurt.ru/uploads/data/index5/files/8_11/027_5_8_11.doc

2. Родин А.И. Система корпоративного обучения как серьезный фактор профессионального развития кадров образовательной организации/ А.И. Родин.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prodod.moscow/2016/11/01/>

3. Заренко И. Модель оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика/ И.Заренко.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.hrm.ua/article/model_ocenki_jeffektivnosti_obuchenija_donalda_kirkpatricka