

Проблеми якості персоналу: МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

М. ДРОЗАЧ,
кандидат економічних наук
НДІ праці і зайнятості населення
Міністерства соціальної політики і НАН України

Стаття присвячена проблемам забезпечення якості персоналу в Україні та пошуку можливостей розвитку компетенцій на робочому місці. Проаналізовано існуючу ситуацію та наявні проблеми у сфері професійної освіти і навчання персоналу в Україні та подано пропозиції щодо розширення можливостей розвитку компетенцій на робочому місці.

Статья посвящена проблемам обеспечения качества персонала в Украине и поиску возможностей развития компетенций на рабочем месте. Проанализирована существующая ситуация и проблемы в сфере профессионального образования и обучения персонала в Украине и даны предложения по расширению возможностей развития компетенций на рабочем месте.

The article devoted to issues of personnel quality in Ukraine. Current situation and problems in the sphere of occupational and vocational education and training in Ukraine are analyzed; propositions to increase opportunities to improve competencies at workplace are given.

Ключові слова: компетенції, професійне навчання персоналу, стажування, наставництво.

Постановка проблеми. Україна належить до числа країн з розвинутою індустріальною базою і достатньо високим ресурсним потенціалом. На сьогодні в основному вичерпані можливості інерційного зростання, що підтверджено зрушенням зовнішнього попиту та надмірним насиченням внутрішнього ринку імпортованими товарами. Національна економіка потребує глибоких перетворень, впровадження інноваційної моделі економічного розвитку за рахунок інвестиційної діяльності. Це, в свою чергу, призведе до появи нових, якісних, високотехнологічних робочих місць та до збільшення потреби економіки у кваліфікованій робочій силі.

Метою сучасної освітньої політики має стати забезпечення умов для навчання, отримання загальних та професійних знань, умінь та компетенцій і таким чином реалізації індивідуальної освітньої стратегії, а, отже, забезпечення вирішення актуальних проблем суспільства. Починаючи з другої половини ХХ-го сторіччя здійснюється пошук шляхів оновлення систем освіти, які б забезпечували перехід до навчання впродовж життя із застосуванням компетентнісного підходу.

Компетентнісний підхід безпосередньо пов'язаний з ідеєю всебічної підготовки та виховання індивіда не тільки в якості фахівця, професіонала своєї справи, але і як особистості та члена колективу і соціуму.

Компетентнісний підхід передбачає формування вимог до знань, умінь та навичок працівника, що до-

зволяють йому якісно виконувати основні трудові функції в рамках відповідної сфери професійної діяльності та забезпечує взаємозв'язок між освітою та сферою праці, що на цей час є проблемою для багатьох країн, зокрема і для України.

На сьогодні ключовою проблемою для економіки України є зниження ролі робітника і престижу робітничої професії серед громадськості, наслідком чого є катастрофічне падіння інтересу до отримання робітничої професії та до стагнації сфери професійно-технічної освіти в цілому.

Виклад основного матеріалу. На думку окремих роботодавців (за результатами досліджень НДІ праці і зайнятості населення), молодий працівник-випускник навчального закладу не має достатнього досвіду для виконання виробничих завдань. Респонденти зазначили, що виконувати функціональні обов'язки на робочому місці робітника випускник навчального закладу може через 1–2 місяці (кожен другий респондент), через 3–6 місяців (кожен третій), через 7–12 місяців (майже кожен 10-й).

Пришвидшити процес адаптації молодого працівника до виробничого середовища можна, створивши ефективну систему обміну організаційними знаннями.

Першочергове завдання системи обміну знаннями в організації — це забезпечення умов для взаємовигідного партнерства власників знань і тих, хто хоче їх отримати, передача інформації не лише «в один бік», а й одночасний взаємний обмін знаннями різних сторін. Кінцевим завданням управління обмі-

ном новими знаннями є забезпечення такого стану в організації, за якого на міжособистісному рівні (окремі працівники) та на рівні функціональних підрозділів і проектних груп відбувається обмін потрібними знаннями, здійснення постійного навчання своїх колег. Такий стан можна назвати «станом взаємного, неперервного наставництва».

На нашу думку, одними із найбільш ефективних способів обміну знаннями, отримання і розвитку компетенцій є стажування і наставництво.

На сьогодні повноцінне впровадження методів стажування і наставництва потребує законодавчого врегулювання, як щодо понятійного тлумачення, так і аспектів реалізації можливостей їх використання.

Закон України «Про професійно-технічну освіту» використовує поняття стажування лише для педагогічних працівників (викладачів, майстрів виробничого навчання, інструкторів виробничого навчання — ст. ст. 22, 29)¹. Термін «стажування» згадується у «Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики», але лише як одна із форм виробничого навчання та виробничої практики учнів, слухачів (п. 2, абз. 5)².

У «Положенні про професійне навчання працівників на виробництві» (розділ II) «стажування» визначається як один із видів професійного навчання працівників на виробництві і визначено деякі аспекти реалізації можливості стажування. «Стажування керівників, професіоналів та фахівців передбачає набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня, засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду»³.

Але в ст. 29 Закону України «Про зайнятість населення» зазначається, що «Студенти вищих та учні професійно-технічних навчальних закладів, що здобули професію (кваліфікацію) за освітньо-кваліфікаційним рівнем «кваліфікований робітник», «молодший спеціаліст», «бакалавр», «спеціаліст» та продовжують навчатися на наступному освітньо-кваліфікаційному рівні, мають право проходити стажування за професією (спеціальністю), за

якою здобувається освіта, на підприємствах, в установах та організаціях, незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання, на умовах, визначених договором про стажування у вільний від навчання час»⁴.

Необхідно відмітити, що із таких тлумачень поняття «стажування» випливає одна із ключових проблем: якщо стажування може проводитися у вільний від навчання час (а значить і в час, вільний від проходження студентами, учнями, слухачами передбаченої навчальною програмою практики на робочих місцях), то бажаним проходити стажування необхідно буде відшукати цей вільний час.

Також потенційні проблеми може викликати чітке закріплення кваліфікаційних рівнів, які повинна мати особа як передумову для проходження стажування. Наприклад, в законі не зазначено освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр». Можливо для того, щоб не виникала суперечність із твердженням, що кандидат на стажування має «продовжувати навчатися на наступному освітньо-кваліфікаційному рівні»⁵. Але це одразу знижує для роботодавців привабливість офіційного надання можливостей щодо стажування та привабливість бажаних його пройти, як кандидатів на вакантні посади — адже стажист продовжує навчання (окрім роботи), а стажування проходить «у вільний від навчання час», тобто залишається не так багато часу для безпосереднього виконання стажистом будь-яких виробничих функцій.

Ст. 29 Закону України «Про зайнятість населення» передбачає, що «у разі коли в період стажування особа... виконує професійні роботи, підприємство, організація, установа за всі роботи, виконані відповідно до наданих завдань, здійснює виплату їй заробітної плати згідно з установленими системами оплати праці за нормами, розцінками, ставками (окладами) з урахуванням коефіцієнтів, доплат і надбавок»⁶. Отже, особа-стажист із точки зору роботодавця є невідгідним кандидатом на роботу, звичайно, за умови офіційного проходження стажування. Адже фактично на роботу прийматиметься особа, яка буде здебільшого навчатися, а не працювати. Звісно, на практиці це створить умови для «неофі-

¹ Закон України «Про професійно-технічну освіту» від 10.02.1998 №103/98-ВР. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80>

² Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики» від 7 червня 1999 р. №992. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/992-99-%D0%BF>

³ Наказ Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві» від 26 березня 2001 року №127/151. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01/print1360750967151921>

⁴ Закон України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 року №5067-17. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17/print1360750967151921>

⁵ Там само.

⁶ Там само.

ційного» проходження стажування та для інших спроб роботодавців обійти нормативні обмеження, пов'язані із організацією стажування.

А «неофіційне» стажування створить можливість зловживання роботодавцями і перетворення стажування на ще один випробувальний термін, який в реаліях України часто перетворюється на період повноцінної, іноді з переробітками, але безоплатної праці, яка не забезпечує ніяких гарантій подальшого працевлаштування на підприємство, на якому особа проходить випробувальний термін чи стажування.

Але за своєю суттю стажування, на відміну від випробувального терміну, — це продовження навчання особи для отримання нею додаткових компетентностей, необхідних для виконання виробничих функцій на конкретному робочому місці у конкретного роботодавця. Отже, необхідно забезпечити гарантії, за якими проходження стажування не буде умовою прийому на роботу, а особі не можна буде відмовити у прийомі на роботу лише за негативними результатами проходження стажування. Окрім того, стажування не повинне передувати випробувальному терміну чи виконувати функції випробувального терміну (під час якого працівник замість отримання компетентностей фактично буде демонструвати вже наявні свої компетентності).

Перейдемо до аналізу практичної ситуації щодо стажування на підприємствах України. У 2013 р. в рамках обстеження 444 підприємств усіх форм власності та видів економічної діяльності (окрім галузей «Рибальство, рибництво», «Діяльність готелів та ресторанів» та «Фінансова діяльність») роботодавцям було задано питання «Які заходи здійснюються на Вашому підприємстві щодо створення робочих місць, призначених для проведення стажування студентів ВНЗ, учнів ПТНЗ».

Аналіз результатів анкетного обстеження засвідчує, що роботодавці ще не повною мірою розуміють суть і можливості стажування. Першою проблемою є те, що стажистів приймають на існуючі робочі місця, а якщо немає можливості надати стажисту існуюче робоче місце, то стажування не проводиться. Необхідність створення робочих місць для стажування роботодавці сприймають прохолодно.

Іншою ключовою проблемою є надання респондентами переваги безоплатному проходженню стажування. Окрім скрутного економічного становища, така ситуація, на нашу думку, пояснюється також тим, що роботодавці плутають стажування із практикою — на питання щодо стажування багато рес-

пондентів відповідають у стилі «студенти та учні ПТНЗ приймаються на безоплатну практику» або «Приймаємо на стажування студентів ВНЗ і ПТНЗ та створюємо для них доступні умови практики», або «Проблемою для стажування учнів ПТНЗ є вимога законодавства оплачувати роботу студентів та перераховувати 50% коштів у навчальний заклад» (законодавча норма щодо перерахування 50% коштів у навчальний заклад стосується саме виробничої практики учнів та слухачів ПТНЗ, а не стажування).

З іншого боку, частина опитаних підприємств підходять до цього питання сумлінно і створюють усі умови для проходження стажування.

Деякі респонденти надають інформацію про те, що для проведення стажування укладається двосторонні договори (договори щодо стажування мають укладатися згідно «Порядку укладення договору про стажування студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів на підприємствах, в установах та організаціях» — Постанова Кабінету Міністрів України №20 від 16 січня 2013 р.⁷) щодо стажування для студентів ВНЗ та учнів ПТНЗ (за спеціальностями: зварники на машинах автоматичних та напівавтоматичних, токар, токар-карусельник, складальник металевих конструкцій і т. ін.).

Респонденти інформують про виділення із числа висококваліфікованих робітників окремих осіб для проведення стажування і визначення керівників, які допомагають виконувати програму стажування. Окремі респонденти виділяють для стажиста власне робоче місце — при наявності бажаних пройти стажування надається робоче місце штатного працівника під наглядом наставника чи створюють робочі місця для стажування за окремими професіями.

Частина роботодавців зацікавлені у спільній розробці та узгодженні програм стажування на робочих місцях для студентів ВНЗ, розробляють програми стажування для бухгалтерів, касирів, електриків, слюсарів-ремонтників та ін.

Слід звернути увагу на спроби деяких роботодавців стажистами заповнювати вакантні посади, що з'являються у період відпусток штатних робітників або при звільненні штатних працівників за власним бажанням чи в зв'язку із виходом на пенсію. Отже, можна зробити висновок, що роботодавці проявляють інтерес до процедур стажування, але необхідно вжити заходів для поширення цієї практики (наприклад, роз'яснювальна робота із підприємствами).

Для усунення багатозначності трактувань терміну та забезпечення ефективного використання мож-

⁷ Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку укладення договору про стажування студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів на підприємствах, в установах та організаціях і Типової форми договору про стажування студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів на підприємствах, в установах та організаціях» від 16 січня 2013 р. №20. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/20-2013-%D0%BF/print1360750967151921>

ливостей стажування всіма зацікавленими сторонами в Законі України «Про зайнятість населення» необхідно визначити поняття «стажування» та види стажування і чітко розмежувати поняття «стажування» із поняттями «виробниче навчання», «виробнича практика», «переддипломна практика». Окрім того, доцільно внести доповнення до статті 29 цього Закону, розширивши її дію на осіб, які здобули освітньо-кваліфікаційний рівень «магістра» та тих, які мають нижчий освітньо-кваліфікаційний рівень, проте не продовжують навчання.

В Законі України «Про зайнятість населення» потрібно визначити механізм зв'язку між стажуванням та подальшим працевлаштуванням особи, а також визначити форми контролю за дотриманням прав осіб, які проходять стажування.

Реалізація наданих вище пропозицій дасть змогу підвищити конкурентоспроможність особи, яка проходить стажування та знизити рівень безробіття серед молоді.

Краще опанувати виробничі вміння та інші компетентності, необхідні для плідної праці у колективі, дозволяє метод наставництва — обмін досвідом між наставником та його учнем безпосередньо під час виконання виробничих функцій.

Наставництво — це індивідуальне або групове шефство досвідчених працівників над окремими новачками чи групами новачків. Наставництво є формою виховання, професійного навчання з метою адаптації молодих працівників в організації⁸.

Наставництво має довгу історію як в Європейських країнах (особливо у Німеччині), так і на теренах сучасного СНД, колишнього СРСР.

Наставництво є складним і багатограним процесом, в якому наставник може приймати на себе ролі тренера, довіреної особи, друга, партнера, вчителя тощо. Визначною особливістю наставництва є те, що наставник, сприяючи розвитку учня, також розвивається і сам.

Наставництво може бути організоване як у формі «один на один», так і у формі «1 наставник — колектив учнів». Іноді наставництво відбувається таким чином, що колектив досвідчених працівників бере шефство над новачками — колективне наставництво.

Основними завданнями наставництва на виробництві мають бути:

- адаптація молодого працівника на виробництві;
- підвищення професійного рівня робітника відповідно до потреб виробництва;

➤ закріплення молодих робітників на робочому місці та в трудовому колективі⁹.

З метою з'ясування ситуації та тенденцій щодо використання наставництва на українських підприємствах в рамках обстеження 444 підприємств України респондентам було задано питання «Які заходи здійснюються на Вашому підприємстві щодо впровадження системи наставництва?» Результати аналізу відповідей респондентів свідчать, що на багатьох підприємствах метод наставництва успішно застосовується. Зокрема, призначаються інструктори, що закріплюються за новачками в якості наставників. Працівники із більш високою кваліфікацією контролюють та навчають менш кваліфікованих працівників за необхідності.

Позитивною тенденцією є те, що набуває поширення матеріальне стимулювання наставника. Деякі підприємства починають створювати або оновлювати внутрішні нормативні документи щодо наставництва, в яких прописують механізм наставництва і передбачають заходи матеріального та морального стимулювання кваліфікованих працівників до передачі свого досвіду новачкам — на зразок присвоєння звання — «кращий наставник організації». Окрім того, передбачені заходи стимулювання і для працівників, які успішно пройшли навчання у наставників — посвячення у працівники, присвоєння звання «кращий молодий працівник, фахівець», грошові премії колишнім новачкам, що досягли найкращих результатів у навчанні.

Часто на підприємствах наставництво поєднують зі стажуванням, призначаючи наставника на час стажування новачка. На деяких підприємствах наставництво комбінується із практичним навчанням студентів ВНЗ або учнів ПТНЗ.

Шефство наставника над новачком, залежно від специфіки роботи підприємства, може тривати від кількох місяців до кількох років.

Зазначимо, що давні традиції наставництва успішно продовжуються на підприємствах галузі охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (в першу чергу в організаціях, що відносяться до медицини). Також традиції наставництва продовжуються на підприємствах та за професіями, пов'язаними із небезпекою для інших людей чи навколишнього середовища — за такими професіями робота під керівництвом і наглядом наставника є обов'язковою частиною опанування новачком професії (наприклад, машиніста метро чи водія громадського транспорту, інструктор, що навчає водіїв легкових авто-

⁸ Навчання, досвід, наставництво // «Інформаційний бюлетень «За медичні права» Львівської обласної організації профспілки працівників охорони здоров'я України. — №4 квітень 2011 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://lviv.medprof.org.ua/uploads/media/2-3.pdf>

⁹ Методичні рекомендації щодо організації наставництва на підприємствах України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://rada-uzhgorod.gov.ua/news/640>.

мобілів — це також наставник, а, за інформацією від «Кіровоградобленерго», без проходження навчання під керівництвом досвідченого працівника жодний новачок не може бути допущений до роботи на небезпечному виробництві).

Підприємства намагаються контролювати рівень кваліфікації наставників, проводячи обмін досвідом та атестацію.

За результатами аналізу відповідей респондентів на задане питання можна зробити висновок, що негативного сприйняття наставництва не спостерігається. Респонденти часто успішно використовують механізм наставництва.

Відсутність необхідності у здійсненні наставництва відмічають лише деякі підприємства, пояснюючи це наданням переваги найму вже досвідчених працівників (які вже є достатньо компетентними і професійне навчання їм не потрібне) або відсутністю коштів (що чинить негативний вплив не лише на навчання персоналу, а й на ситуацію на конкретному підприємстві взагалі).

Українська влада зацікавлена у розповсюдженні практики наставництва. Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 рр. в якості одного із першочергових завдань у рамках реалізації державної кадрової політики, за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, передбачається «створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва». Впровадження наставництва заплановане на 2012–2013 рр. у рамках першого етапу реалізації цієї Стратегії¹⁰ і передбачене у Плані заходів щодо реалізації у 2013 р. положень Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр. (п. 5 — «Підготовка заходів щодо сприяння створенню умов для отримання першого робочого місця випускниками навчальних закладів, впровадження системи наставництва»)¹¹.

Для сприяння розповсюдженню традицій і практики наставництва на підприємствах України доцільно:

- забезпечити узгодження зі всіма зацікавленими сторонами і поширення методичних рекомендацій щодо організації наставництва;
- сприяти створенню або оновленню внутрішніх документів підприємств щодо організації наставництва;

- сприяти збереженню «професійних династій»;
- сприяти організації обміну передовим досвідом організації наставництва між підприємствами на галузевому, регіональному та державному рівнях;
- розглянути можливість створення на підприємствах окремої категорії працівників-наставників, сформувавши її із досвідчених працівників, які бажають присвятити себе навчанням молоді зміни (зі збереженням середньої заробітної плати за основною професією), приділяючи увагу тому, щоб у наставництві брали участь не лише працівники передпенсійного чи пенсійного віку, а і більш молоді, але досвідчені працівники (оскільки молодь надає перевагу праці із наставником віком 40–60 років)¹²;
- забезпечити заходи матеріального стимулювання (наприклад, податкові пільги) для підприємств, які успішно здійснюють професійне навчання персоналу і, зокрема, успішно використовують наставництво.

Висновки. Основою сучасної освітньої політики є компетентнісний підхід. Необхідність його використання обумовлена вимогами сфери праці та специфікою соціально-економічних умов, які ставлять перед сучасною системою професійної освіти завдання забезпечувати учнів як професійними, так і соціальними, комунікативними та іншими компетенціями.

Потребують посиленої уваги проблеми адаптації молодого працівника на робочому місці. Вирішити їх можливо, забезпечивши розвиток систем управління обміном знаннями на українських підприємствах, зокрема поширення передового досвіду використання методів стажування і наставництва.

На цей час недостатньо врегульовані питання повноцінної законодавчої підтримки стажування, що створює умови недобросовісного використання можливостей стажування. Для вирішення цієї проблеми необхідно забезпечити механізм зв'язку між стажуванням особи та її подальшим працевлаштуванням.

Запровадження наданих пропозицій забезпечить нові можливості розвитку компетенцій на робочому місці та дозволить підвищити конкурентоспроможність персоналу.



¹⁰ Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» №45/2012 від 1 лютого 2012 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

¹¹ Указ Президента України «Про План заходів щодо реалізації у 2013 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки» №229/2013 від 23 квітня 2013 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/229/2013>

¹² Навчання, досвід, наставництво // «Інформаційний бюлетень «За медичні права» Львівської обласної організації профспілки працівників охорони здоров'я України. — №4 квітень 2011 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://lviv.medprof.org.ua/uploads/media/2-3.pdf>