

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему:

«ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ПРАТ  
“ЛЬВІВОБЛЕНЕРГО” НА ПРИКЛАДІ ПІЛОТНОГО ПРОЄКТУ  
ОНЛАЙН-НАВЧАННЯ ДЛЯ МАЙСТРІВ»

Виконали: студенти 2 курсу, групи СУП19м

спеціальності 073 “Менеджмент”

Саноцька О.В.

Байєр І.М.

Керівник - Пилат Н.І.

Рецензент - Альхімович О. С.

Львів 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ НАВЧАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ В КОРПОРАТИВНОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	6
1.1. Сфера діяльності та організаційна структура компанії.....	6
1.2. Історія ідеї та мета заснування Корпоративного університету (далі КУ) на прикладі проекту онлайн навчання «Школа майстрів» (далі ШМ).....	8
1.3. Приклад реалізації Корпоративного університету в інших компаніях, взятий за основу реалізації даного проекту.....	20
1.4. Аналіз досвіду впровадження сучасних підходів побудови КУ.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛОТНОГО ПРОЄКТУ ОНЛАЙН-НАВЧАННЯ ДЛЯ МАЙСТРІВ КОМПАНІЇ</b> .....	30
2.1. Передумови впровадження проекту центру онлайн навчання майстрів та його цінність для бізнесу.....	30
2.2. Комунікаційна стратегія впровадження проекту.....	35
2.3. Зміст пілотного проекту центру онлайн навчання майстрів.....	39
2.4. Етапи оцінювання успішності та проміжних результатів.....	43
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ</b> .....	50
3.1. Дорожня карта розвитку проекту. Концепція КУ ПрАТ «Львівобленерго»..	50
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	53
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	56
<b>ДОДАТКИ</b> .....	58

## ВСТУП

У ПрАТ «Львівобленерго» за останні 2 роки відбулось багато суттєвих змін, зокрема дві масштабні реорганізації. В результаті першої реорганізації у січні 2019 року компанія розділилась на 2 окремі структури з передачі та постачання електроенергетики. Друга реорганізація відбулась у вересні 2020 року, внаслідок зміни внутрішньої організаційної структури, в результаті якої з 21 району електромереж було створено 6. Після проведених реорганізацій стало очевидно, що керівники об'єднаних підрозділів не готові до керівництва розширеної локації, збільшення ділянок та підпорядкування персоналу. А, отже, одним з ключових пріоритетів стало навчання керівників, які відповідають за фінансову стабільність підрозділу та управління персоналом. Керівництво компанії разом із керівниками відділів та служб та HR-відділом провели стратегічні сесії та відобразили ці зміни через розробку стратегії розвитку та визначення цілей на 2021-2025 роки.

Основною метою створення Корпоративного Університету через пілотний проєкт “Школи Майстра” є зробити навчання персоналу інструментом втілення бізнес-стратегії компанії, реалізації стратегічних цілей, трансляції цінностей, який характеризуватиметься гнучкістю, безперервністю та системністю.

Отже, основними завданнями бачимо:

- поєднати навчання персоналу зі стратегією компанії;
- зробити навчання вимірним та системним процесом;
- побудувати безперервне навчання за рівневою структурою;
- вбудувати систему компетенцій у навчальний процес;
- почати зміни культури сприйняття навчання у компанії;
- перевірити на практиці за допомогою пілотного проєкту.

Важливим для нашої команди стало донесення через дану роботу до керівництва компанії думки, що не лише керівники підрозділів, але й лінійні

керівники, зокрема майстри – це головна цільова аудиторія, на яку мають бути першочергово спрямовані зусилля при реалізації стратегії. Так, було проведено навчання оновленого складу керівників об'єднаних підрозділів, і наступними мають стати майстри виробничих дільниць. Адже саме майстри відповідають за періодичність та, головне, якість виконання робіт бригадою електромонтерів на об'єктах. Майстри – не лише технічна ланка, а обличчя компанії перед споживачами, керівники та транслятори цінностей компанії на рівні нижче та до кінцевого клієнта компанії. А це означає, що майстер має бути компетентним та мати заміну, зокрема в часи пандемії. Тобто компанія має готувати кадровий резерв, розуміючи, що:

а) стратегічна ціль компанії (одна з) на 2021-2025 роки звучить наступним чином: «Забезпечення надійного (безперебійного) розподілу електроенергії шляхом зниження кількості та тривалості перерв в електропостачанні». Дана ціль є вимогою НКРЕКП (так щорічно аналізуються дані по усіх ОСР [1], [2]) та загрожує для компанії штрафами (невиконання даного показника коштує для компанії близько 500 тис. грн на рік), без майстрів, зокрема, виконання цієї цілі гарантувати неможливо;

б) загальна кількість працівників у компанії становить 4269 осіб, з них майстрів – 156. Електромонтерів, які перебувають у підпорядкуванні майстрів, – 724 особи. Бачимо, що разом це близько 22% усього персоналу компанії. Споживачів, яких обслуговує компанія – 993 170 в регіоні. В умовах сьогодення ситуація склалась так, що посада майстра не є популярною серед персоналу молодого віку, середній вік майстрів складає 46 років. А бажаючих на заміщення посади майстра з працівників віком 25-35 років зменшилась із 3-4 бажаючих до 1, а подекуди і до 0. Майстер сприймається більше як технар, а не керівник, що не приваблює молоду категорію кандидатів. Реорганізація також негативно вплинула на наявний кадровий резерв, оскільки обсяг обов'язків та рівень відповідальності суттєво зросли у співвідношенні до заробітної плати;

в) навчання майстрів має бути безперебійним та адаптованим під умови пандемії. Від її початку навчання було призупинено, оскільки відбувалось офлайн. Тобто за рік компанія не навчила жодного майстра, а значить, ризикує залишитися без майстрів.

Майстер – це ключова керівна ланка. Саме він організовує та контролює поточні ремонтні роботи, що здійснюються бригадою електромонтерів, та роботи з відновлення електропостачання споживачів. Саме майстер відповідає за якість та безпеку виконання робіт, веде звітність та є своєрідним посередником між керівництвом та робітниками.

Окрім необхідності формування кадрового резерву, нам важливо було донести до керівництва компанії думку про те, що майстри є трансляторами стратегії, місії, компетенцій та цінностей компанії для робітників, які безпосередньо виконують роботу, за яку перед споживачем відповідає компанія і для самих споживачів, з якими майстри можуть спілкуватися на місці проведення робіт.

Мета цієї роботи – підготовка та запуск пілотного проєкту онлайн-навчання «Школа майстрів» задля досягнення бізнес-цілей, формування оперативного кадрового резерву в умовах впливу пандемії та задля трансляції стратегії, цінностей та компетенцій компанії. А також зміни образу майстра у сприйнятті керівництва, споживачів та працівників компанії, в тому числі потенційних кандидатів на посаду. «Школа майстра» має стати першим кроком до формування Корпоративного університету.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ НАВЧАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ В КОРПОРАТИВНОМУ БІЗНЕСІ

#### 1.1. Сфера діяльності та організаційна структура компанії

Державну акціонерну енергопостачальну компанію «Львівобленерго» створено в 1995 році в процесі структурної перебудови в електроенергетичному комплексі України на базі Виробничого енергетичного об'єднання «Львівенерго». У 1998 році на перших Загальних зборах акціонерів прийнято нову редакцію Статуту, відповідно до якого «Львівобленерго» набуло статусу відкритого акціонерного товариства. У 2011 році Відкрите акціонерне товариство «Львівобленерго» в установленому законом порядку, керуючись п.1 ст.5 Закону України «Про акціонерні товариства», змінило найменування на Публічне акціонерне товариство «Львівобленерго». У 2017 році Загальні Збори акціонерів ПАТ «Львівобленерго» прийняли рішення про зміну типу товариства з Публічного акціонерного товариства (ПАТ) на Приватне акціонерне товариство (ПрАТ). У 2018 році згідно із Законом України «Про ринок електричної енергії» здійснено перший етап реформування ринку енергетики: розділення всіх обленерго на дві компанії – оператора системи розподілу (ОСР) та постачальника. У визначені терміни отримали ліцензії та розпочали діяльність оператор системи розподілу ПрАТ «Львівобленерго» та компанія-електропостачальник, створена на базі дирекції та відділень електропостачання Товариства.

Відтак, компанія надає послуги з розподілу електричної енергії споживачам м. Львова та області, забезпечує електроенергією 993 170 споживачів.

Основною метою діяльності компанії є отримання прибутку шляхом надання послуг з передачі електроенергії споживачам та інших суміжних послуг.

Таблиця 1.1

Основні техніко-економічні показники ПрАТ «Львівобленерго» станом на 01.01.2021р.

Показник			01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021
Тарифи на розподіл електричної енергії	I клас	грн/МВт год	123,65	133,61	139,33
	II клас		634,02	726,72	955,36
Активи		тис.грн.	3 964 118	15 073 917	15 177 515
Показник			2018	2019	2020
надходження електроенергії в мережу		млн кВт год	4 792,7	4 726,1	4 684,7
корисний відпуск електроенергії		млн кВт год	4180,8	4101,1	4081,7
фактичні втрати електроенергії		%	12,77	13,16	12,87
чистий дохід від реалізації продукції		тис.грн	6 445 143	2 626 651	3 246 148
собівартість реалізованої продукції		тис.грн	6 372 491	2 456 642	3 159 874
чистий фінансовий результат		тис.грн	24 239	3 100	-120 824

Місія компанії: «Базуючись на надійних, якісних та безпечних послугах з розподілу електричної енергії, створювати комфортні умови для життя і ведення бізнесу, діяти в інтересах споживачів, працівників та акціонерів».

Ціннісне гасло – якість, надійність, безпека.

До організаційної структури компанії на початок 2020 року входили:

- виконавча дирекція;
- 21 район електричних мереж та Львівські міські електричні мережі (ЛМЕМ). З вересня 2020 року – 6 районів електромереж (Південний, Північний, Центральний, Західний, Східний, Карпатський);

- 4 структурні одиниці (Львівенергоналадка, Львівенергоавтотранс, Львівенергокомунікація, Загін охорони);
- 3 дочірні підприємства (Львівенергоком, Львівенергорембуд, Львівенергософт).

Структура управління ієрархічна, здійснюється від Голови Правління та заступника Голови Правління через директорів за напрямками діяльності компанії до начальників відділів та служб, районів електричних мереж. Загальна чисельність персоналу складає 4269 працівників. Управлінська структура компанії є синьою (за К. Грейвзом [3]) з чітким ієрархічним управлінням та розвиненою бюрократією та загалом налічує 7 рівнів управління. Деталі зображені на рис.1.1.

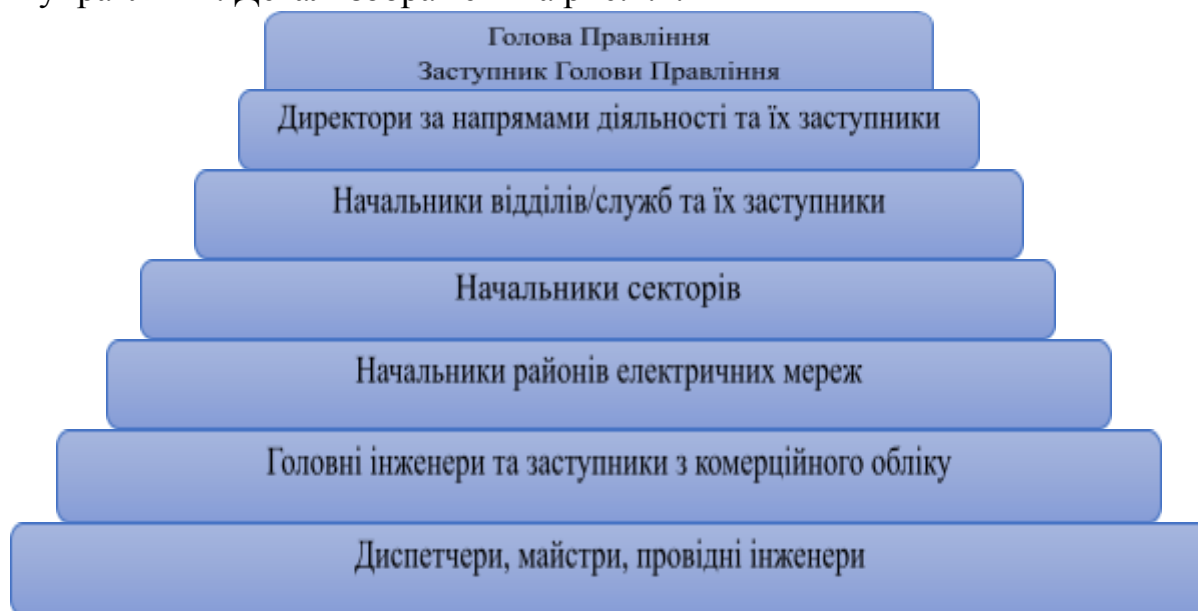


Рис. 1.1. Організаційна структура ПрАТ «Львівобленерго»

## 1.2. Історія ідеї та мета заснування Корпоративного університету (далі КУ) на прикладі проєкту онлайн-навчання «Школа майстра»

Основною метою діяльності компанії, як зазначалось вище, є отримання прибутку шляхом надання послуг з передачі електроенергії споживачам та інших суміжних послуг, а відтак і зменшення ймовірних витрат.

Отриманий прибуток є беззаперечною умовою розвитку компанії, задоволення суспільних та економічних потреб акціонерів та працівників



компанії. Діяльність компанії в умовах змінного зовнішнього середовища, економічних, суспільних, організаційних та інших змін вимагає постійного оновлення стратегії та бізнес-процесів компанії, чітких цілей та інноваційних рішень. Для детального вивчення питання готовності до такого роду змін важливо проаналізувати сильні та слабкі сторони, а також напрями для вдосконалення і розвитку.

Таким чином, основними стратегічними цілями компанії на 2021-2025 роки є:

1. Забезпечення надійного (безперебійного) розподілу електроенергії шляхом зниження кількості та тривалості перерв в електропостачанні.
2. Забезпечення параметрів якості електричної енергії, що розподіляється ОСР (дотримання характеристик напруги в точках приєднання споживачів у нормальних умовах експлуатації).
3. Забезпечення ефективності та прибутковості діяльності компанії (забезпечення сталого прибутку компанії з метою подальшого розвитку, зменшення витрат).
4. Розвиток корпоративної IT-інфраструктури.
5. Підвищення компетентності персоналу та забезпечення безпечних умов праці.

Дані цілі є взаємопов'язані і послідовні та безпосередньо відповідають цінностям компанії, а саме: дотримання якості, надійності та безпеки у діяльності.

Пріоритетною операційною ціллю для компанії є зниження показника SAIDI (тривалості часу відновлення постачання електроенергії після аварійного вимкнення [4]), SAIFI (частота відключень на одного споживача [4]), оскільки недотримання часових норм загрожує грошовими штрафами (складає близько 500 тис. грн в рік) і є репутаційною загрозою для компанії. Зокрема, станом на 2020 рік розмір штрафів для компанії лише по цьому показнику зріс, за даними фінансової служби, удвічі у порівнянні з 2019 роком. Швидкість відновлення постачання електроенергії залежить від технічної та людської складової,

зокрема від технічного стану мереж і відповідного обладнання та грамотності проведення робіт з відновлення подачі електроенергії. У порівнянні з іншими ОСР України, компанії на даний час є куди прагнути (див. рис.1.2)

## ПЕРЕРВИ В ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННІ У 2019 РОЦІ



Рис. 1.2. Перерви в електропостачанні по ОСР України [5]

Також важливою складовою отримання прибутку для компанії є виявлення несанкціонованого використання електроенергії шляхом зловживання з боку споживачів. Для забезпечення уникнення такого роду зловживань, одним із пріоритетних напрямів роботи є заміна індукційних лічильників на електронні засоби обліку електричної енергії, що є наступною операційною ціллю компанії на 2022 рік. Разом з тим, ще одним ризиком втрати коштів для компанії є неграмотне заповнення первинної документації, що, у свою чергу, у більшості випадків унеможливує повернення коштів. Грамотне виконання обов'язків персоналом із заміни приладів обліку електроенергії та підготовки відповідної документації вимагає професійної підготовки у стислі терміни.

Для можливості швидкої та ефективної передачі інформації пріоритетними операційними цілями ІТ-напряму є:

- підключення віддалених дільниць до локальної комп'ютерної мережі компанії;
- розвиток корпоративної комп'ютерної мережі;
- зростання частки нової комп'ютерної техніки та створення резервних фондів комп'ютерного обладнання;
- рівень інтеграції білінгових та технологічних систем для створення автоматизованих клієнтських сервісів;
- впровадження антивірусного захисту.

Враховуючи всі перелічені цілі, пріоритетним напрямом роботи HR-відділу є спеціалісти, готові мислити та діяти професійно, швидко та ефективно.

У результаті проведеного аналізу щодо потреб у навчанні персоналу з метою досягнення попередньо зазначених цілей виокремлено наступні напрями роботи щодо навчання персоналу (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Результат аналітики щодо потреби у навчанні персоналу

Потреба підвищення професійної компетентності персоналу		
1.	Дирекція з комерційного обліку	Потреба підвищення компетентності та мотивації інженерів з технічного аудиту (СТА) – 46 осіб
		Потреба у працівниках високого рівня кваліфікації як в електротехнічному напрямку, так і в ІТ напрямках. Потреба систематичного спеціального навчання персоналу у зв'язку з оновленням апаратної та програмної частини засобів обліку (СОЕЕ) – 13 осіб

2.	Технічна дирекція	Потреба у кваліфікованих майстрах та готовому кадровому резерві на вакантні посади експлуатаційного напрямку – 156 осіб
		Потреба в укомплектованості бригад з ремонту ПЛ кваліфікованими електромонтерами (Служба ліній 35 кВ і вище) – 11 осіб
3.	СО «Львівенергоналадка»	Навчання персоналу СДІЗП на спеціалізованих курсах новим методам діагностики електрообладнання – 16 осіб
4.	Дирекція з капітального будівництва	Підвищення кваліфікації інженерно-технічних працівників ВМТП та навчання кадрів за спеціальністю «Логістика» (ВМТП) – 4 осіб
5.	Дирекція з ІТ	Низька кваліфікація персоналу, що унеможливує виконання необхідних проєктів (ОЦ) – 28 осіб
		Потреба підвищення комп'ютерної грамотності працівників Товариства (ОЦ)
		Велика кількість різнопланових завдань на одного працівника ВСІСУП, а тому є потреба у фахівцях високої кваліфікації (ВСІСУП) – 3 осіб
5.	Дирекція з ІТ	Низька кваліфікація персоналу, що унеможливує виконання необхідних проєктів (ОЦ) – 28 осіб
		Потреба підвищення комп'ютерної грамотності працівників Товариства (ОЦ)
		Велика кількість різнопланових завдань на одного працівника ВСІСУП, а тому є потреба у фахівцях високої кваліфікації (ВСІСУП) – 3 осіб
7.	Навчально-інформаційний центр	Незначна кількість висококваліфікованих викладачів

На основі виявлених потреб сформовано пріоритети та цілі роботи HR-напряму

Таблиця 1.3

## Цілі роботи HR-напряму

HR пріоритет	L&D цілі	L&D дії
1. Забезпечення компанії компетентними майстрами	професійно підготовлений кадровий резерв на посаду майстра до 01.12.2021р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- переформатувати діючу програму навчання майстрів;</li> <li>- провести пілот школи майстра;</li> <li>- підвищити кваліфікацію діючих майстрів</li> </ul>
2. Підвищення рівня комп'ютерної грамотності персоналу	грамотний персонал, навчений використанню комп'ютерної техніки, програм, зокрема інженерів ПЗК до 01.10.2021р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- провести спеціалізоване навчання для інженерів ПЗК;</li> <li>- провести курс з комп'ютерної грамотності та роботи в онлайн-режимі для працівників структурних підрозділів компанії</li> </ul>
3. Розвиток клієнтозорієнтованості (якісне надання роз'яснень працівниками споживачам)	грамотне та виважене спілкування працівників СО «ЛЕК» зі споживачами до 01.09.2021р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- провести тренінг щодо роботи з дотримання стандартів обслуговування споживачів;</li> <li>- провести зустрічі із спецвідділами щодо надання послуг споживачам;</li> <li>- створити настільні карти стандартизованих відповідей на звернення</li> </ul>

## Пріоритетність L&amp;D ініціатив

L&D ініціатива		Вплив на бізнес	Терміновість
Пілот школи майстра		високий	2021
Навчання з обслуговування споживачів			2021-2022
Комп'ютерна грамотність персоналу		середній	2021-2022
-----		низький	-----

Для забезпечення розвитку компетентності персоналу важливим напрямом діяльності є впровадження сучасних методів і принципів навчання та розвитку персоналу, оптимізоване у часі проведення з метою одержання швидких і якісних результатів, зростання рівня трудової дисципліни, а також запровадження культури безперервного навчання та особистісного розвитку.

Отже, стратегічним напрямом діяльності HR-відділу є забезпечення швидкої та якісної професійної підготовки персоналу, безпосередньо відповідального за отримання прибутку компанії, а саме майстрів, інженерів та робітників, з метою досягнення визначених стратегічних та операційних цілей компанії.

Стратегією роботи L&D напряду є створення єдиної навчальної платформи, що може максимально реалізувати бізнес-цілі компанії та відповідати їх запитам.

Відповідно операційними цілями можна вважати:

1. Підготовка програм формування кадрового резерву, враховуючи умови карантину та вплив пандемії на працездатність.
2. Розробка концепції та структури Корпоративного університету (КУ) у відповідь на запити та потреби самого бізнесу.

3. Імплементация стратегії, корпоративних компетенцій та цінностей в навчальні програми, максимальне переведення їх в онлайн-формат.
4. Розробка та запровадження Performance Management – системи, керування якою знаходилось би в КУ.
5. Перегляд підходів до навчання, оновлення матеріально-технічної бази, централізація всіх навчальних програм в єдиному центрі – КУ.
6. Запровадження та розвиток бізнес-аналітики на базі КУ – для моніторингу впливу навчальних програм на досягнення цілей компанії та основні HR-показники.
7. Залучення до викладання експертів компанії, розвиток культури наставництва та менторингу.

По суті, Корпоративний університет має стати інструментом підвищення компетентності працівників на всіх рівнях, що призведе, зрештою, до:

1. розвитку культури безперервного навчання;
2. розуміння бізнес-стратегії через навчання на всіх рівнях;
3. пришвидшення досягнення цілей бізнесу, зокрема:
  - зниження показника SAIDI (тривалості часу відновлення постачання електроенергії після аварійного вимкнення) та SAIFI (частота відключень на одного споживача);
  - дотримання часових норм та, відповідно, відсутність або максимальне зменшення грошових штрафів;
  - мінімізації нещасних випадків, пов'язаних з поганим знанням документації працівниками, що призводить до репутаційних та фінансових збитків компанії;
4. імплементатії моделі компетенцій та стратегії компанії в систему навчання всіх працівників на різних рівнях;
5. підвищення репутації компанії як надавача послуг та роботодавця.

Тенденції трансформації ринку електроенергії вимагають змін і у внутрішньому середовищі компанії, а саме: готовності діяти в нових умовах, що, у свою чергу, вимагає нових підходів у виконанні повсякденних обов'язків.

Процес трансформації має передбачати також зміну корпоративної культури, цінностей та неформальних правил всередині компанії та зовні. Наявні корпоративні цінності компанії – якість, надійність, безпека – будуть доповнені інноваційністю, відкритістю та спрямованістю на розвиток для того, щоб покрити потреби бізнесу у керунку роботи зі споживачами та утримати монопольне становище на ринку, забезпечивши сталий прибуток компанії для можливості трансформації, осучаснення та розвитку. Окрім того, цінності мають «діяти» в єдиній зв'язці з корпоративними компетенціями, бути їх основою та повинні імплементуватись в навчальні програми.

Діюча структура компанії дещо застаріла у порівнянні навіть з аналогічними компаніями сусідніх регіонів України та компаній зі схожою структурою сфери газопостачання.

На даний час структура дирекції з управління персоналом виглядає наступним чином:



Рис.1.3. Діюча структура дирекції з управління персоналом



HR-відділ компанії (зараз відділ кадрів та управління персоналом) входить до складу дирекції з управління персоналом та тарифної політики та на даний час складається з 3 секторів:

- сектор кадрової роботи (6 працівників, які відповідають за оформлення працівників, переведення, видачу необхідних довідок та документів);
- сектор підбору персоналу (3 працівників, які відповідають за підбір та адаптацію новоприйнятих працівників);
- сектор навчання персоналу (3 працівників, які відповідають за навчання персоналу компанії).

Створений КУ має на меті вирішити наступні завдання:

- розробка навчальних програм, які ґрунтувались би як на бізнес-стратегії, так і корпоративних компетенціях та цінностях;
- комплексний підхід до планування та проведення навчання персоналу у частині hard та soft skills;
- запровадження Performance Management та кореляція з навчальним процесом;
- розвиток культури безперервного навчання – завдяки максимальному переходу в онлайн-формат;
- реалізація функції бізнес-аналітики для моніторингу впливу навчальних програм на бізнес- та HR-показники;
- розробка внутрішньої онлайн-платформи для навчання працівників;
- забезпечення кадрового резерву на вакантні посади в компанії.

Пілотна структура КУ складатиметься, як мінімум, з трьох шкіл-напрямків, назви та функції яких відобразатимуть корпоративні цінності, та окремого центру моніторингу змін та якості.

Центр якості:

- школа викладачів;
- школа комунікацій та сервісу.

Центр надійності:

- школа логістики;
- школа діагностики електрообладнання.

Центр безпеки:

- школа майстрів;
- IT-школа.

Центр оцінки навчання та моніторингу змін.

Усі перелічені школи створюються як відповідь на потреби у навчанні персоналу, проаналізовані у табл.1.2, згідно з бізнес стратегією на 2021-2025 рр. та в умовах дистанційного (онлайн) формату роботи. Офлайн-формат залишається тільки для відпрацювання практичних навичок роботи на професійному обладнанні – для тих спеціальностей в компанії, які цього потребують.

Центри навчання, які працювали до сьогодні, як виявилось, не здатні надавати послуги якісно та швидко у теперішніх умовах. Зокрема, на час карантинних обмежень навчання персоналу вимушено було призупинено, відтак, було втрачено час на підготовку спеціалістів відповідного рівня, та як результат – відсутність кадрового резерву на ключові вакантні посади, майстрів зокрема.

У ситуації, коли одним з ризиків втрати коштів для компанії є неграмотне виконання ремонтних робіт та заповнення первинної документації, що, в свою чергу, унеможлиблює повернення коштів у більшості випадків, призупинення навчання спеціалістів є катастрофічним.

Онлайн-формат навчання, ймовірно, є більш пристосованим до змінного зовнішнього середовища та вимагає менших затрат внутрішніх ресурсів (зокрема, використання робочого часу викладачів, працівників, матеріальних витрат на організаційну та операційну частини тощо).

Таким чином, імовірними перевагами створення шкіл в дистанційному форматі буде:

1. Зменшення поточних витрат на навчання персоналу (маються на увазі кошти на організацію офлайн-навчання, відшкодування коштів на відрядження, проживання учасників тощо).
2. Гнучкість навчальних програм (можливість дистанційного підключення 24/7).
3. Швидкість навчальної програми (можливість вивчення навчального матеріалу у коротші строки).
4. Доступність (можливість вибору програми дистанційно, індивідуального складання іспиту в онлайн-форматі тощо).
5. Оптимізація (можливість охопити більшу кількість учасників однією навчальною програмою).
6. Безперебійність, що даватиме змогу оперативного формування кадрового резерву та імплементації стратегії та компетенцій компанії.

З метою перевірки доцільності впровадження такої структури та впровадження шкіл в онлайн-форматі важливо провести пілотне дослідження, а саме – проєкт «Школа майстра».

Ми вирішили почати навчання саме з майстрів, оскільки ця професія є ключовою управлінською ланкою в РЕМ. Майстер – своєрідний посередник між керівництвом компанії, що визначає вектор руху, та робітниками, які є командою майстра, які виконують разом з ним безпосередню роботу, відповідають за вчасне та якісне виконання робіт з відновлення електропостачання (через що компанія зазнає збитків у вигляді штрафів у випадку несвоєчасного відновлення) та ремонтні роботи, які забезпечують якість електропостачання (що впливає на ті ж показники SAIDI, SAIFI та кількість скарг від споживачів), сума збитків зараз складає зараз близько 500 тис. грн в рік. Від наявності майстрів в компанії, від їхньої управлінської та особистої компетентності і буде залежати, зрештою, результат роботи для кінцевого споживача компанії та репутація компанії як надійного передавача.

До пандемії в компанії було проведено дві школи для майстрів в офлайн-форматі. Програма передбачала акцент на hard skills, не базувалась на стратегії компанії та не була адаптована під дистанційний формат роботи. Так, з початку 2020 року і до жовтня цього ж року навчання не проводилось через неготовність до нового формату взаємодії.

### **1.3. Приклад реалізації Корпоративного університету в інших компаніях, взятий за основу реалізації даного проєкту**

Важливо проаналізувати досвід подібних проєктів в частині навчання персоналу, які успішно функціонують. Саме тому було взято за приклад Корпоративний університет Fozzy Group (Campus Fozzy), який є стратегічним партнером компанії за 4 напрямками:

- навчання та розвиток;
- коучинг;
- культура зворотного зв'язку;
- управління результативністю (Performance Management).

Керівництво бізнесу дійшло висновків, що створення Кампусу допоможе вирішити, як мінімум, два завдання (потреби):

1. Постійна нестача кваліфікованих спеціалістів.
2. Безперервний розвиток працівників.

По суті, бізнес прагнув отримати відповідь на одне запитання: «Як забезпечити постійний розвиток працівників в компанії?»

Корпоративний університет був створений влітку 2020-го року. Принципами роботи його лідери проголосили наступне:

- відповідність потребам бізнесу;
- зручність та ефективність навчальних рішень;
- відсутність меж між роботою та навчанням;
- навчання протягом усього життя;

- можливість для працівників обрати найбільш оптимальні рішення, які сприятимуть розвитку.

Керівництво Кампусу «прив'язало» навчання до процесу управління результативністю. Вони проаналізували як варіант створення Корпоративного університету без прив'язки до процесу щорічної оцінки, так і інтегрований варіант.

ТОП-менеджмент розумів, що «відривати» навчання від робочих завдань та цілей – значить його знецінювати.

Інтегрований варіант виглядав наступним чином:



Рис.1.4. Інтегрована модель навчання Корпоративного університету Fozzy Group

Модель навчання Корпоративного університету Fozzy Group є трьохрівневою та пірамідальною за формою. В основі піраміди лежить отримання навичок управління собою. Фахівці Кампусу розробили програми на основі моделі корпоративних компетенцій, цінностей та кращих практик світового досвіду [6]. Програми переважно на тему розвитку так званих soft

skills (гнучких навичок) та hard skills – знань та навичок, які стосуються безпосереднього виконання функціональних обов’язків працівника.

На другому ступені піраміди моделі навчання Кампусу, на основі отримання навичок управління собою, знаходяться програми управління іншими. На цьому рівні відбувається навчання керівного складу. Серед тем: «Інноваційний менеджмент», «Наставництво», «Бізнес-аналітика», «People management» тощо.

На третьому, найвищому, рівні йде розробка програм для ТОП-менеджменту. Цей рівень моделі називається «Управління функцією та бізнесом».

Модель навчання Корпоративного університету Fozzy Group складається з трьох цільових аудиторій компанії. Для кожної з цих категорій розробляється та впроваджується навчання за двома напрямками: формування soft skills та покращення hard skills.

На момент створення Корпоративного університету в офісному складі компанії працювало:

- 1770 спеціалістів (перший рівень моделі навчання);
- 400 керівників (другий рівень моделі навчання);
- 20 ТОП-менеджерів (третій рівень моделі навчання – «піраміди»).

Корпоративний університет має певну структуру:

- Leadership Hub;
- Professional Hub;
- Soft Skills Hub;
- International Hub;
- IT Academy.

Leadership Hub – навчання та розвиток керівників всіх рівнів менеджменту; управління системою Performance management (управління результативністю).

Professional Hub – навчання вузько-спеціалізованим навичкам; робота з індивідуальними планами розвитку працівників; пошук найкращої експертизи на світовому ринку.

Soft Skills Hub – навчання корпоративним компетенціям та soft skills; проведення фасилітаційних сесій.

International Hub – майданчик для міжнародних конференцій, круглих столів тощо.

IT Academy – навчання працівників компанії темам: Big Data, Data Science; школа робототехніки для дітей.

Формати навчання Корпоративного університету – це переважно онлайн. Пока триває розробка власної LMS-системи та внутрішнього порталу, всі тренінги проводились переважно через Skype for Business та ZOOM.

Окрім тренінгів, Університет проводить фасилітаційні заходи, марафони, індивідуальні сесії, готує бізнес-симуляції.

За штатним розписом, складеним влітку 2020-го року, у безпосередньому підпорядкуванні керівника Корпоративного університету знаходяться керівники хабів, головний координатор (адміністративна функція) та дизайнер. Кожен хаб нараховує від 2 до 5 провідних фахівців.

На даний момент (лютий 2021 р.) Корпоративний університет Fozzy Group:

- провів 27 майстер-класів на тему Performance management: як для керівників, так і для провідних спеціалістів. Загальна оцінка якості проведених заходів – 8,5/10;
- запустив спеціалізоване, системне навчання для керівників. Навчання 6-модульне, триватиме півроку, в кожній групі братиме участь 74 управлінців;
- провів 51 тренінг на тему soft skills. Загальна оцінка якості від учасників – 9,31/10;

- готує до запуску Школи Product Owners для забезпечення переходу керівного складу компанії до Agile-формату роботи.

Отже, сильними сторонами даного кейсу є:

- інтеграція системи навчання та процесу Performance Management в компанії та зосередженість цих двох процесів в руках одного стейкхолдера компанії – Корпоративного університету Fozzy Group;
- відповідність системи навчання потребам бізнесу – стратегії та цілям; розробка навчальних матеріалів на базі корпоративних компетенцій та цінностей компанії;
- уніфікованість системи навчання: Кампус дає можливість представникам всіх груп бізнесу – як спеціалістам, так і керівникам отримати знання та навички, які допоможуть всередині компанії покращити внутрішню комунікацію через те, що учасники процесу зможуть «говорити однією мовою»;
- використання переважно дистанційного формату викладання з урахуванням максимальної кількості електронних інструментів та майданчиків для викладання. Університет запустився під час пандемії та на велику кількість своїх навчальних програм має лист очікування на місяці наперед, тобто попит всередині існує;
- створення Кампусу забезпечило безперервний розвиток та підвищення кваліфікації працівників, тобто стало відповіддю на прямий запит та потребу бізнесу.

При розробці програми дистанційного навчання майстрів та концепції створення Корпоративного університету в ПрАТ «Львівобленерго» з даного кейсу ми зробили наступні висновки.

По-перше, навчальну програму потрібно створювати на базі стратегічних цілей компанії, її цінностей та компетенцій. Компетенції майстра описані у внутрішньому документі «Стандарт майстра».

По-друге, в результаті було розроблено та розміщено на сайті компанії «Посібник молодого майстра». Учасники навчальної програми отримують



роздрукований варіант «Посібника» або навчаються за його електронною версією, відпрацьовуючи soft skills, що закладені в основу особистих та управлінських компетенцій «Стандарту майстра». Окрім того, учасники Школи майстрів вивчають «Посібник» не самостійно, а через тренінги в рамках даної Школи. Раніше в Школі викладали лише професійні знання – як, наприклад, на тему охорони праці. Проте «Стандарт майстра» містить перелік певних компетенцій та поведінкових індикаторів. Як молодому майстру їх імплементувати в роботу? Як розуміти та якими є інструменти врегулювання конфліктів в команді або постановки задач – усі ці теми включені в програму навчання та стали такою ж рівноцінною частиною викладання, як і знання з професійних тем.

Програму Школи ми переглянули та вирішили докорінно змінити. Раніше молодим майстрам система навчання компанії не допомагала стати керівниками, не транслювала стратегію компанії, не пояснювала очікування від поведінки молодого керівника – майстра, а посада майстра не розглядалась як така, що впливає безпосередньо на споживачів компанії, сприйняття було радше як технічного спеціаліста, який має добре розбиратись у техніці.

Також досвід роботи Корпоративного університету Fozzy Group показав, що пандемія не є причиною призупинення процесу навчання. В ПрАт «Львівобленерго» за весь період пандемії навчання майстрів не відбувалось. Керівники компанії мали побоювання, що працівники не сприймуть навчання через інтернет. Побоювання зменшились, коли шляхом усного інтерв'ювання детальніше було вивчено цільову аудиторію пілотного проєкту, а саме молодь, яка активно користується інтернетом та гаджетами.

#### **1.4. Аналіз досвіду впровадження подібних освітніх проєктів в конкурентних українських газодобувних компаніях**

Як приклад розглянемо запровадження подібного до КУ освітнього проєкту на базі АТ «Івано-Франківськгаз». Це акціонерне товариство є одним з

19, що створюють «Регіональну газову компанію» (скорочено – «РГК»). АТ розташовані по всій Україні.

Цей Центр був заснований у вересні 2019-го року. Його метою стала реалізація в частині навчання та розвитку місії компанії, яка звучала наступним чином: «Змінювати життя людей на краще через впровадження нових сервісних та інноваційних технологій».

До 2019-року року в компанії існувала лише мережа застарілих, щодо матеріальної та викладацької бази, навчальних комбінатів. У них проходило навчання працівників виробничого складу, яке полягало в підтвердженні існуючої кваліфікації та отриманні нового розряду.

Цільовою аудиторією навчальних комбінатів не були представники керівного складу компанії, також не існувало програм розвитку комунікативних навичок, імплементації сервісного підходу в роботі з внутрішніми та зовнішніми клієнтами. Технології, яким навчали в комбінатах, мало відповідали реальним умовам роботи. Наприклад, робота спеціалістів вимагала знань основ конфлікт-менеджменту та клієнт-орієнтованого спілкування з кінцевими споживачами послуг компанії, чого, власне, і не надавалось.

Таким чином, система навчання, втілена через мережу навчальних комбінатів, вимагала оновлення та відповідності бізнес-цілям та місії компанії.

У новому Центрі навчання і розвитку були враховані потреби бізнесу, саме тому програми охоплювали потреби не тільки працівників робітничих професій, але й керівників, починаючи з найнижчої, але такої ключової для сфери ланки, як «майстер».

Також Центром були розроблені програми з розвитку soft skills, які саме й стали відповіддю на запит бізнесу щодо впровадження сервісних технологій.

Програми тренінгів включали в себе імплементацію корпоративних компетенцій та цінностей. Наразі існує 10 програм: 6 професійних та 4 управлінські.

Центр навчання і розвитку за структурою складався з двох класів: практичного та теоретичного. Теоретична частина зонована відповідно до

специфіки кожної виробничої професії: на кожному окремому просторі знаходиться обладнання, яке відповідає певному розряду. Працівники, які приходять на навчання, переходять з одного простору до іншого, відповідно до результатів тестування.

Таким чином спеціалісти вдосконалюють свої *hard skills* не лише в теорії, як усе повинно працювати, але й безпосередньо працюючи на обладнанні – чого не було під час навчання у виробничих комбінатах.

Наразі триває процес масштабування системи навчання РГК: у лютому відкрився Центр на базі АТ «Дніпропетровськгаз», протягом 2021-го року планується запуск ще 10 центрів в інших областях України.

Раніше навчальні комбінати охоплювали за рік близько 700 працівників, тепер в Центрі за рік навчається близько 2 000 працівників, причому, як гадувалось вище, не тільки представників виробничих професій.

Особливістю навчання є те, що на відміну від прив'язки до виконання бізнес-цілей компанії, воно не взаємодіє з процесом *Performance Management* в компанії. Оцінювання ефективності навчання відбувається завдяки порівнянню рівня знань між вхідним та вихідним тестуванням, в яке входять запитання як щодо *hard skills*, так і *soft skills* певної спеціалізації.

Працівники керівного складу вмотивовані проходити навчання в Центрі, оскільки таким чином мають змогу потрапити до кадрового резерву та отримати шанс здобути вищу посаду за наявності такої можливості.

Керівництво Центру планує проводити кореляцію між змінами в системі навчання та втратами природного газу. До 2019 року ситуація на виробництві погіршувалась, адже відповідний вищий навчальний заклад у сфері нафто- та газовидобування випускав спеціалістів низької кваліфікації – з кожним роком все більше. А, по-друге, саме навчання у виробничих комбінатах не сприяло за фактом тому, щоб втрати газу зменшились, що призводило до значних збитків в компанії. Компанія потребувала спеціалістів високої кваліфікації, аби не втрачати кошти.

Керівництво Центру розробляє процес оцінки впливу навчання в Центрі на виконання своїх обов'язків працівниками виробничих професій та на вміння керівників будувати більш стійкі, клієнто-орієнтовані, з урахуванням цінностей та компетенцій компанії, команди.

Важливим фактом є те, що в Центрі працює 3 спеціалісти: керівник та інженери з навчання. Тренерами є працівники компанії, які долучаються до викладацької діяльності, – як hard, так і soft skills. За це вони отримують додаткову, до свого основного доходу, оплату. Керівництво компанії наполегливо заохочує залучати до викладацької діяльності внутрішніх експертів, адже вважають, що найкраще про роботу в РГК можуть розповісти ті, хто її безпосередньо виконує.

Цікавим фактом також є те, що керівництво Центру відмовилось від дистанційного формату викладання, аргументуючи своє рішення тим, що працівники морально не готові до такої взаємодії.

Отже, сильними сторонами Центру навчання і розвитку АТ «Івано-Франківськгаз» є наступне:

- прив'язка до бізнес-цілей та місії компанії;
- розробка навчального матеріалу з урахуванням моделі компетенцій та цінностей компанії;
- оновлення матеріальної бази та зонування приміщення під встановлення обладнання відповідно до спеціалізації та розряду працівників;
- розуміння важливості наявності взаємозв'язку між якістю навчання в Центрі та фінансовими показниками бізнесу, а також початок розробки процесу оцінювання цього впливу;
- залучення до викладання внутрішніх експертів, що є мотивацією для останніх та економії коштів при залученні зовнішніх викладачів для компанії.

Досвід цієї компанії наштовхнув нашу команду на наступні висновки. По-перше, навчання працівників компанії обов'язково має імплементувати модель компетенцій. Особливо, коли йдеться про керівні посади. У випадку пілотного проекту «Школа майстрів» майстри є управлінською ланкою. Очікування описані у внутрішньому документі «Стандарт майстра», який було вирішено почати активно пояснювати в «пілоті» – через розроблений «Посібник молодого майстра» та доповнену програму навчання. АТ «Івано-Франківськгаз» зробили великий акцент на тренінгах з soft skills – так керівники почали отримувати практичні інструменти в своїй щоденній роботі при управлінні командами.

## РОЗДІЛ 2

### РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛОТНОГО ПРОЄКТУ ОНЛАЙН-НАВЧАННЯ ДЛЯ МАЙСТРІВ КОМПАНІЇ

#### 2.1. Передумови впровадження проєкту центру онлайн-навчання майстрів та його цінність для бізнесу

Для початку, ознайомившись з основними практиками роботи із залучення стейкхолдерів [7], ми зібрали інформацію про те, хто є нашими стейкхолдерами (див. додаток В). Також проаналізовано вплив кожного із ключових стейкхолдерів на проєкт:

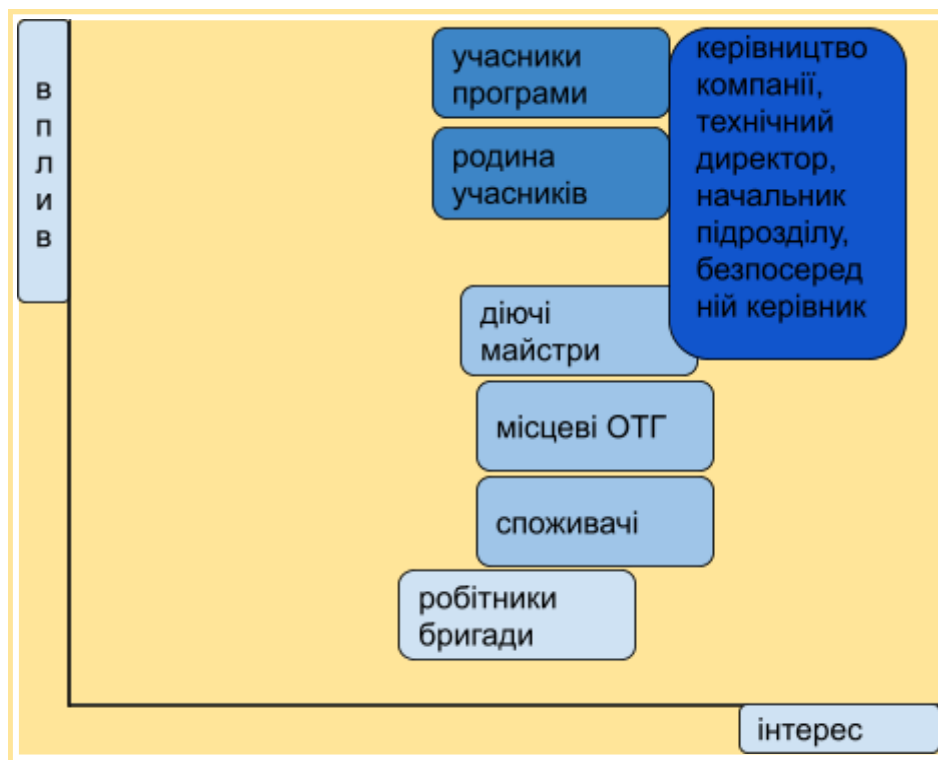


Рис. 2.1. Матриця впливу стейкхолдерів

Враховуючи дані таблиці (див. додаток В) та рис. 2.1 можна помітити, що провідну роль в успішності проєкту відіграють керівництво компанії та керівники підрозділів, учасники програми, їхні сім'ї та діючі майстри. Отже, важливо провести комунікаційну та мотиваційну політику щодо їх залучення

[8]. Залучення керівництва, зокрема технічного директора, дає змогу посилити програму та надати їй факту професійної значимості.

Особливо важливу роль на етапі набору учасників програми, її проведення та на етапі постнавчального періоду відіграють безпосередні керівники. З метою їх максимального залучення важливо провести паралельно навчальну програму з метою розвитку їхніх вмінь роботи з комунікацією та зворотнім зв'язком, а також залучити до проведення навчальної програми школи у ролі експертів та скласти для них кар'єрні карти розвитку.

У результаті проведеного SWOT-аналізу проекту (див. табл. 2.1) також варто відмітити можливість залучення безпосередніх керівників до процесу навчання як додаткового ресурсу та драйвера. Разом з тим можна покращити і їхні знання, оскільки діючі майстри є беззаперечною цільовою аудиторією, яка впливає на досягнення бізнес-цілей. Саме тому прийнято рішення безоціночного навчання усіх майстрів компанії за допомогою створеного путівника. Найбільшою загрозою залишається застарілість обладнання та ментальні особливості регіону, непопулярність посади майстра як такої.

У зв'язку з цим розроблено заходи щодо попередження труднощів у запуску проекту, а саме:

- детально вивчено досвід проведення онлайн-навчання у подібних компаніях з метою залучення кращих практик;
- використано комунікаційну стратегію;
- проведено зустріч технічного директора з безпосередніми керівниками учасників;
- проведено навчання викладачів та інженерів ПЗК особливостям роботи онлайн;
- облаштовано місця в підрозділі для навчання на випадок якщо учасник не може навчатись самостійно через онлайн.

## SWOT-аналіз проєкту

<b>SWOT</b>	<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>  - підтримка технічного директора - власні викладачі - наявна експертиза офлайн-формату	<b>Як скористатись можливостями?</b>  - Організувати зустріч внутрішніх викладачів з метою обміну досвідом - зустріч технічного директора з безпосередніми керівниками учасників, їхнє навчання	<b>За рахунок чого можна знизити загрози?</b>  - навчання викладачів та інженерів ПЗК особливостям роботи онлайн, роботи з програмним забезпеченням - облаштування місця в підрозділі для навчання



## Продовження табл. 2.1 SWOT-аналіз проєкту

<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- застаріла техніка, обладнання для навчання</li> <li>- відсутність досвіду онлайн-навчання</li> </ul>	<p><b>Що може перешкодити використанню можливостей?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зношеність та старість обладнання може вплинути на якість та швидкість навчання</li> </ul>	<p><b>Найбільша небезпека:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність бажаючих на програму через реорганізацію та зміну посадових обов'язків майстра</li> <li>- надто великі затрати часу на організацію та запуск навчальної програми</li> </ul>
--	---	---

Проект передбачає фінансову та кадрову цінність для бізнесу. Кадрова цінність полягає у готовому кадровому резерві на вакантні посади майстрів – таким чином можна уникнути неграмотного виконання посадових обов'язків та витрат на пошук і підбір персоналу. Кадрова вигода проєкту впливає і на фінансову вигоду, яку досить складно порахувати, однак можна зробити попередні очікувані фінансові розрахунки (див. табл. 2.2).

Якщо врахувати, що компанія має стабільний відсоток втрати коштів на виплату штрафів щодо порушення норм роботи з відновлення електропостачання споживачів, які, за даними фінансової служби, зросли вдвічі станом на 2020 рік у порівнянні з 2019 роком, можемо вважати, що частина втрати цих коштів є через неграмотне виконання своїх посадових обов'язків, недостатню швидкість та якість роботи майстрів та бригад під їх керівництвом. Однак, частка такої втрати припадає і на стан обладнання, ліній електропередачі, їхніх технічних характеристик. Тому досить складно розрахувати цінність і рівень впливу саме персоналу, однак можемо припустити приблизні очікувані результати від проєкту у розрахунку вартості навчальної



видаткова вартість	Pre-Start	місяць					
		місяць 1	місяць 2	місяць 3	4	місяць 5	місяць 6
програмне забезпечення	57 000	-	-	-	-	-	-
апаратне забезпечення	-	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200
простій викладачів	-	11 333	11 333	11 333	11 333	11 333	11 333
персонал	7 788	7 788	7 788	7 788	7 788	7 788	7 788
простій працівників	-	18 750	18 750	18 750	18 750	18 750	18 750
інше	-	-	-	-	-	-	-
<b>всього</b>	<b>64 788</b>	<b>42 071</b>	<b>42 071</b>	<b>42 071</b>	<b>42 071</b>	<b>42 071</b>	<b>42 071</b>

капіталізовані активи	Pre-Start	місяць					
		місяць 1	місяць 2	місяць 3	4	місяць 5	місяць 6
програмне забезпечення	-	-	-	-	-	-	-
апаратне забезпечення	38 000	-	-	-	-	-	-
консалтинг проекту	-	-	-	-	-	-	-
<b>всього</b>	<b>38 000</b>	-	-	-	-	-	-

чистий прибуток до оподаткування	- 102 788	189 117	189 117	189 117	189 117	189 117	189 117
прибуток після оподаткування	- 84 286	155 076	155 076	155 076	155 076	155 076	155 076
NPV				367 326			
IRR				175%			
ROI project				436%			
ROI Annual				32,28%			

Аналізуючи отримані результати, можемо припустити проект вигідним для бізнесу, а отже керівництво компанії розуміє потрібність його втілення.

## 2.2. Комунікаційна стратегія впровадження проекту

При розробці та впровадженні комунікаційної стратегії ми частково взяли за основу модель управління змінами за Джоном Коттером [9], а також пам'ятали про стратегічну ціль компанії на 2021-2025 роки: «Забезпечення надійного (безперебійного) розподілу електроенергії шляхом зниження кількості та тривалості перерв в електропостачанні».

За моделлю Дж. Коттера першим етапом передбачає створення атмосфери невідкладної роботи.

Було досліджено досвід навчання майстрів в конкурентному середовищі, а саме в АТ «Івано-Франківськгаз», про що детально описано в одному з розділів даної роботи. В той час як під час пандемії навчання в АТ тривало та запускались нові центри для навчання працівників та керівників компанії, в ПрАТ «Львівобленерго» система навчання ані не перейшла на дистанційний формат навчання, ані не отримала бюджету на оновлення матеріальної та нематеріальної бази.

Майстер – це ключова управлінська ланка, адже від компетентності та наявності управлінських компетенцій буде залежати якість надання компанією послуг кінцевому споживачу.

В комунікаційному плані було вирішено провести ряд перемовин з вищим керівництвом компанії з метою донесення цифр – статистики втрат коштів та негативного впливу на бізнес відсутності майстрів.

Спеціалісти HR-напрямку проаналізували висновки стратегічної сесії, зробили акцент на тому, що одним з пріоритетних напрямків розвитку компанії є формування кадрового резерву та провели ряд перемовин з керівництвом компанії.

Комунікація на даному етапі передбачала закритий формат донесення інформації до керівництва. Мета перемовин: переконати ТОП-ів, що за відсутності навчання нових майстрів, в умовах пандемії, коли захворюваність населення та смертність від COVID-19 зростала, потрібні були б кваліфіковані працівники. Основне комунікаційне послання до керівництва на цьому етапі звучало наступним чином: «Що буде з компанією, якщо всі майстри зникнуть? Який наш план “Б”?»

Окрім того, пандемія внесла свої корективи в роботу з персоналом та підхід до навчання. Якщо раніше, до пандемії, достатньо було знати свою професійну частину обов’язків, то за останній рік на майстрів як керівників було покладено ще більше відповідальності – вміти мотивувати, підтримувати

свою команду. Це означало розвиток нових, суто управлінських компетенцій, які прописані у внутрішньому документі «Стандарт майстра». Саме тому програма навчання була переглянута, в результаті був розроблений «Посібник молодого майстра» та програма тренінгів з розвитку soft skills, що мало на меті допомогти молодим майстрам отримати професійну підготовку – як зі сторони hard skills, так і soft skills.

«Посібник» був презентований керівникам компанії. Слоганом внутрішньої комунікаційної компанії на даному етапі був вислів «Наша відповідь пандемії – кваліфікований кадровий резерв».

Після акцентування уваги на статистиці захворюваності, тенденціях преформатування умов життя та роботи через пандемію та розуміння ризиків втрати доходу компанією через неграмотне виконання посадових обов'язків майстрами (загальна чисельність майстрів виробничих дільниць, які відповідають за вчасне та якісне виконання робіт з відновлення електропостачання, – 156 осіб), було прийняте рішення почати формувати кадровий резерв через оновлену програму навчання «Школа майстра». У 2021 році проєкт має пройти в пілотному форматі. Окрім того, «Школа майстра» має стати першим кроком до створення Корпоративного університету компанії, який, в основному, має працювати у дистанційному режимі, про що вже давно йшли розмови серед керівників. Тож коли, як не зараз?

Другий етап моделі Дж.Коттера передбачає створення впливової команди реформаторів (коаліції).

До неї увійшли директор з управління персоналом, технічний директор, а також керівник HR-служби та запрошений ззовні консультант з навчання та комунікацій, що мав досвід реалізації навчальних проєктів через корпоративний університет іншого бізнесу.

Третій етап – бачення перспектив і визначення стратегії.

Стратегія полягала в трансформації існуючого на той момент підходу до навчання керівників, перехід на дистанційний формат роботи та доповнення програми матеріалом з розвитку управлінських компетенцій згідно стратегії

бізнесу. Мета одна – формування кадрового резерву, який був би готовий в будь-який момент виконувати свою роботу на високому рівні та працювати з командою максимально ефективно та стресостійко.

Команда реформаторів мала свої завдання: розробити навчальний матеріал, провести оцінювання згодом, провести навчання тощо.

Четвертий етап: представлення нової концепції майбутнього.

Ми запропонували, щоб команда реформаторів на цьому етапі багато комунікувала не тільки всередині, але й зовні – через серію білбордів для пошуку кандидатів на навчання в майстри. Концепція полягала в промоції професії майстра серед населення. Фрази на білбордах звучали наступним чином: «Розшукується майстер своєї справи. З тебе знання, з нас робота і... самокат! Твій «Львівобленерго», «Хочеш керувати? Ставай майстром. Ми навчимо», «Пандемія закінчиться. Світло – ніколи. Чекаємо на навчання, майстер». Ми хотіли викликати цікавість та довіру до професії [10].

Комунікаційна стратегія «Школи майстра» мала на меті також наступні кроки:

- зробити урочисте закриття програми, де в онлайн-форматі до учасників долучиться представник керівництва компанії та подякує за участь;
- відправити кращим майстрам першого пілоту подарунки – електросамокати та велосипеди, оскільки під час локдауну транспорт часто не працює, а пересуватися майстрам необхідно;
- зняти короткі відео-відгуки про навчання в пілотному проєкті «Школи майстра» у учасників, котрі її пройнуть. Матеріали поширювались би через внутрішні розсилки корпоративною поштою всім працівникам. Мета відгуків: розповісти про особливості навчання в програмі всім працівникам компанії;
- зняти відео про професію майстра, щоб додати його до концепції бренду роботодавця компанії. Дане відео відображало би будні майстрів, що мало би допомогти при наступних наборах майстрів.

Відео планується до використання через соціальні мережі як таргетована реклама, де цільовою аудиторією є молодь, що закінчила або закінчує профільні вищі навчальні заклади. Також відео буде транслюватися в профільних університетах регіону для інформування потенційної молоді про переваги роботи майстром в ПрАТ «Львівобленерго».

### **2.3. Зміст пілотного проєкту «Школи майстра»**

Як зазначалось вище, для забезпечення прибутковості компанії, а також забезпечення показників *якості, надійності та безпеки* її діяльності важливою стратегічною ціллю HR-відділу є підвищення компетентності персоналу, безпосередньо відповідального за бажаний результат, та досягнення стратегічних та операційних цілей Товариства. У розрізі аналізу проблематики відділів та служб в частині навчання персоналу виявлено потребу у підвищенні кваліфікації персоналу (див. табл. 1.2). Отже, важливо в стислі терміни забезпечити наявний рівень необхідної професійної компетентності окремим категоріям працівників. На базі тренінгового центру компанії функціонують декілька навчальних шкіл з метою підвищення рівня знань та підготовки кадрового резерву на вакантні посади. Одна з них готує майстрів. Навчання відбувається повністю офлайн. Станом на 2019 рік випускниками стали 32 учасника. Програма школи не була пов'язана з бізнес-стратегією, як уже зазначалось вище.

У 2020 році виникла необхідність переведення школи в онлайн-формат як наслідок впливу декількох факторів, а саме:

- карантинних обмежень щодо проведення офлайн-навчання;
- відсутності кадрового резерву на вакантні посади майстрів (за 2019 рік закрито 36 вакансій майстрів, у 2020 – 44, станом на 03.2021 відкрито 7 вакансій майстрів у компанії, найбільша трудність у

закритті віддалених ділянок, час закриття таких вакансій може становити і до 3 міс);

- потреби підвищення кваліфікації персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії, імплементації цінностей та компетенцій;
- оптимізація вартості навчальної програми;
- забезпечення доступності та гнучкості навчальної програми для більшої категорії персоналу.

Чому саме «Школа Майстра»? Майстри – це та категорія персоналу, яка першочергово працює на місці припинення електропостачання у випадку аварійних ситуацій. Отже, саме від майстрів залежить:

- **якість** та швидкість ліквідації аварії (показник SAIDI);
- **надійність** ремонтних робіт (показник SAIFI);
- **безпека** виконуваних робіт та працівників бригади (забезпечення безпечних умов праці, трудової дисципліни);
- підготовка відповідної документації (дотримання правил та норм охорони праці);
- безпосередня **комунікація** зі споживачами на місці аварійної ситуації (репутаційні ризики).

Враховуючи перелічені фактори, саме «Школа Майстра» здатна забезпечити виконання визначених цілей у частині навчання персоналу і є пріоритетної серед решти шкіл.

Навчальна програма «Школи Майстра» передбачає підготовку кваліфікованих майстрів з метою ефективного виконання ними посадових обов'язків, досягнення поставлених цілей та заміщення вакантних посад у разі їх виникнення. Перед початком програми важливо проаналізувати аспект необхідності професії майстра у кожному структурному підрозділі компанії з виокремленням вузьких місць та ймовірних ризиків. З цією метою проводиться бесіда з керівниками структурних підрозділів та аналізуються дані щодо ймовірних звільнень та ротації персоналу. Відбувається узгодження отриманої



інформації з директором за напрямом діяльності. Складається таблиця щодо кожного підрозділу:

Таблиця 2.4

## Приклад прогнозування потреби у підготовці кадрового резерву

підрозділ	к-сть майстрів	передпенсійний вік	к-сть осіб з вищою освітою серед робітників	потреба кадрового резерву	дільниці
Західний РЕМ	18	4	12	4	ЕД-2 ЕД-3

Навчальна програма школи побудована на основі Стандарту майстра (див. додаток А), складається з 5 блоків (загальні документи, спеціальні документи, охорона праці, розвиток особистих компетенцій, розвиток управлінських та корпоративних компетенцій). Навчальні модулі проводяться з інтервалом у два місяці, передбачають теоретичне вивчення матеріалу, практичне опрацювання з викладачами, самостійний розгляд кейсів, а також проміжні та кінцеві іспити та опитник щодо відповідності існуючому стандарту (див. додаток Б) на початку програми та в кінці.

Для допомоги у вивченні матеріалу ми розробили «Посібник молодого майстра», який містить основні інструменти розвитку особистих та управлінських компетенцій, що описані у «Стандарті майстра». Посібник отримають усі майстри компанії з метою покращення власних знань та вмінь, діючі майстри стануть вільними слухачами програми.

Саме за підсумками успішно складеного іспиту учасник вважатиметься випускником та має беззаперечне право виконувати обов'язки майстра чи бути зарахованим у кадровий резерв на заміщення вакантної посади будь-якого структурного підрозділу компанії.

Етапи виконання проекту зображено у таблиці 2.5. Проект перебуває на етапі реалізації у зв'язку з тим, що недоцільно відволікати від роботи працівників у зимово-весняний період через більший об'єм робіт та несприятливі погодні умови. Саме тому навчальну частину організовано на літній період.

Таблиця 2.5

## Етапи впровадження проекту

Етап	Дедлайн	Відповідальний
Підготовка та написання матриці стейкхолдерів проекту	до 20.11.2020	Саноцька О.
Розробка та підготовка комунікаційної стратегії	до 30.11.2020	Байер І.
Підготовка концепції пілотного проекту для керівництва компанії	до 30.11.2020	Саноцька О., Байер І.
Проведення презентації та необхідних перемовин для запуску проекту	до 20.12.2020	Саноцька О.
Відбір учасників	до 01.03.2021	Саноцька О.
Розробка навчання, підготовка матеріалів	до 20.03.2021	Байер І., Саноцька О.
Відбір та підготовка тренерів	до 20.03.2021	Саноцька О., Байер І.
Формування стандарту майстра та опитника для оцінки	до 20.03.2021	Саноцька О.
Розробка концепції КУ	до 20.04.2021	Саноцька О.
Підготовка та проведення опитування серед майбутніх учасників проекту	до 20.04.2021	Саноцька О., Байер І.
Розробка «Посібника майстра»	до 30.04.2021	Байер І.
Проведення ознайомчої зустрічі	до 30.06.2021	Саноцька О., Байер І.
Запуск та проведення першого модулю навчання	до 15.07.2021	

## Продовження табл. 2.5. Етапи впровадження проєкту

Проміжне тестування	до 22.07.2021	Саноцька О., Байєр І.
Запуск та проведення другого модулю навчання	до 15.09.2021	Саноцька О., Байєр І.
Проміжне тестування	до 22.09.2021	Саноцька О., Байєр І.
Запуск та проведення третього модулю навчання	до 15.11.2021	Саноцька О., Байєр І.
Контрольне тестування	до 30.11.2021	Саноцька О., Байєр І.
Оцінка результатів навчання (опитування керівників за компетенціями)	до 20.02.2022	Саноцька О., Байєр І.

#### 2.4. Етапи оцінювання успішності та проміжних результатів

Для оцінювання успішності пілотного проєкту була обрана модель Д.Кіркпатріка [11].

Для початку потрібно було визначити, яким повинен бути результат. Для цього ми проаналізували бізнес-стратегію компанії на найближчі роки та поставили керівникам в форматі усного інтерв'ю:

1. Як, на ваш погляд, виглядає успіх проєкту створення Корпоративного університету та пілотної ініціативи «Школа майстра»?
2. Для чого вам, як бізнесу, потрібен даний проєкт?
3. Які завдання покликаний вирішити КУ та «пілот»?

На три вищезазначених запитання було отримано відповіді від трьох керівників рівня ТОП-менеджменту. Відповіді наведені нижче.

1. «Нам давно бракувало оновлення підходів до навчання. Багато компаній створюють свої центри навчання, а деякі – корпоративні

університети. Впевнений, що ми не маємо права відставати від такої практики».

2. «Наша компанія надає сервісні послуги населенню, але сервісу потрібно навчати і робити це комплексно. Майстри є ключовою професією в нашій сфері, але не мають достатнього розуміння своєї керівної ролі. Навчальні заклади, на жаль, теж приділяють мало уваги цій темі. Тому якщо ми хочемо бути успішними, навчати своїх працівників маємо саме ми».
3. «Ми маємо цінності, а віднедавна ще й компетенції. Компетенції майстра відображаються в документі, який називається «Стандарт майстра». Але будьмо чесними: хто допомагає спеціалістам проявляти ці компетенції на роботі? Розуміємо, що дане питання стосується також і оцінки персоналу, проте ми до цього тільки йдемо. Наразі потрібно починати з того, щоб пояснювати, навчати та забезпечувати постійний та всебічний розвиток наших працівників, тоді ми і будемо мати успіх».

Отже, рівень перший за моделлю Д. Кіркпатріка вимагає деталізації результату та пояснення того, яким чином ми будемо вимірювати ефективність пілотного проєкту. Відповідь важливо отримати до початку впровадження проєкту «Школа майстра», аби максимально якісно розробити контент, що відповідав би потребам бізнесу та спирався би на його бізнес-стратегію.

Перша метрика – порівняння результатів двох тестів на знання функціональних вимог та імплементації управлінських компетенцій на посаді майстра – перше тестування учасник пілотного проєкту здає перед початком навчання, друге – після його закінчення, а також проміжні тестування між модулями за вивченою тематикою.

Другим показником оцінки має стати порівняння сум штрафів серед майстрів. Майстри відповідають за відновлення електропостачання в певних часових рамках. Якщо цього не відбувається, компанії загрожує штраф (на даний час сума сягає близько 500 тис, про що описано раніше). Зменшення

кількості штрафів та кількості позовів в суд буде показником успішності пілотного навчального проекту «Школа майстра».

Також показником буде зменшення кількості нещасних випадків, пов'язаних з роботою майстрів та їхніх команд, а також зменшення сум компенсацій компанією споживачам та/або їхнім родинам у разі нещасного випадку.

Третім показником, що планується до запровадження, стане розробка та запровадження системи Performance Management та, зокрема, 360 оцінки в компанії, керуванням якої буде також займатися Корпоративний університет. Процедура оцінки в 360 має на меті допомогти в отриманні зворотного зв'язку від клієнтів, з якими контактують майстри, говорячи про пілотний проект. Оцінюватися будуть управлінські компетенції, зазначені у «Стандарті майстра», а саме:

- перспективне мислення;
- вміння організувати роботу;
- орієнтація на команду;
- управління конфліктами;
- делегування повноважень.

На цьому етапі також важливо зрозуміти персону майстра. Ким є цільова аудиторія проекту «Школа майстра»?

Складовими персони учасника проекту «Школа майстра» є:

1. Базові дані: вік, стать, освіта, позиція, соціальний статус.

Чоловіки – 100%, вік – 25-35 років. Освіта – вища або базова енергетична, мінімум 2 роки досвіду роботи в сфері енергетики. Мова про мешканців м. Львів та області, соціальний статус – неодружені або одружені нещодавно, багато хто є молодими батьками.

2. Особистість: особливості сприйняття, світогляду.

Цільова аудиторія малоактивна та доволі консервативна, до змін налаштована нейтрально. Такі дані надають працівники компанії, що тривалий час взаємодіють з майстрами.

Звісно, позитивному сприйняттю професії майстра сприяла би політика ПрАТ «Львівобленерго» як роботодавця з відповідно розробленими умовами для матеріального та нематеріального розвитку молодих управлінців в компанії. Проте наразі професія майстра сприймається не як престижна, незважаючи на те, що вона є першою управлінською ланкою і часто саме ключовою для компанії, адже саме майстер є одним з «містків» між споживачем та бізнесом.

### 3. Цілі та мотивація.

Важливим було зрозуміти, для чого учасники пілотного проєкту хочуть стати майстрами. Головною перевагою для учасників є кар'єрний ріст та заміщення вакантних посад без проходження конкурсної комісії за результатами тестування. З метою глибшого розуміння мотивації учасників, до вхідного тестування кожен з них відповів на коротке усне опитування представника HR-відділу (див. додаток Д).

Схоже опитування планується до проведення після закінчення навчання (див. додаток Е).

Критерії оцінки випуску учасників проєкту:

- результат контрольного тестування 90% і більше;
- рішення екзаменаційної комісії, до складу якої входить керівник HR-напряму, технічний директор, директор з охорони праці;
- а також 9 балів та вище за шкалою eNPS, що відображається у анкеті учасника навчання.

### 4. Канали комунікації.

Основними каналами комунікації для цільової аудиторії проєкту, незважаючи на вік, залишається усне спілкування телефоном та безпосереднє спілкування. Дані твердження є результатом усного опитування, проведеного серед працівників кадрової служби та HR-відділу компанії.

Успішність даного пілотного проєкту тісно пов'язана з успішністю самого КУ в майбутньому. Пілотний проєкт «Школа майстрів» має на меті бути агентом змін, якщо ґрунтуватись на моделі HR-ролей Д.Ульріха [12]. «Агент

змін – це підтримка змін та переходу бізнесу в галузі людського капіталу в організації. Роль людських ресурсів полягає у підтримці діяльності щодо змін у галузі зусиль, спрямованих на зміну та у забезпеченні спроможності до змін», – таким є визначення даної HR-ролі за вказаною вище моделлю.

Отже, щоб отримати результат – успішного запуску та проведення «Школи майстрів», а ще в дистанційному форматі, потрібно пам'ятати, що пілот є лише початком і що наступним кроком є створення Корпоративного університету, а для цього потрібно заручитись підтримкою безпосередніх стейкхолдерів майстрів – їхніх безпосередніх керівників. Саме тому цільовою аудиторією пілотного проекту є як майстри, так і їхні майбутні безпосередні керівники. Ця синергія забезпечить зміни в системі навчання, яких, на погляд керівництва, так потребує компанія.

Стратегічним результатом навчання є підготовка компетентних майстрів – як зі сторони спеціалістів, так і зі сторони управлінців.

Після деталізації очікувань щодо результату та показників, за допомогою яких буде здійснюватися оцінка успішності пілотного проекту, слід переходити на наступний рівень моделі Д.Кіркпатріка [13] – на ступінь нижче – «Поведінка».

Ключовим запитанням цього рівня моделі є наступне: «Яку поведінку повинні демонструвати майстри – випускники Школи – аби був досягнутий результат?»

Відповідь міститься у «Стандарті майстра». Чи відповідає учасник пілоту всім описаним в документі вимогам? Окрім фінального тестування, яке складає кожен випускник пілоту, протягом 3-х місяців після закінчення навчання працівники HR-відділу телефонуватимуть безпосередньому керівнику та ставитимуть питання з опитника Стандарту Майстра, а також наступні запитання:

1. Чи змінилась якість роботи після навчання?
2. Оцініть за 4-бальною шкалою прояв кожної управлінської компетенції майстра, де “1” – ніяк не проявляв, “2” – були невеликі

прояви, “3” – частіші/постійні прояви поведінки та “4” – приклад для інших:

- перспективне мислення;
- вміння організувати роботу;
- орієнтація на команду;
- управління конфліктами;
- делегування повноважень.

Відповіді керівник фіксує в звітах та відправляє HR-відділу, який курує пілотний проєкт «Школа майстра», протягом 3 днів після надання послуг майстром клієнту компанії.

Такий щільний моніторинг роботи майстра триває три місяці по завершенню навчання в «Школі майстра».

Третій рівень за моделлю Д.Кіркпатріка – «Знання» [14]. Їх легко оцінити за фінальним тестуванням, яке ґрунтується на документі «Стандарт майстра». Головне запитання, відповідь на яке повинна давати програма «Школи майстра», звучить наступним чином: «Які знання потрібні учасникам програми, щоб вони могли демонструвати очікувану поведінку, яка приведе до потрібного результату?»

І останній рівень – базовий – «Реакція». Вона вимірюється опитуванням, яке буде проведено двічі: на початку навчання та наприкінці, коли звірятимуться очікування та отримані враження.

Варто також проговорити питання ключових драйверів: «Якими інструментами ми забезпечимо реалізацію всього процесу?»

«Ще одне вдосконалення Д. Кіркпатріка – розробка нової «Моделі досягнення цілей». Особливе місце в ній посідають «драйвери» (або «підсилювачі»). Драйверами виступають всі процеси і системи, що:

- підсилюють дії (поведінка);
- контролюють процедури (моніторинг);



- винагороджують демонстрацію критично важливої поведінки на робочому місці [15].

П'ятеро найкращих, за результатами контрольного тестування, учасників пілотного проекту, що успішно завершать навчання, отримають від компанії як заохочення електросамокати або велосипеди для роботи.

Звісно, важливо пам'ятати про показники ROI бізнесу: яким чином навчання в «Школі майстра», а в майбутньому – і в Корпоративному університеті, вплинуло на прибутковість бізнесу та зменшення його витрат, скажімо, через те, що працівники стали більш компетентними та вмотивованими до роботи, що, у свою чергу, вплинуло на зменшення кількості штрафів та виплачених бізнесом компенсацій споживачам на підставі штрафів? На це питання ще слід буде відповісти згодом.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ

#### 3.1. Дорожня карта розвитку проєкту. Концепція КУ ПрАТ «Львівобленерго»

Важливо не лише провести пілотний проєкт з онлайн-навчання майстрів, але й використати досвід запровадження для інших професій у компанії та запуску КУ як єдиної системи з навчання персоналу, яка відповідає потребам бізнесу, втілює стратегію та транслює корпоративні цінності, будує систему управління талантами, а також є вимірною, гнучкою, систематичною, рівневою та відкритою для всіх працівників компанії. Отже, планується запуск інших шкіл, про які йдеться у рис. 3.1. у загальній концепції КУ. Школи охоплюватимуть всі цільові аудиторії згідно стратегії розвитку компанії на 2021-2025 рр. та будуть доступні на внутрішній сторінці, де працівники зможуть знайти усю необхідну інформацію про навчальну програму, очікувані результати, вимоги до учасників та форму для подачі заявки на вступ. Структура планується рівневою в залежності від кваліфікації та управлінського рівня учасника. Рівні відобразатимуть цільову аудиторію, послідовність програм навчання та перспективи розвитку працівника. Сама ж структура буде розташована на внутрішній сторінці корпоративного сайту, де кожен блок працюватиме у вигляді активної кнопки з посиланням на навчальну програму, її детальний опис, цільову аудиторію, вимоги до вступу, очікувані результати тощо. Також працюватиме можливість відправити заявку на участь. Такий онлайн-формат дозволить реалізувати програми більш відкрито та доступно для персоналу компанії.

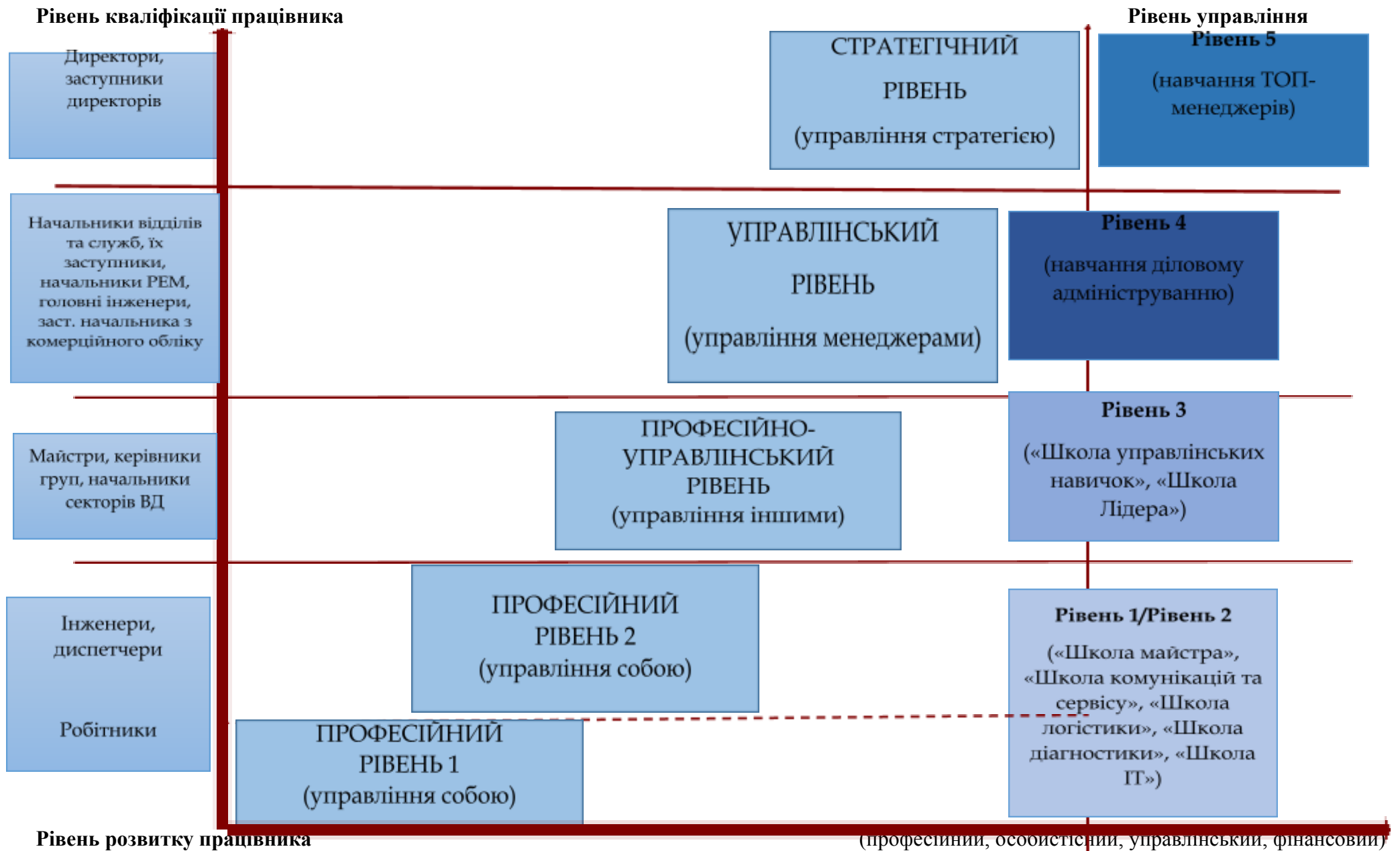


Рис. 3.1. Структура КУ ПрАТ «Львівобленерго»

Стратегічний рівень (ТОП-менеджмент) – передбачає навчання ТОП-керівників, які відповідають за стратегічні рішення, та забезпечення досягнення бізнес-цілей компанії. Здійснюють управління основними напрямками діяльності, приймають ключові рішення, які впливають на загальну стратегію функціонування бізнесу (директори та їх заступники).

Управлінський рівень – передбачає навчання керівників середньої ланки управління, які відповідають за вузькоспеціалізовану галузь діяльності компанії (начальники відділів та служб, їх заступники, начальники РЕМ, головні інженери та заступники начальників з комерційного обліку).

Професійно-управлінський рівень – передбачає навчання керівників нижчої ланки управління, які відповідають за виконання конкретних функцій діяльності компанії (майстри, керівники груп, начальники секторів ВД).

Професійний рівень 2 – навчання працівників, які відповідають за свою роботу і лише у окремих функціях можуть керувати роботою інших (інженери, диспетчери).

Професійний рівень 1 – передбачає навчання робітничих професій компанії (в основному hard skills).

Важливо, щоб структура КУ залишалась гнучкою та могла швидко трансформуватись під нові задачі та зміни потреб бізнесу, була чутливою до них, саме тому у загальній структурі КУ буде сформовано центр оцінки навчання та моніторингу змін з метою аналітики актуальних потреб у навчанні персоналу. Так щорічно має відбуватись перегляд навчальних програм, їх концепту та загальних цілей на відповідність загальній стратегії компанії.

## ВИСНОВКИ

Основні висновки під час впровадження проєкту, які, на нашу думку, безпосередньо впливають на його ефективність, передбачають 11 правил побудови навчального процесу:

1. Побудова фундаменту – зміна корпоративної культури постійного навчання, відкритості до нового. Саме цьому аспекту приділено багато часу у впровадженні проєкту, оскільки компанія є досить стабільною і не просто йде на зміни. Саме культура безперервного навчання, яка проявляється на всіх рівнях, сприяє бажанню навчатись, відкритості до нового, допитливості та інтересу.
2. Поєднання навчання із бізнес-стратегією компанії. Навчання має бути одним із інструментів реалізації поставлених цілей та стратегічних напрямів діяльності компанії.
3. Активне залучення керівництва компанії. Відтак, якщо навчання транслюється як базова необхідність роботи працівника згори, має підтримку ТОП-менеджменту – це половина шляху проєкту.
4. Справедлива матеріальна та нематеріальна винагорода. Не менш важливим аспектом є винагородження будь-яким проявом уваги тих працівників, які прагнуть навчатись, – чи то матеріальна виплата, чи то подарунок, чи просто подяка, висвітлення у внутрішніх корпоративних виданнях тощо.
5. Безперервність навчального процесу. Жоден процес не має бути кінцевим, а має плавно перетікати у продовження чи новий проєкт, імітуючи таким чином спіральну модель навчання.
6. Система оцінки. Для побудови якісної системи навчання персоналу важливо базувати його на систематичній оцінці та робити вимірним згідно заданих цілей та критеріїв.
7. Бюджет. Важливим аспектом є закладений бюджет не лише на програму навчання та розрахунок його вигоди для бізнесу як незмінна

константа, але і наявність загальної системи бюджетування усієї системи навчання як елемент планування потреб.

8. Агенти змін. Всередині підрозділів важливо виховувати персонал, який мислить інноваційно, на основі стратегії, цілей та перспективного мислення; персонал, який готовий впроваджувати та – головне – підтримувати та транслювати зміни зсередини, оскільки користується більшою довірою на місці, аніж представники головного офісу та, подекуди, навіть викладачі.
9. Формування команди. Також важливим висновком є розуміння ролі командної роботи: коли є можливість впливати на рішення керівництва зсередини, маючи авторитет та експертизу, та за наявності практичного досвіду роботи та викладання в компанії, яка запровадила дистанційну модель навчання.
10. Гнучкість як готовність змінити напрям навіть посередині шляху. В змінних умовах зовнішнього середовища навчальний процес має характеризуватись адаптивністю та чутливістю з метою досягнення оптимальних результатів.
11. Постійний супровід. Повинен бути відповідальний персонал за моніторинг та оцінку постнавчального процесу, з цією метою у компанії формується центр моніторингу та якості навчання.

З успіхів у впровадженні проєкту важливо відмітити:

- нашій команді вдалось переконати керівництво продовжити навчання майстрів – у дистанційному форматі;
- ми оновили програму, синхронізувавши її зі стратегією та «Стандартом майстра», тепер усе виглядає логічно та системно;
- також наша команда розробила «Посібник молодого майстра», яким можуть користуватись учасники наступних програм навчання для майстрів (див. Додаток Е);
- створили основу для формування бренду роботодавця, зробивши акцент на іміджі професії майстра, розробивши рекламні матеріали;
- створили відповідний стратегії Стандарт майстра;

- розробили рівневу структуру КУ та домовились про її розміщення на сайті компанії.

А тепер щодо викликів, з якими ми зіткнулись під час навчання:

- відсутність матеріальної бази – майстрам потрібно на чомусь тренуватись: наприклад, як безпечно працювати на підстанції чи ремонті лінії електропередач. Керівництво компанії поки що не готове до фінансування навчання в цій частині;
- брак персоналу для супроводу проведення такого роду навчання;
- брак коштів для фінансування навчального процесу;
- неможливість проводити навчання щомісячно;
- недоцільність проводити навчальні модулі у зимово-весняний період через надмірну завантаженість бригад у зв'язку з погодними умовами, які впливають на частоту вимкнень та ремонтних робіт;
- відсутність системи аналітики та оцінки персоналу.

Ми проаналізували, що б ми зробили наступного разу. По-перше, організували би щотижневі робочі наради з кимось з керівництва, аби і нам було легше втілювати пілотний проєкт, і керівництво отримувало би прозору та своєчасну інформацію для прийняття рішення. По-друге, починали б зі створення системи оцінки персоналу та побудови культури аналітики в компанії. І, звісно, працювали би більше в офлайн-форматі, адже менталітет регіону передбачає вирішення всіх справ лише «віч-на-віч», тому адаптація «Школи майстрів» в онлайн-формат уже стала для них своєрідним викликом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цаплін В. Прийняття постанови НКРЕКП "Про затвердження Показників надійності (безперервності) електропостачання на 2020 рік [Електронний ресурс] / В. Цаплін. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Materialy\\_zasidan/2020/berezen/03.03.2020/p13\\_03-03-20.pdf](https://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Materialy_zasidan/2020/berezen/03.03.2020/p13_03-03-20.pdf).
2. Звіт з моніторингу функціонування роздрібного ринку електричної енергії у IV кварталі 2020 року [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.slideshare.net/NKREKP/v-2020-245961018>.
3. Спиральная динамика на практике / Т.Ларсен, Д. Бек, С. Солонін, Р. Вільен., 2019. – 379 с.
4. Використання показників SAIDI SAIFI для економічної оцінки надійності електропостачання промислових підприємств [Електронний ресурс] / Б.М.Сердюк. // Ефективна економіка. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=957>.
5. SAIDI: перерви в електропостачанні у 2019 році [Електронний ресурс] // UE. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://ua-energy.org/uk/posts/saidi-perervy-v-elektropostachanni-u-2019-rotsi>.
6. Kolo P. Corporate Universities An Engine for Human Capital [Електронний ресурс] / P. Kolo, R. Strack, P. Cavat // The Boston Consulting Group. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: [https://image-src.bcg.com/Images/Corporate\\_Universities\\_Jul\\_2013\\_tcm9-95435.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013_tcm9-95435.pdf)
7. Carroll A. B. Bussines&Society: ethics, Sustainability and Stakeholder Management / A. B. Carroll, A. K. Buchholtz. – 2014. – (9).
8. Seceyra D. Stakeholder Engagement: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets (International Finance corporation, 2007). / D. Seceyra, M. Uorner. – 2007. – 201 с. – (1).
9. Kotter. The 8-step process for leading change [Електронний ресурс] / Kotter – Режим доступу до ресурсу:



<https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>.

10. Zak, P. The Neuroscience of Trust. Management behaviors that foster employee engagement [Электронный ресурс] / Paul J. Zak // Harvard Business Review. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.
11. Kurt, S. Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation [Электронный ресурс] / Kurt, S. // Educational Technology. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/>.
12. Shingal, T. Managing HR Roles: David Ulrich's HR Model [Электронный ресурс] / Tonmoy Shingal // The Mercer | Mettl.. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://blog.mettl.com/managing-hr-roles-david-ulrich-model/>.
13. Kirkpatrick, D. Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs / Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick. – 2007. – 168 с.
14. Kirkpatrick, J. Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation / James D. Kirkpatrick. // Association for Talent Development. – 2016. – 200 с.
15. Kirkpatrick, D. Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance 1st Edition / Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick. // Berrett-Koehler Publishers. – 2005. – 200 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Стандарт майстра

Компетенції		Знання	Вміння
Професійні (спрямованість на роботу)	Володіння професійними знаннями	Технічні знання;	Володіння професійними вміннями та навичками;
		Знання спеціалізованого програмного технічного забезпечення.	Вміння працювати з спеціалізованими технічними програмами.
	Професійний розвиток та вдосконалення	Інтерес до суміжних сфер діяльності;	Орієнтація та доцільне використання знань з суміжних сфер діяльності;
		Безперервне оволодіння новими знаннями та вміннями у своїй професійній діяльності.	Здатність до оновлення професійного досвіду.
	Знання необхідної спеціалізованої професійної документації	Знання необхідної документації;	Вміння складати та формувати необхідну документацію;
		Вказівки, плани та розпорядження технічної діяльності.	Вміння формувати технічні плани та чітко дотримуватись технічних розпоряджень.
	Знання структури та організації виробництва	Знання функціональних обов'язків підрозділів Товариства та їх взаємодії між собою.	Ефективна взаємодія з суміжними підрозділами Товариства.
	Нормативно-правовий аспект професійної діяльності	Знання правил та вимог охорони праці;	Дотримання необхідних вимог охорони праці;
		Знання правових норм, що регулюють взаємовідносини з споживачами;	Вміння побудувати діалог з споживачем з дотриманням усіх норм та правил;

		Знання власної посадової інструкції та посадових інструкцій підлеглих працівників.	Взаємовідносини з підлеглими працівниками на основі посадових інструкцій.
Особистісні (спрямованість на себе)	Спрямованість на результат	Визначення цілей та шляхів їх досягнення;	Вміння раціонально визначати цілі та шляхи їх досягнення;
		Впевненість в успіху;	Вияв наполегливості;
		Мотивація досягнення успіху.	Віра в реальність досягнення цілі.
	Стресостійкість	Стійкість до подразників зовнішнього середовища;	Вміння абстрагуватися від негативних впливів зовнішнього середовища;
		Психологічна саморегуляція.	Контроль власного психоемоційного стану;
			Вміння відновлювати емоційний баланс.
	Відповідальність	Відповідальність за власні дії;	Здатність брати відповідальність за власні рішення та їх виконання;
		Спрямованість на пошук першопричини;	Вміння аналізувати ситуацію та знаходити першопричину;
		Стійкість до сторонніх суджень та оцінки відносно власної роботи.	Вміння конструктивно сприймати критику.
	Лідерські якості	Еталон поведінки;	Демонстрація позитивного прикладу, впевненість та віра в успіх команди;
		Мотивація підлеглого персоналу;	Вміння зацікавити працівників, мотивувати;
		Наявність та незалежність власної думки;	Вміння відстояти власну думку;
		Вимогливість до себе та підлеглих;	Вміння критично оцінити себе та підлеглих;
Рішучість та послідовність.		Швидкість та логічність у прийнятті рішень.	
Аналітичність	Раціональність дій;	Вміння аналізувати ситуацію та прогнозувати наслідки	

		власних дій;
	Гнучкість при оцінці ситуації;	Здатність різнобічно оцінити ситуацію за допомогою логічного, систематичного та послідовного підходу;
	Інтеграція знань.	Вміння знаходити взаємозв'язок між теоретичними знаннями та практичним втіленням;
		Вміння використовувати різні точки зору при прийнятті стратегічних рішень.
Комунікабельність	Постановка завдання;	Вміння будувати конструктивний діалог та чітко аргументувати свою позицію;
	Комунікативна гнучкість;	Індивідуальний підхід до ситуації та працівника;
	Активне слухання;	Вміння прислухатись до думки оточуючих;
	Відкритість у спілкуванні з підлеглими.	Здатність до щирого та доброзичливого спілкування.
Самоменеджмент	Самоконтроль;	Здатність контролювати свої дії в процесі виконання будь якої діяльності;
	Внутрішня мотивація;	Вміння знаходити стимул для власної роботи;
	Самоорганізація.	Вміння забезпечити систему та порядок в роботі;
		Здатність проаналізувати власну роботу та працювати над підвищенням свого професійного рівня.
Об'єктивність	Реальна оцінка роботи підлеглих;	Вміння виявити сильні та слабкі сторони працівників;

		Здатність виявляти найкращі якості працівників.	Віра в можливості розвитку потенціалу підлеглих, орієнтація на сильні сторони.
	Уважність	Педантизм, увага до деталей;	Вміння вірно використовувати увагу;
			Здатність визначати основні та додаткові деталі у роботі.
	Соціальна чутливість	Емпатія, відкритість;	Здатність розуміти оточуючих, їх емоційні стани та співпереживати;
		Розуміння особистісної психології.	Вміння індивідуально оцінити кожного працівника.
Управлінські (спрямованість на колектив)	Перспективне мислення	Управління через постановку цілей;	Вміння планувати роботу поточну та на перспективу;
		Визначення пріоритетів у роботі.	Вміння визначати першочергові та другорядні цілі та завдання.
	Вміння організувати роботу	Постановка завдання;	Вміння чіткої передачі інформації відносно цілі чи завдання;
		Послідовність дій;	Вміння наполегливо та неухитно слідувати плану дій;
		Контроль виконання завдань;	Вміння організувати вчасне виконання завдання;
		Завершеність завдань;	Вміння забезпечити очікуваний результат;
		Раціональне використання робочого часу;	Вміння використовувати принципи тайм-менеджменту;
		Управлінська гнучкість.	Готовність змінювати стиль управління в залежності від поставлених завдань.
	Орієнтація на команду	Забезпечення позитивного мікроклімату в колективі;	Вміння формувати колективний дух та захищати інтереси підлеглих;

	Цільове використання потенціалу працівників;	Здатність раціонально розподілити трудові ресурси;
	Дотримання загальнолюдських норм моралі;	Вміння забезпечити відкритість та прозорість у спілкуванні з підлеглими;
	Враховання індивідуальних потреб працівників;	Вміння ставити інтерес справи за свій власний;
	Розвиток потенціалу працівників;	Вміння створити атмосферу для розвитку працівників та сприяти розкриттю потенціалу;
	Забезпечення колегіального прийняття рішення.	Вміння врахувати та відноситись з повагою до думки оточуючих.
Управління конфліктами	Вирішення та попередження конфліктних ситуацій;	Здатність передбачити наслідки конфлікту і вміння запобігати його появі;
	Пошук чинників виникнення конфліктів в колективі;	Вміння виявити проблемні зони в міжособистісній взаємодії колективу;
	Робота з конфліктними працівниками.	Вміння адекватно реагувати на конфліктні прояви працівників.
Делегування повноважень	Визначення завдань, які варто делегувати;	Вміння передавати повноваження в залежності від постановки загальних цілей та потреб;
	Оцінка співвідношення можливостей працівника відносно делегованому завданню;	Вміння раціонально розподілити повноваження;
	Схема ефективного делегування повноважень.	Вміння ефективно передати завдання;

			Здатність надати можливість самостійно обирати шляхи та способи досягнення делегованих завдань.
Корпоративні (спрямованість на Товариство)	Лояльність до Товариства	Розуміння стратегії та специфіки діяльності Товариства;	Спрямованість власної діяльності на забезпечення стратегії Товариства;
		Усвідомлення та прийняття цінностей та цілей Товариства.	Вміння втілити корпоративні норми і стандарти.
	Усвідомлення власної ролі в Товаристві	Ототожнення власних цілей з цілями Товариства;	Вміння забезпечити позитивний імідж Товариства;
		Усвідомлення важливості власного внеску в загальні результати діяльності Товариства.	Здатність впливати та нести відповідальність за діяльність Товариства на рівні свого підрозділу.
	Знання норм та етики поведінки в Товаристві	Знання Колективного договору ПАТ «Львівобленерго»	Дотримання пунктів колективного договору та трудової дисципліни.
Управління змінами	Розуміння важливості технічного та організаційного розвитку потенціалу Товариства.	Здатність демонструвати підтримку інновацій та організаційних змін, необхідних для підвищення ефективності організації.	

## Додаток Б

## Опитник оцінки компетенцій за Стандартом Майстра

1. Що, на Вашу думку, є основним критерієм Вашої професійної успішності:

- а) відсутність застережень з боку керівника;
- б) наявні результати роботи;
- в) присутність на робочому місці.

У наступних питаннях оберіть твердження, яке найбільше Вас характеризує:

2. а) Я ставлю перед собою довготривалі цілі, досягнення яких потребує повної мобілізації;

б) я здатен ефективно працювати в команді над досягненням спільної цілі;

в) я не ставлю цілей, бо це завдання керівництва.

3. а) Я ставлю перед собою важко досяжні цілі, бо це підвищує мій рівень як спеціаліста;

б) я не ставлю перед собою недосяжних цілей, віддаю перевагу тим, результативність яких уже була доведена;

в) не відчуваю потреби в успіху, мене задовольняє те, що є.

4. а) Мій емоційний стан сильно залежить від зовнішніх обставин, що зумовлює неконтрольовані зміни настрою;

б) моментами я відчуваю, що не можу контролювати свої емоції;

в) жодні обставини не в змозі вивести мене з себе.

5. а) Я часто відчуваюся втомленим, через переживання в мене можуть виникати головні болі та запаморочення;

б) інколи я відчуваюся втомленим та не маю бажання ні з ким спілкуватися, проте поганий настрій буває в мене рідко;

в) я вмію швидко відновлювати сили після втоми, тому я відчуваюся впевнено та комфортно за будь яких обставин.

6. а) Оскільки я відповідаю за свої слова, я ніколи не говорю того, що не зможу виконати;



б) зазвичай я відповідаю за свої слова, проте бували випадки, коли я не дотримувався власних обіцянок;

в) я не можу давати обіцянок, бо мало що від мене залежить в житті.

7. а) Я не намагаюсь приховати допущені помилки, аналізую їх задля уникнення повторення в майбутньому;

б) бували моменти, коли я не шукав пояснення тому, що сталося, бо вважаю, що має статись – того зазвичай не уникнути.

в) реалізація моїх рішень часто залежить від зовнішніх факторів, тому я намагаюсь уникнути відповідальності за допущені помилки.

8. а) Я беру на себе відповідальність за всі свої дії, навіть у випадку критики з боку оточуючих;

б) інколи я вагаюсь при прийнятті рішення, коли немає єдиного бачення відносно вирішення проблеми;

в) мені простіше прийняти рішення авторитетної для мене людини, аніж шукати варіанти.

9. а) На мене часто рівняються друзі і колеги і я готовий вести за собою при впровадженні нових підходів у роботі;

б) мені подобається спонукати своє оточення до вдосконалення та розвитку;

в) поки що мені самому потрібен приклад і мудрий наставник.

10. а) Я здатен впливати на членів колективу та передавати свій ентузіазм та запал до роботи;

б) якщо я не можу ініціювати колектив до роботи, я шукаю зовнішньої підтримки;

в) найбільш ефективна мотивація для працівника – це директивне розпорядження керівництва.

11. а) Незалежно від обставин та ситуації у мене є власна думка, і я можу нею вплинути на інших;

б) Я дуже легко можу змінювати свою точку зору, і для мене це є ознакою гнучкості;

в) я не відчуваю потреби виявляти власну думку, і мені комфортно, коли рішення приймає хтось інший.

12. а) Долаю власні недоліки, освоюю нові навички, навіть якщо вони не приносять негайного результату, вимагаю цього ж від своїх колег;

б) працюю над виправленням власних недоліків, лише якщо на них мені вкаже керівництво;

в) вважаю свій рівень цілком достатнім, не потребую вдосконалення.

13. а) Я не вагаюсь в умовах невизначеності та здатний швидко реагувати;

б) мені інколи важко приймати рішення, якщо немає чіткого плану дій;

в) моя реакція при неочікуваних ситуаціях часто непередбачувана.

14. а) Перш ніж сформулювати свою думку, збираю максимально повну інформацію про проблему. Вмію виявити можливості та ризики та розподілити ресурси;

б) я не здатен побачити ситуацію системно, не завжди враховую всі фактори, що на неї впливають;

в) мої рішення зазвичай мають ситуативний характер. Я не намагаюся прогнозувати наслідки власних дій, яким воно буде.

15. а) Використовую всі способи отримання нових знань, активно застосовую отримані знання на практиці;

б) я завжди прагну нових знань, але не завжди розумію, як їх використати практично;

в) практична робота не пов'язана із здобуттям нових знань.

16. а) Зазвичай в розмові або дискусії мені легко переконати і схилити на власний бік тих, хто раніше був зі мною не згоден;

б) У залежності від ситуації я можу перейняти чужу точку зору, або наполягти на своїй власній;

в) часто буває, що при обговоренні певних питань я, особливо не задумуючись, погоджуюсь із думкою оточуючих.

17. а) У розмові я схильний проявляти ініціативу та пропонувати варіанти, які передбачають врахування думки усіх учасників діалогу;

б) я ставлюсь з розумінням до потреб та думок співрозмовника у випадках, коли це не суперечить моїм власним;

в) для мене основним в розмові є донести до співрозмовника власну точку зору.

18. а) Я не схильний до роздратування та негативних емоцій, навіть у неочікуваних для мене ситуаціях зазвичай проявляю стриманість та емоційну стійкість;

б) у стресовій ситуації я не гублюся і намагаюся знаходити вирішення проблеми, однак я не завжди можу вплинути на зовнішні обставини;

в) у важких ситуаціях мене легко роздратувати, я можу бути дуже різким у спілкуванні.

19. а) Мого запалу та енергії вистачає, щоб надихнути та мобілізувати оточуючих;

б) мотивую себе та людей, базуючись на конкретних результатах;

в) я активно працюю у команді однодумців з спільною вірою в результат.

20. а) Мені притаманний системний підхід у роботі, ефективність якого передбачає дисципліну, чіткість та впорядкованість;

б) моментами я відчуваю, що не можу протистояти зовнішнім впливам;

в) я достатньо творчий у роботі, відчуваю, що впорядкованість обмежує мене.

21. а) Я не схильний ставитись до людей упереджено, намагаюся уникати особистих симпатій та антипатій при оцінці роботи;

б) я досить часто приймаю рішення інтуїтивно;

в) мені складно об'єктивно оцінювати людей, які є мені симпатичними, для мене відносини є важливіші, ніж результати роботи.

22. а) При перегляді фільму я так переживаю, начебто все відбувається насправді;

б) я можу співпереживати лише дуже близькій мені людині;

в) емоції та переживання сторонніх людей мене не хвилюють.

23. а) Я завжди здатний самостійно визначати критерії результативності роботи і шляхи її досягнення, у разі виникненні перешкод готовий переглянути шляхи досягнення цілей;

б) я прагну досягти результату, однак потребую допомоги у визначення шляхів досягнення цього результату;

в) моментами мені комфортно прийняти роль виконавця та працювати згідно поставленого переді мною завдання.

24. а) Володію здатністю ефективно розподіляти час та розставляти пріоритети, орієнтуюсь на якість виконуваної роботи;

б) я здатен організувати виконання поставлених завдань;

в) я сумлінно виконую завдання, поставлені переді мною, але я не готовий їх визначати та розподіляти самостійно.

25. а) Вмію ефективно керувати усіма ресурсами, в тому числі власним часом та часом працівників;

б) у більшості випадків дотримуюсь термінів і досягаю високої якості результатів;

в) намагаюсь організувати роботу добре, але результати нестабільні, мені буває важко дотриматись зазначених термінів.

26. а) Використовую контроль як можливість отримати зворотній зв'язок та забезпечити очікуваний результат;

б) контролюю деякі фактори, що впливають на якість роботи, при необхідності коригую свої дії, щоб завершити завдання;

в) я не люблю контролювати якість роботи, працюю як доведеться.

27. а) Я орієнтований на колективну співпрацю, подолання розбіжностей та використання потенціалу групи;

б) здебільшого я орієнтований на командне досягнення спільної мети;

в) я вважаю, що кожен може залишитись при своїх інтересах, головне, щоб була досягнута ціль.

28. а) Створюю в команді атмосферу творчості та ініціативи, допомагаю колегам знайти практичне застосування новим знанням;

б) намагаюсь підтримати ініціативи колег, вважаю, що кожен має виконувати свою функцію в загальній справі;

в) Беру участь у роботі команди лише тоді, коли переслідую власну ціль, вважаю командну роботу малоефективною.

29. а) Ставлю інтереси команди вище власних, завжди прислуховуюсь до думки своїх колег;

б) результат команди мене цікавить тоді, коли він збігається з моїми інтересами;

в) Не люблю жертвувати своїм часом заради команди, вважаю колективне обговорення марнуванням часу.

30. а) При виникненні конфліктної ситуації намагаюсь подолати її самостійно, знайти кілька варіантів вирішення, намагаюсь побачити усі плюси та мінуси будь-якої конфліктної ситуації;

б) намагаюсь аналізувати причини виникнення конфліктів, знаходити способи їх запобігання, при виникненні конфліктних ситуації завжди дотримуюсь однієї лінії поведінки;

в) вважаю, що не завжди потрібно шукати причину виникнення конфлікту, конфліктні ситуації вирішую ситуативно.

31. а) Розглядаю конфліктну ситуацію з боку співпраці так, щоб усі сторони конфлікту були максимально у виграші;

б) намагаюсь триматись осторонь будь-яких проблемних ситуацій, не вважаю себе конфліктною людиною;

в) при виникненні проблемних ситуації завжди шукаю їх причини в зовнішніх чинниках, помилках колег, технічних несправностях.

32. а) Якщо конфліктна ситуація виникає з вини колег, я залучаю їх до вирішення питань і даю змогу навчитися, як запобігати подібним ситуаціям в майбутньому;

б) намагаюсь переводити конфліктні прояви працівників у конструктивне русло, якщо це не суперечить моїм інтересам;

в) мені складно самотійно вирішити конфліктну ситуацію та обрати відповідну стратегію поведінки, тому часом намагаюсь знайти підтримку у іншій особі.

33. а) Упевнений, що для кожної роботи є людина, яка найкраще з нею впорається;

б) розподіл обов'язків не завжди впливає на забезпечення результату;

в) вважаю, що ніхто не зробить краще, ніж я.

34. а) Делекую повноваження лише з урахуванням реальних можливостей колег;

б) надаю можливість колегам самотійно обрати завдання для виконання, які, на їх думку, їм посильні;

в) не вважаю важливим витратити час на розподіл обов'язків.

35. а) Вважаю доцільним делегувати повноваження та спонукаю колег самотійно планувати свою діяльність та розвиток;

б) самотійно приймаю ключові рішення, не делекую, тому що повністю відповідати за результат може хтось один;

в) я прагну до розширення власної відповідальності та повноважень тому, що вважаю, що якісного результату можу досягнути лише я.

36. Оберіть твердження, яке найбільше відповідає Вашій позиції:

а) я задоволений роботою в Товаристві і не хотів би змінювати місце праці;

б) я задоволений роботою в Товаристві, але хотів би змінити місце праці з об'єктивних причин;

в) я не задоволений роботою в Товаристві, але не хотів би змінювати місце праці;

г) я не задоволений роботою в Товаристві і хотів би змінити місце праці;

д) я не замислювався на цим питанням.

37. Прорангуйте за ступенем значимості для Вас фактори, які впливають на вибір роботи:

а) приналежність до спільної справи;

б) умови роботи;

- в) кар'єрні перспективи;
- г) робота у великій, стабільній компанії;
- д) атмосфера в колективі;
- е) заробітна плата;
- є) зміст роботи;
- ж) можливості для розвитку та навчання.

38. Оберіть варіант, який Вам найбільш близький:

- а) я дотримуюся норм та етики поведінки, затверджених у Товаристві та розумію, як застосовувати колективний договір у роботі;
- б) я знаю норми та етику поведінки, затверджені в Товаристві;
- в) я знаю, але не дотримуюся.

39. Яке із поданих нижче тверджень найбільше відповідає Вашим поглядам?

- а) я сам ініціюю зміни в роботі;
- б) я готовий до змін, вважаю їх потрібними та реаую оперативно;
- в) до змін ставлюся спокійно, реаую лише за необхідності;
- г) не вважаю, що слід щось змінювати.

Шкала оцінки до опитника Стандарту Майстра

	Особистісні компетенції	Співпадіння = 2 б.	Співпадіння = 1 б.
	Спрямованість на результат	1б, 5а, 10а	5в, 10б
	Стресостійкість	3в, 13б	3б, 13в
	Відповідальність	2б, 12б, 17б	2в, 12а, 17а
	Лідерські якості	4а, 9а, 15а, 19а, 20б	4в, 9в, 15в, 19б, 20а
	Аналітичність	7б, 14б	7а, 14а
	Комунікабельність	16а, 21а	16в, 21в
	Самоменеджмент	6а, 18б, 23а	6б, 18а, 23в
	Об'єктивність	11а	11в
	Соціальна чутливість	22б	22в
	Перспективне мислення	8в	8а

Управлінські компетенції		
Вміння організувати роботу	25а, 27а, 32а	25б, 27в, 32б
Орієнтація на команду	30б, 33б, 35а	30а, 33в, 35б
Управління конфліктами	24а, 28б, 31а	24б, 28в, 31в
Делегування	26а, 29б, 34а	26б, 29а, 34б
Корпоративні компетенції		
Лояльність до Товариства	36а	36б
Усвідомлення власної ролі в Товаристві	37а, 37г (на 1 місці)	37в, 37д, 37є, 37 ж (на 1 місці)
Знання норм та етики поведінки в Товаристві	38б	38а
Управління змінами	39а	39б

### Рівні розвитку компетенцій

Рівні	Індикатори
Рівень експертної компетентності (40-46 б.)	Володіє даною компетенцією в повній мірі. Здатний проявити компетенцію в нестандартних ситуаціях чи в ситуаціях підвищеної важкості. Знання постійно актуалізуються під час навчання і обміну досвідом. Ґрунтовне теоретичне розуміння розв'язуваних проблем. Наявний рівень знань про реалізовані задачі дозволяє критично оцінити результативність і правильність виконання задач (необхідний для керівників середньої ланки)
Рівень базової компетентності (22-39 б.)	Володіє необхідними навичками для ефективного виконання роботи. Компетенція ефективно проявляється у всіх базових, стандартних робочих ситуаціях. Знання в конкретній, обмеженій, області. Надання спеціалізованих професійних чи управлінських послуг, наявність здатності до удосконалення діючих методик. Наявний рівень знань дозволяє досягти ефективного результату (необхідний та достатній для спеціалістів)



<p>Рівень обмеженої компетентності (0-21 б.)</p>	<p>Проявляє компетенцію ситуативно та частково. Компетенція носить пасивну форму, не спрямований на практичне застосування компетенції.</p> <p>Загальні знання в конкретній області. Обмежене використання наявних знань у реалізації поставлених задач. Обмеження виключно знанням і розумінням задач чи очікуваних результатів у межах поточної роботи</p> <p>Необхідний додатковий розвиток компетенції</p>
--	--

Додаток В  
Стейкхолдери проекту

Стейкхолдер	Impact: як проєкт впливає на стейкхолдера	Influence: який вплив має стейкхолдер на ситуацію	Що є важливим для стейкхолдера	Як стейкхолдер може допомогти	Як стейкхолдер може перешкодити	Стратегія залучення стейкхолдера
<b>Керівництво компанії</b>	high	high	успіх бізнесу, прибуток, зменшення витрат	комунікаційна підтримка проєкту, підписаний лист	відстороненість від проєкту, заборона проведення	обґрунтування важливості проведення навчання мовою цифр, очікуваних результатів
<b>Технічний директор</b>	high	high	компетентний персонал у структурних підрозділах	комунікаційна підтримка проєкту, виступ, його визнання		
<b>Начальник підрозділу</b>	high	high	компетентний персонал на дільницях, наявний кадровий резерв	комунікаційна підтримка проєкту, його визнання (надане значення)	не надавати вільний час на навчання, відсутність комунікації	аналітика щодо складу персоналу та можливих ризиках виникнення вакансій у підрозділі, комунікація з керівниками

<b>Безпосередній керівник (головний інженер)</b>	high	high	компетентний персонал на дільницях	підтримка учасника навчання, безперервна комунікація, преміювання	сприймати кадровий резерв як загрозу своїй ролі у компанії, відсутність комунікації, зворотнього зв'язку	навчання щодо ефективної комунікації та надання зворотнього зв'язку, залучення до програми навчання у ролі викладача, формування карти кар'єрного розвитку
<b>Учасники програми</b>	high	high	знання, кваліфікація, перспективи кар'єрного та фінансового росту	позитивні відгуки, наявні результати	негативні відгуки, незадовільні результати навчання	висвітлення переваг вступу та завершення навчання, фінансово-мотиваційна складова
<b>Споживачі</b>	medium	low	світло вдома (швидкість та якість виконуваних робіт)	повага до професії	конфліктні ситуації, які впливають на популярність самої посади майстра	

<b>Місцеві ОТГ</b>	medium	low	надійність та безпека місцевості, відсутність конфліктів між компанією та споживачами	грамоти, подяки		
<b>Робітники бригади</b>	low	medium	наявність готового кадрового резерву, можливість навчатись самим	велика кількість бажаючих – попит на навчання	саботаж, знецінення посади майстра	комунікаційна стратегія щодо підняття статусу посади майстра
<b>Родина майстра</b>	high	high	спокій вдома, безпека членів родини	підтримка рішення про навчання	відсутність підтримки	грамоти та подяки, премія
<b>Діючі майстри</b>	medium	medium	підтримка, наявність керівника робіт (аналог заступника керівника)	роль викладача, наставника	знецінення посади майстра, висвітлення критичних моментів роботи	наявність більш як одного фахового працівника бригади, який може виконувати роль керівника, розподіл відповідальності

## Додаток Г

### Посібник майстра

#### Зміст

1. Стандарт майстра як форма вираження очікувань від кандидата на посаду майстра
2. Розвиток професійних компетенцій майстра
3. Розвиток особистих компетенцій майстра
4. Розвиток управлінських компетенцій майстра
5. Розвиток корпоративних компетенцій майстра

### СТАНДАРТ МАЙСТРА

Для нас майстер - це професіонал як в технічному плані, так і в особистісному. І так, для нас Людина – це професія. Адже майстер – це представник керівної ланки, а значить – приклад для інших.

Саме тому, щоб працювати в нашій компанії, ви маєте володіти певними компетенціями, адже саме вони відображають наші очікування від вас як від спеціаліста, так і керівника, що має побудувати відносини в своїй команді.

**Компетенція** – це прояв ваших знань та вмінь через поведінку під час роботи.

Перелік компетенцій становить основу Стандарту майстра. Нижче наводимо перелік компетенцій та приклади поведінки, що допоможе вам розуміти, як кожну з компетенцій проявляти в професійних відносинах.

#### **Компетенції в нас поділяються на 4 групи:**

1. Професійні (спрямованість на роботу).
2. Особисті (спрямованість на себе).
3. Управлінські (спрямованість на колектив).
4. Корпоративні (спрямованість на Товариство).

Кожен з блоків нашої програми спрямований на формування знань та навичок у кожній з груп. Проте ми зробимо акцент в цьому посібнику саме на розвитку особистісних та управлінських компетенцій.

### **Розвиток особистих компетенцій майстра (спрямованість на себе)**

Йдеться про:

1. Спрямованість на результат
2. Стресостійкість
3. Відповідальність
4. Лідерські якості
5. Аналітичність
6. Комунікабельність
7. Самоменеджмент
8. Об'єктивність
9. Уважність
10. Соціальну чутливість

А тепер детальніше.

**Спрямованість на результат проявляється** через вміння раціонального визначення цілей та шляхів їх досягнення, прояв наполегливості та спрямування підлеглих на досягненні цілі.

Результати досліджень Скрантонського університету:

- **92%** не досягають цілі, заплановані на наступний рік;

- **8%** досягають цілі, заплановані на наступний рік.

Як визначити ціль? Застосуйте до неї SMART-підхід:

**S** – specific (конкретність): Що саме потрібно зробити? Який кінцевий результат потрібно досягнути?

**M** – measurable (вимірюваність): Яка кількість одиниць? Як порахувати, що ціль досягнута?

**A** – achievable (досяжність): Чи реально досягти? Чи достатньо ресурсів?

**R** – relevant (актуальність): Чому ця ціль важлива? Вона наближає до досягнення вищої мети?

**T – time-bound (терміни):** Коли ціль повинна бути досягнута? У які терміни потрібно досягти ціль?

**Вправа:** напишіть свою ціль по роботі на поточний рік за SMART.

**Стресостійкість** передбачає вміння абстрагуватися від негативних впливів зовнішнього середовища, контролювати власний психоемоційний стан та відновлювати емоційний баланс.

За останні 3 роки витрати через стрес зросли на 16%.

У Великобританії ціна стресу складає 45 мільярдів фунтів на рік. В Україні - 4.2 млрд (**Джерело: Deloitte**).

Стресом можна навчитись управляти, якщо ставити собі, в першу чергу, правильні запитання та практикувати дихальну гімнастику.

Для відновлення психоемоційного стану спочатку 2-5 хв подихайте за наступною схемою:

- протягом 4 секунд вдих носом, живіт при цьому має надуватися як кулька;
- протягом наступних 4 сек – затримка повітря, не дихаєте;
- далі протягом 4 сек видихаєте через рот, живіт втягується при цьому всередину, наче ви виштовхуєте повітря з себе;
- знову 4 сек – затримка повітря.

Повторюємо цикл ще 2-5 хвилин.

Коли стає легше, спробуйте відповісти собі у письмовому вигляді на наступні запитання:

1. У чому суть проблеми?
2. Чому це сталося саме в мене?
3. Хто відповідальний за її вирішення?
4. Хто або що заважає мені вирішити проблему?
5. Який мій очікуваний результат? Чого я прагну?
6. За допомогою яких індикаторів (показників) я дізнаюся, що результат досягнутий?
7. Що доброго/корисного для мене в даній стресовій ситуації? Чому я можу навчитись?

8. Що мене надихає в цій ситуації на зміни?

9. Як та коли я почну діяти?

10. Що я зроблю вже сьогодні, щоб змінити ситуацію?

**Лідерські якості** передбачають демонстрацію позитивного прикладу, впевненість та віру в успіх команди, вміння зацікавити працівників, вміння мотивувати команду, відстоювання власної позиції, критичне оцінювання себе та підлеглих, швидке та логічне прийняття рішень.

Палітра навичок досить широка. Для набуття навички відстоювання власної позиції та демонстрації позитивного прикладу, мотивації, подумайте над тим, яке у вас життєве кредо (девіз)? У що ви вірите?

А тепер спробуйте увімкнути диктофон і на 1-2 хвилини розповісти про те, чому дане кредо для вас є важливим? Зробіть це за наступною структурою виступу:

**P** – point of view – назва вашого кредо.

**R** – reasons – 3 причини, чому вашій команді варто вірити в те, в що й ви вірите.

**E** – explanation – розкажіть історію, як ви прийшли до цього кредо. Через які життєві обставини?

**P** – point of view – повторіть назву вашого кредо та подякуйте за увагу.

А тепер зберіть команду за філіжанкою кави чи смачним обідом, поділіться вашим життєвим кредо та запитайте, у що вірять ваші підлеглі. Заради чого ви та вони прокидаєтесь зранку та йдете на роботу?

Лідер є прикладом – як в технічному плані, так і соціально-емоційному. Тому залучайте команду до кращих результатів та більшої згуртованості.

До речі, так ви зможете розвинути, зокрема, і комунікабельність.

**Соціальна чутливість** передбачає вміння розуміти оточуючих, їхні емоційні стани та співпереживати, а також можливість індивідуально оцінити кожного працівника.

Для цього потрібно розвивати навички емпатії, а саме – активного слухання.



**Під час розмови з членом вашої команди дотримуйтесь наступних правил активного слухання:**

1. Заохочення – через невербальні методи (посмішка, кивання) та вербальні («Продовжуйте, будь ласка», «Я вас уважно слухаю» тощо).
2. Повторення із запитанням (уточнення інтерпретації) – це питання на кшталт «Я вас правильно розумію?», «Ви саме це хотіли сказати?» тощо.
3. Підбиття підсумків («Здається, я розумію, що ви хотіли сказати...», «Якщо я правильно вас розумію, то...» тощо).
4. Перефразування – повторення фрази своїми словами.
5. Будьте тут і зараз. Не дивіться в телефон, не відволікайтесь та не ведіть паралельних розмов з третьою стороною.
6. Не перебивайте!

**Розвиток управлінських компетенцій майстра (спрямованість на колектив)**

Йдеться про:

1. Перспективне мислення.
2. Вміння організувати роботу.
3. Орієнтацію на команду.
4. Управління конфліктами
5. Делегування повноважень.

**Перспективне мислення** передбачає планування роботи поточної та на перспективу, визначення першочергових та другорядних цілей та завдань.

**Вміння організувати роботу** означає вміння наполегливо та неухильно слідувати плану дій, організувати та забезпечувати вчасне виконання завдання, змінювати стиль управління в залежності від поставлених завдань, чітко давати розпорядження та завдання, використовувати принципи тайм-менеджменту.

**Для цього для початку потрібно опанувати інструменти тайм-менеджменту.**

Існує 2 методи вивчення дослідження, на що ви витрачаєте свій день (хронометраж). Адже з діагностики починається управління часом та пріоритизація задач.

**Отже, методи:**

- 1) фіксувати свої дії кожні 15 хвилин;
- 2) фіксувати час кожної зміни уваги (напр., писали лист, задзвонив телефон – ви переключили увагу на відповідь по телефону).

Увечері підсумовуємо результати дня – скільки часу інвестовано у виконання важливих для нас справ, скільки – витрачено марно. Записувати час можна або на папері, або у електронній таблиці.

Хронометраж рекомендується проводити хоча б декілька днів, оскільки не кожен наш робочий день є схожим на попередній.

**Другий крок** – визначаємо для себе показники, які бажаємо відкоригувати. Для них визначаємо нормативні значення. Наприклад, якщо бажаємо щодня приділяти годину для читання професійної літератури – відслідковуємо, скільки часу за день приділяли цій справі. Якщо бажаємо о 18.00 виходити з роботи, то тут відслідковуємо час, на який ми затримались після 18.00.

**Третій крок** – проводимо хронометраж тільки для цих визначених показників, відслідковуємо динаміку. Результат є феноменальним, ці показники з часом САМІ починають змінюватись у потрібний для нас бік. Насправді, це пояснюється властивостями нашого мозку: відстежуючи час для певних задач, ми постійно нагадуємо собі про поставлену мету, розставляємо для свого мозку акценти, налаштовуємось на виконання поставлених задач.

Перевірка своєї діяльності хронометражем завжди виявляє, що під постійним навантаженням ховаються величезні провали часу. Якщо ви виявите, що дійсно корисний час, який ви провели протягом цілого дня, складає лише 5-6 годин, можете відверто пишатись собою! Далеко не всі люди можуть продемонструвати настільки солідний результат. Зауважити, що інвестувавши 1-2 тижні для хронометражу, оптимізувавши використання свого часу, в

майбутньому отримуємо 1-2 вільні години щодня для досягнення тих цілей, які прописані були в наших пріоритетних сферах життя.

**Орієнтація на команду** передбачає навички формування командного духу, вміння захищати інтереси підлеглих, раціонально розподіляти трудові ресурси, забезпечувати відкритість та прозорість у спілкуванні з підлеглими, ставити інтерес справи вище за свій власний, створювати атмосферу для розвитку працівників та сприяти розкриттю потенціалу, враховувати та поважати думки оточуючих.

### **Чим команда відрізняється від групи людей?**

**Команда** – це група людей, які регулярно взаємодіють один з одним та координують свою роботу заради досягнення спільної мети.

Ознаки команди:

1. Єдина мета.
2. Розподіл ролей.
3. Командний дух.
4. Єдина система цінностей, правил та норм.
5. Відповідальність за досягнення цілі.

За типологією Р. Белбіна командних ролей є 8 (за деякими інтерпретаціями – 9). Керівнику важливо знати особливості взаємодії з членами команди та як сильні сторони кожного можуть привести до спільного результату.

**Генератор ідей:** креативність, уява, своєрідність, незвичайність, вирішує складні завдання. Ігнорує випадковості, надзвичайно зайнятий, щоб ефективно обмінюватися інформацією.

**Дослідник:** екстраверт, ентузіазт, компанійський. Не втрачає нагоди розширити коло контактів та сфер впливу. Надмірний оптимізм. Втрата інтересу, якщо зникає першопочатковий ентузіазм.

**Координатор:** зрілість, впевненість, хороший керівник. Пояснює цілі, стимулює прийняття рішення, делегує повноваження. Часто сприймається як маніпулятор, розвантажує персональну роботу.

**Творець:** пошук, динамічність, подолання тиску. Напористість і сміливість в подоланні перешкод. Схильність до провокацій. Принижує почуття інших людей.

**Експерт:** поміркованість, стратегія, проникливість. Бачить усі можливості. Вміє дати точну та об'єктивну оцінку. Брак напористості, невміння надихати інших.

**Дипломат:** співпраця, м'якість, сприйнятливність, дипломатія. Вміє слухати, будувати і попереджувати протиріччя. Нерішучість в суперечливих ситуаціях.

**Реалізатор:** дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Перетворює ідеї в практичні дії. Брак гнучкості. Повільно реагує на нові можливості.

**Виконавець:** старанність, копіткість, добросовісність, скрупульозність. Знаходить помилки та недоліки, виконує все вчасно. Схильний до надмірної тривоги. Неохоче делегує повноваження.

**Фахівець:** цілеспрямованість, відданість своїй справі. Надає знання та вміння зі специфічних питань. Робить вклад лише у вузькій сфері. Надзвичайно зосереджений на технічному боці справи.

**Задача керівника-лідера – «увімкнути» сильну сторону кожного учасника, знаючи, в кого яка роль. Сильна команда – ефективна робота!**

**Управління конфліктами** передбачає вміння передбачати наслідки конфлікту та запобігати його появі, виявляти проблемні зони в міжособистісній взаємодії колективу, адекватно реагувати на конфліктні прояви працівників.

Задача керівника – не уникати конфліктів, а передбачати їх та вирішувати на етапі виникнення.

Важливо розуміти, що конфліктів на 100% в робочих буднях не уникнути. У кожного конфлікту є як плюси, так і мінуси.

Наприклад, серед плюсів конфлікту є наступні висновки/твердження:

- є критичне ставлення до ситуації;
- можливість почути протилежну думку;
- конфлікт визначає проблему (є конфлікт – значить, є проблема);

- іноді є єдиним можливим шляхом для вирішення ситуації.

Серед мінусів конфлікту:

- знижується продуктивність праці;
- втрата кадрів (плинність можлива);
- фінансові втрати;
- нервові зриви.

Тим не менш, кожен з нас себе певним чином поводить під час конфлікту. К. Томас визначає 5 стилів поведінки в таких ситуаціях.

**Стиль суперництва (конкуренції).** Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо людина, яка приймає рішення, – досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення.

**Стиль компромісу.** Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і вас задовольняє часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною.

**Стиль уникнення.** Відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав через неважливість для вас розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших спрацьовує в ситуаціях, коли напруженість конфлікту досить висока і необхідно її послабити; якщо рішення настільки незначні, що не слід витратити сили на їхню зміну; якщо потрібно виграти час на збирання доказів і підтримку іншого рішення; якщо виникає відчуття, що інші мають більше шансів на розв'язання проблеми.

**Стиль пристосування.** Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами; якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для вас; якщо у вас замало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо ви вважаєте, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно неправильне.

**Стиль співпраці.** Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість працювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага.

Оптимальний стиль поведінки під час конфліктів – це співпраця. **Нижче наведено етапи цього стилю поведінки:**

1. Визначити наявність конфлікту обома сторонами.
2. Закликати до спільного вирішення проблеми («Давай...»).
3. Створити приємну емоційну атмосферу (спільна кава або обід разом, наприклад).
4. Обговорити процедуру, погодити термінологію для єдиного розуміння («Для мене робота – це... А для тебе?»).
5. Визначити/уточнити позиції та інтереси («Я відчуваю...»).
6. Визначити взаємовигідні варіанти рішення.
7. Прийти до єдиного рішення, скласти «документ» («Ми погоджуємось...»).
8. Кожна сторона виконує свою частину домовленостей (домовляємось, що можемо повернутись до розмови, якщо щось не так).

**ПОБАЧИМОСЬ В РОБОТІ! І НЕХАЙ ВОНА БУДЕ ЗАВЖДИ ЯКІСНОЮ, БЕЗПЕЧНОЮ ТА НАДІЙНОЮ, АДЖЕ ЦЕ НАШІ ЦІННОСТІ!**

## Додаток Д

## Опитник учасників на початку проєкту

1. Прізвище, ім'я
2. Ваша освіта
  - а. завершена вища
  - б. базова вища
  - в. зараз навчаюсь
3. Досвід роботи за професією
  - а. менше року
  - б. 1-2 роки
  - в. 3-5 років
  - г. більше 5 років
4. Іду у Школу Майстра першочергово, щоб ...
5. Чи знаєте ви про обов'язки та відповідальність посади майстра?
  - а. так
  - б. ні
  - в. частково
6. Що на Вашу думку має знати майстер?
7. Що хотіли б покращити в своїх знаннях? (враховуватиметься при наповненні курсу)
8. Про що хочете дізнатись з розвитку особистих якостей (виберіть 3 відповіді)?
  - а. комунікація в команді
  - б. лідерські якості
  - в. робота з конфліктами
  - г. організація роботи команди
  - в. розвиток стресостійкості
  - г. тайм-менеджмент
  - д. стратегічне мислення
  - інше (вказіть тему) \_\_\_\_\_
9. Навчання буде проводитись в основному дистанційно через програму zoom. Чи ви готові до такого формату?
  - а. так
  - б. ні
  - в. частково, мені потрібно(вказіть) \_\_\_\_\_

## Додаток Е

## Опитник учасників в кінці проєкту

1. На ваш погляд, майстер в сприйнятті споживачів – це хто? Опишіть, будь ласка
2. А майстер в сприйнятті старших за посадою колег в компанії – це хто? Опишіть, будь ласка
3. Які переваги може надати вам професія майстра в нашій компанії?
4. Чи справдились ваші очікування від навчання в «Школі майстра»?
5. Які теми були найбільш корисними?
6. В яких темах ви не побачили для себе як майбутнього майстра практичного застосування?
7. Які теми ви хотіли би, щоб були додані до програми? Чому?
8. Чи рекомендуєте ви навчання в «Школі майстра» тим, хто хоче стати майстром?