

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему: Розробка стандарту навчання та розвитку працівників Регіональної газової компанії

Виконала: студентка 2 курсу, групи СУП19м  
спеціальності 073 “Менеджмент”

Шушереба М.Є.

Керівник Алла Георгіаді

Консультант \_\_\_\_\_

Рецензент Ірина Тимощенко-Петрова

Львів 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. Доцільність реалізації проекту</b> .....	5
1.1. Опис компанії та основних бізнес-напрямків .....	5
1.2. Стратегічний вектор напрямку навчання та розвитку персоналу .....	10
1.3. Основна мета та критична проблематика проекту .....	11
1.4. Аналіз зацікавлених сторін і їх вплив на реалізацію проекту .....	13
1.5. SWOT – аналіз проекту .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. Етапи реалізації проекту</b> .....	20
2.1. Аудит поточного стану системи навчання в компанії .....	20
2.2. Розробка концепту теоретичного та практичного простору Центрів навчання та розвитку .....	21
2.3. Відбір та навчання внутрішніх тренерів .....	23
2.4. Розробка стандарту корпоративного навчання .....	27
2.4.1. Визначення форм навчання персоналу та формування тематики навчальних програм .....	28
2.4.2. Розробка матриці навчальних програм .....	33
2.5. Оцінка ефективності навчання .....	42
<b>РОЗДІЛ 3. Проміжні результати</b> .....	48
3.1. Проміжні результати проекту .....	48
3.2. Використання ресурсів і бюджету .....	49
3.3. Попередні управлінські висновки .....	52
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	54
<b>ДОДАТКИ</b> .....	56

## ВСТУП

Рівень конкурентоспроможності сучасних компаній в умовах ринкових відносин визначається, в першу чергу, професійно-кваліфікаційним рівнем їх персоналу. Швидке старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок підштовхують компанії неперервно розвивати своїх працівників для постійного оновлення або зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Актуальність напрямку навчання та розвитку в системі управління персоналом на даний час є дуже важливою, оскільки через стрімкий прогрес технологій професійні знання працівників старіють, їм необхідно підвищувати рівень своєї кваліфікації, технічну обізнаність та постійно вчитися.

Досвід найбільших компаній Європи, Америки та Японії вказує на те, що ці країни наполегливо проводять політику тотального підвищення кваліфікації й перепідготовки персоналу. Тисячі інститутів, коледжів, семінарів і курсів проводять навчання персоналу будь-якого рівня, і підприємства витрачають все більші кошти на ці заходи, оскільки вбачають в цьому гарантію свого успішного розвитку.

Особливістю діяльності значної кількості українських підприємств є відсутність чіткої стратегії з розвитку персоналу, а, відповідно, і стратегії інвестування коштів на ці цілі. Наразі, в умовах економічної та соціальної нестабільності, відсутності тенденцій з розвитку високотехнологічних галузей економіки та впровадження сучасних технологій, людський капітал є недостатньо привабливим для інвестування з боку роботодавців, які орієнтовані передусім на вирішення поточних завдань.

Також, українські компанії все частіше зустрічаються з низьким рівнем вищої професійної освіти кандидатів, які працевлаштовуються на роботу. Застарілі навчальні програми, відсутність адаптації студентів до реальних умов праці, низький рівень контролю за практичними навичками – все це змушує затрачати компаніям багато часу і ресурсів на розвиток працівників.

В даній дипломній роботі розглядатиметься процес зміни функції навчання на прикладі великої компанії, яка є монополістом у сфері надання послуг з розподілу природного газу в Україні. Основна ідея проекту полягатиме у стандартизації корпоративного навчання через зміну існуючої ситуації в компанії. До переваг такого корпоративного формату навчання можна віднести наступні аспекти:

- формування освітнього процесу відбувається з урахуванням всіх особливостей організації;
- підготовка фахівців здійснюється в умовах, максимально сумісних з організацією та її цілями;
- формування командоутворюючого ефекту, який здатний мати іноді вирішальний вплив на покращення ефективності роботи організації;
- систематизація усіх наявних програм для успішного планування як виробничих процесів так і професійного росту працівників;

## РОЗДІЛ 1

### Доцільність реалізації проекту

#### **1.1. Опис компанії та основних бізнес-напрямоків**

Регіональна Газова Компанія – компанія, яка будує сервісну модель та розробляє інноваційні та комплексні рішення для енергетичного сектору, спрямовані на підвищення якості клієнтського обслуговування, модернізацію галузі та впровадження європейських стандартів роботи операторів газової мережі України.

Під брендом РГК працює 20 акціонерних товариств – операторів газорозподільних мереж (далі АТ), які представлені в 16 областях України. На обслуговуванні в компанії перебуває 250 тисяч кілометрів газових мереж та понад 8 мільйонів споживачів. Послугами компанії користуються понад 100 тис. підприємств і організацій.

За останні три роки компанія стрімко розвивається у освоєнні нових бізнес-напрямоків. Вихід на новий ринок, забезпечення власних потреб, розширення клієнтської бази, освоєння нових напрямків роботи – основні стратегічні цілі компанії. Нижче наведено опис бізнес-напрямоків діяльності компаній групи РГК, під потреби яких необхідно розвивати та стандартизувати напрямки навчання персоналу.

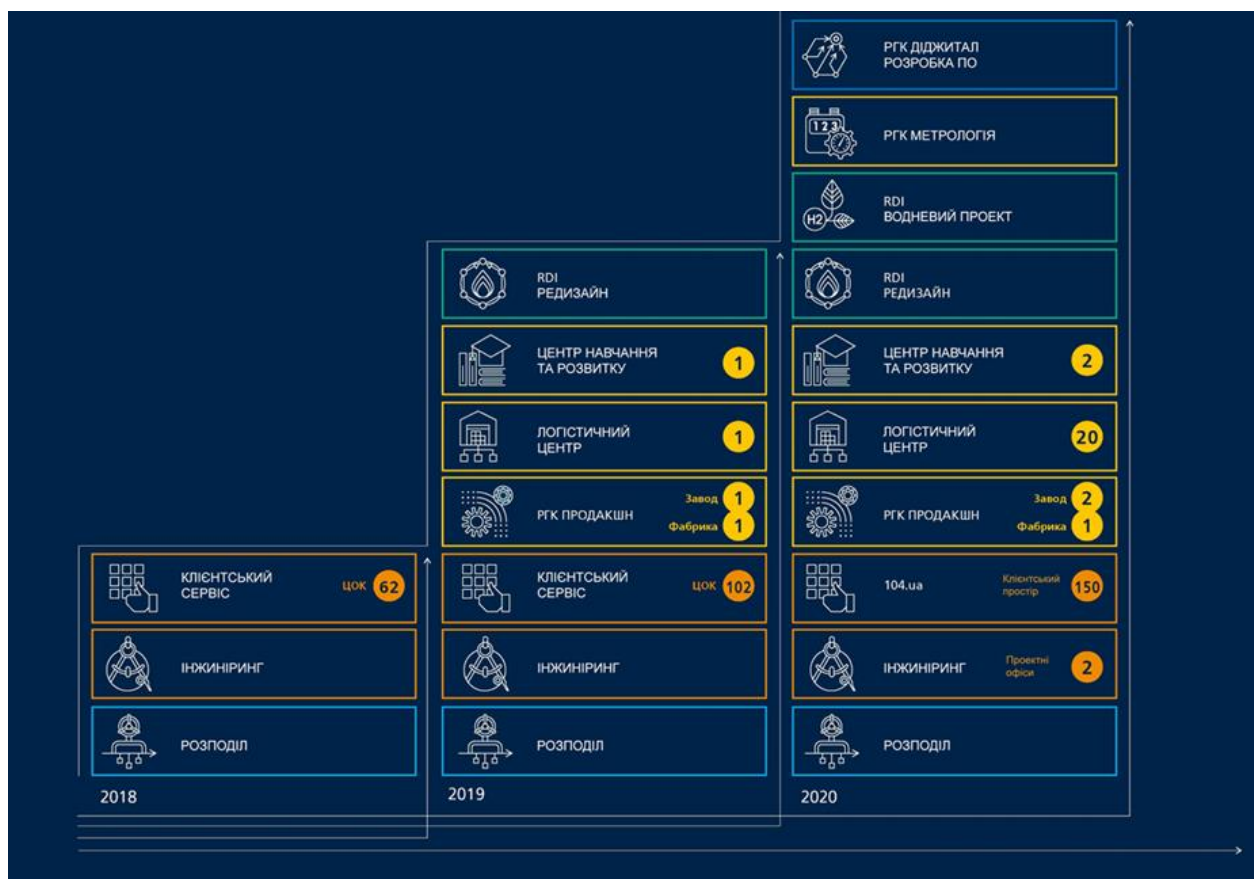


Рис. 1.1. Розвиток бізнес-напрямків РГК за 2018-2020 роки

Розподіл природного газу на сьогодні включає в себе такі основні напрямки бізнесу (зона відповідальності Директора технічного та Директора комерційного):

- диспетчеризація – підвищення ефективності роботи за рахунок діджиталізації процесів та подового балансування газової системи. Для цього створено першу в Україні платформу подового балансування для 8 млн. споживачів газу та впроваджено встановлення смарт-модемів для автоматизації обліку споживання газу.

- ремонт і модернізація мереж – дозволяє підвищити надійність і ефективність розподілу газу для 8 млн. домоволодінь і понад 55 тис. промислових і комерційних клієнтів через використання інноваційного обладнання і технологій.

- обслуговування мереж – мобільність і сучасне обладнання, яким оснащені виконавці робіт, дають змогу забезпечити якісний контроль за станом мереж і їх безперебійну роботу.

- аварійно-диспетчерська служба – один з пріоритетних напрямків, від якого залежить безпека споживачів газу. Наразі, основний акцент ставиться на програмне забезпечення, оснащення сучасним обладнанням і постійне навчання персоналу для підвищення оперативності і професіоналізму бригад АДС.

- метрологія – в цілому направлена на покращення сервісу приладів обліку для підвищення їх точності і скорочення метрологічних втрат.

РГК Інжиніринг (зона відповідальності Директора з капітального будівництва) – напрямок бізнесу, який включає в себе повний комплекс послуг по обґрунтуванню, розробці та реалізації проекту на підключення до будь-яких інженерних мереж та здачу об'єкта під ключ і включає в себе наступні напрямки:

- інженерно-консультаційні послуги – дослідження та аналітика ринку, надання замовнику ряду рішень для реалізації проектів з оптимальними техніко-економічними показниками на всіх етапах реалізації інвестиційно-будівельних проектів;

- енергоаудит – обстеження будівлі з метою визначення її стану з погляду енергоспоживання та комфорту мешканців і підготовка рекомендацій щодо зниження енергоспоживання та покращення комфорту;

- комплексне проектування інженерних мереж – розробка та складання проектної документації для вирішення питань будівництва;

- консалтингові послуги – професійні консультації, спрямовані на скорочення термінів реалізації проекту, мінімізації фінансових витрат, контроль ризиків будівництва.

Основна мета цього напрямку – розширення присутності на ринку газифікації, реконструкції та сервісного обслуговування до 90% по всій Україні, що забезпечить якість газопостачання і безпеку споживачів газу. На сьогодні вже заключено понад 93 тисячі договорів на підключення та реконструкцію

підключення до газових мереж, реалізовано 50 проектів комплексних інжинірингових рішень та газифіковано понад 15 тисяч нових об'єктів.

RDI (Research + Development + Innovation) Редизайн та Водневий проект (зона відповідальності Директора технічного).

На сьогоднішній день щоразу частіше перед компанією стоїть питання ефективної експлуатації газопроводів та споруд на них. До цього відносяться не лише основні принципи їх безаварійної та безперебійної експлуатації, але й забезпечення їхньої сталої роботи в умовах максимальної ефективності витримуючи при цьому всі технічні параметри для споживачів природного газу. Так, нерідко в діючих системах газопостачання експлуатуються газопроводи (та споруди на них), які були запроектовані з урахуванням великих обсягів споживання газу (промисловістю, комунально-побутовими об'єктами, населенням, тощо), проте на сьогоднішній день відсутні такі великі споживачі, або ж вони перейшли на більш економічні режими споживання природного газу, що призвело до різкого скорочення обсягів споживання газу. Не винятком є і населення, до гідравлічного розрахунку в яких врахувалися витрати газу на більш енергоємне обладнання в порівнянні з тим, яке експлуатується на сьогоднішній день. Таке різке скорочення споживання газу змушує газопостачальні підприємства вживати заходів по експлуатації газопроводів та споруд на них в режимах, які не являються проектними та відрізняються від тих показників, з якими вони були введені в експлуатацію.

Незважаючи на те, що потреби споживачів зменшилися вчетверо, газорозподільна система — і за потужністю, і за дизайном — залишається без змін. Система газорозподілу будувалась без врахування економічної доцільності, це був інструмент забезпечення соціального блага. Тому, на відміну від Європи, нашу мережу складають окремі фрагменти, а деякі з яких взагалі не мають економічного сенсу. Для реалізації цього проекту не достатньо фахівців з профільних вузів зі знаннями теоретичних підходів по формуванню газотранспортної системи. Тільки в межах компанії можна будувати стратегію редизайну, враховуючи його практичну базу та фахівців. Тому, вкрай важливо в



компанії побудувати систему навчання працівників, які зможуть оптимально реалізувати цей проект, від інженерно-технічного планування до безпосередніх виконавців газонебезпечних робіт.

Тому, основні напрямки бізнес-проекту RDI:

- проекти редизайну газових мереж націлені на впровадження інноваційних рішень для скорочення потужності газорозподільчих мереж. Вже у семи областях України (Вінницька, Волинська, Житомирська, Львівська, Сумська, Харківська та Чернігівська області) реалізовано проект редизайну мереж. Всі решта областей в стадії роботи над проектом.

- водневий проект – це вивчення і випробування для підготовки газових систем до роботи на нових видах енергії (біогаз і водень). Для реалізації цього проекту створено 5 полігонів для водневих випробувань газових систем і вже на 2-х проведено такі випробування. Також, робота з цим проектом дозволила компанії РГК увійти в European Clean Hydrogen Alliance, який працює під егідою Європейської комісії.

Що дасть компанії реалізація цього проекту? Редизайн і випробування водню дозволять трансформувати мережі з надлишковою потужністю в компактну газорозподільчу систему, яка зможе ефективно працювати з новими видами енергії – воднем і біогазом, базовими енергоносіями European Green Deal.

Також, в компанії присутні власні виробничі потужності, серед яких RGC Production, який об'єднує три інноваційні виробничі проекти. Продукція кожного з них забезпечує впровадження нових технологій, підвищення безпеки та якості праці в газорозподільних мережах. Всі виробництва RGC Production сертифіковані за міжнародними стандартами якості та охорони здоров'я і безпеки праці ISO 9001:2015 і ISO 45001:2018.

Безпосередній контакт з клієнтами і надання всіх видів он-лайн послуг – завдання ще однієї компанії, яка працює під брендом РГК – 104.ua. Вона об'єднує в собі 130 клієнтських просторів по всій Україні, загальноукраїнський контакт-центр та онлайн платформу для користувачів 104.ua.

В компанії працює більш, ніж 38 тисяч співробітників: близько 600 управлінців, 3000 – керівників різного рівня управління та близько 21 тис. співробітників робітничої ланки. Середній вік працівників галузі складає 45+ років і протягом останніх 5 років залучення до компанії молодих фахівців значно сповільнено. Саме в цьому вбачається проблематика, оскільки компанія стрімко розвивається та запроваджуються нові напрямки бізнесу. Для успішної реалізації проектів необхідне омолодження персоналу, яке забезпечить стабільний розвиток виробництва і вихід його на новий перспективний рівень з використанням та впровадженням нових інноваційних технологій. Тому, HR стратегія компанії впродовж останніх років зосереджена на розвитку та навчанні персоналу, повністю оновленні застарілої моделі навчання, впровадженні інноваційних підходів та освоєнні нових напрямків навчання.

## **1.2. Стратегічний вектор напрямку навчання та розвитку персоналу**

Задля успіху компанії, підвищення рівня її цінності на ринку, формування правильного як корпоративного бренду так і бренду роботодавця усі процеси по формуванню стратегічних напрямків навчання та розвитку персоналу повинні бути напряму пов'язані з метою та цінностями компанії.

Мета Компанії: Змінювати життя людей на краще, через впровадження нових сервісів та інноваційних технологій.

Цінності Компанії:

- Клієнтоорієнтованість – ми послідовно будемо якісний сервіс та ставимо клієнта в центр кожного бізнес рішення.
- Надійність – впроваджуємо нові технології та підходи, забезпечуємо єдині стандарти якості та надійності.
- Відкритість – розуміючи свою відповідальність перед суспільством, ведемо проактивний діалог, надаючи повну та достовірну інформацію.

Стратегічні напрямки діяльності з навчання та розвитку персоналу компанії визначені наступні:

1. Створення організації, що самонавчається:

1.1. Створення сучасного простору для навчання та розвитку персоналу

1.2. Залучення до процесу навчання усіх категорій персоналу

1.3. Підвищення фахового і професійного рівня працівників компанії

1.4. Популяризація постійного розвитку і вдосконалення

1.5. Формування та розвиток сервісного мислення

2. Побудова високої культури менеджменту:

2.1. Популяризація і стимулювання формування менеджерських навичок

2.2. Розвиток управлінських компетенцій менеджерів різних ланок

3. Формування внутрішнього кадрового резерву

3.1. Розвиток молодих талантів та потенційних працівників

3.2. Забезпечення кадрової безпеки компанії.

### **1.3. Основна мета та критична проблематика проекту**

**Основна мета проекту** – запровадити ефективну модель професійного внутрішнього навчання для забезпечення виконання поточних та стратегічних цілей бізнесу, а також розробити єдиний підхід, принцип та форми навчання персоналу на підприємствах групи РГК.

Функція L&D в компанії існує давно. Однак, вона наразі децентралізована і не має єдиної політики в цьому питанні. Кожне АТ навчає по різному і програми, зібрані експертизою різних років, носять чисто формальний характер. Через відсутність єдиного підходу до розвитку персоналу спостерігаємо розбаланс як в поглядах на ті чи інші технічні питання, так і на процес їх вирішення.

Критична проблематика в рамках проекту:

- відсутня налагоджена система навчання
- у кожної компанії свій підхід до навчання
- не розвинені управлінські програми для менеджменту
- підвищення кваліфікації відбувається хаотично
- відсутній стимул молодим спеціалістам для розвитку

- випускники профільних ВУЗів потребують перенавчання
  - щорічно знижується експертність професійних програм
  - працівники не вмотивовані вчитися
  - наявна матеріально-технічна база навчальних комбінатів в кожній компанії критично морально застаріла
- відсутній викладацький склад, який може навчати дорослу аудиторію.

До початку етапу реалізації проекту в компанії існувала лише мережа застарілих щодо матеріальної та викладацької бази навчальних комбінатів. В них проходило навчання працівників робітничого складу, основна мета якого полягала в підтвердженні поточної кваліфікації працівників та отриманні ними нового розряду.

Цільовою аудиторією навчальних комбінатів не були представники керівного складу компанії, також не існувало програм управлінського розвитку, 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, розвитку управлінських компетенцій чи розвиток навичок ефективного спілкування з кінцевими споживачами послуг компанії, однак цих знань на базі навчальних комбінатів вони отримати не могли.

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

Проект націлений на пошук, розробку та впровадження нових моделей навчання та його оцінки в сучасних умовах. Ключові етапи реалізації проекту полягають у реалізації концепту навчального простору, відбору та підготовці корпоративних тренерів та систематизації навчальних програм у відповідності до напрямків діяльності та бізнес-цілей компанії.

#### **1.4. Аналіз зацікавлених сторін та їх вплив на реалізацію проекту**

Одним з важливих моментів на етапі запровадження проекту є визначення кола зацікавлених сторін (стейкхолдерів), методів роботи з ними та їх безпосереднього впливу на проект. Перелік зацікавлених сторін включає в себе різних осіб чи групи осіб, які причетні або можуть бути причетні до реалізації проекту, а також мати як прямий так і опосередкований вплив на результат реалізації проекту.

Робота з зацікавленими сторонами повинна ґрунтуватися на таких основних принципах:

- 1) вільне отримання та поширення інформації;
- 2) прозорість та відкритість;
- 3) надання об'єктивної та достовірної інформації;
- 4) здійснення комунікації у зрозумілій та зручній формі (мова, канали комунікації, формат, тощо);
- 5) формування проактивного діалогу та налагодження зручного формату зворотнього зв'язку;
- б) забезпечення врахування широкого спектру думок.

Взаємодія із зацікавленими сторонами – це постійний процес, що відбувається протягом дії усього проекту і вибір правильних форм взаємодії з ними можуть суттєво впливати на його результат.

У взаємодії з зацікавленими сторонами можна використати наступні підходи:

- інформування – надаємо достовірну та своєчасну інформацію;
- консультація – консультиємося, прислухаємося, надаємо зворотній зв'язок;
- залучення – забезпечуємо прийняття до уваги та відображення інтересів;
- співпраця – максимально втілюємо пропозиції та рекомендації;
- надання повноважень – залучаємо до проведення заходів в ході реалізації проекту;

На початку реалізації проекту визначено такі групи зацікавлених осіб (Табл.1.4.1.)

Таблиця 1.4.1.

## Вплив стейкхолдерів на проект та взаємодія з ними

Хто?	Який рівень впливу?	Що отримують?	Форми взаємодії	Методи взаємодії
Акціонер	середній	Ресурс для впровадження стратегічних бізнес-цілей	Враховуємо пропозиції Інформуємо	Стратегічні сесії on-line сесії Звіт по результатах виконання основних бізнес-показників
ТОП менеджмент	високий	Інноваційний простір для розвитку персоналу Професійний персонал Виконання KPI Development guide	Консультації Інформуємо	Стратегічні сесії Правильна внутрішня комунікація Звіт по результатах роботи
Працівники, в т.ч. потенційні кандидати	високий	Професійний та особистісний розвиток Можливість кар'єрного зростання та підвищення рівня заробітку	Інформуємо Залучаємо	Залучення до участі у тренінгах та інших організаційних заходах Внутрішня комунікація

		Реалізація проектів		
ВНЗ та освітні заклади міста	низький	Інноваційних простір для навчання та практики студентів	Інформуємо Залучаємо	Залучення до розробки нових навчальних програм Зустрічі Спільні навчальні заходи
Органи місцевого самоврядування	низький	Працевлаштування представників громади Сплата податків Соціальне партнерство	Інформуємо Співпрацюємо	Проведення соціальних заходів для дітей дошкільного та шкільного віку Спільна участь у проектах громади
Клієнти компанії	середній	Якісний сервіс та професійне виконання поточних та регламентних робіт кваліфікованим персоналом, і, відповідно, зниження аварійних ситуацій	Інформуємо Залучаємо	Інформування щодо нових продуктів та послуг Можливість проведення навчальних заходів (як зовнішні провайдери-клієнти компанії)
HRD групи РГК	високий	Забезпечення адаптації та професійного	Надаємо повноваження Залучаємо	Колаборація з різноманітними освітніми проектами

		розвитку персоналу Виконання КРІ Формування бренду роботодавця Систематизація навчальних програм		Залучення до формування нових напрямків навчання та навчальних програм Менторство тренерів
Бізнес-тренери	високий	Визнання професійного досвіду Можливість передавати досвід іншим Кар'єрне зростання Додатковий дохід	Надаємо повноваження Залучаємо Інформуємо	Залучення до розробки нових напрямків навчань

Проектною групою проведено ранжування стейкхолдерів та побудовано їх мапу (Рис.1.4.1) для визначення потреби кожної зацікавленої сторони та форми взаємодії за певними ознаками. Оцінювався вплив стейкхолдера на проект та його зацікавленість в проекті. Оцінки рейтингу підводилися в умовних балах від 1 до 4, де 1 – найменша ступінь, а 4 – найбільша ступінь впливу. За результатами сумарних оцінок формується мапа стейкхолдерів. Як видно на рисунку при ранжуванні акціонер, ТОП менеджмент, HRD групи, працівники та бізнес-тренери мають найвищий результат і, відповідно, є ключовими стейкхолдерами.



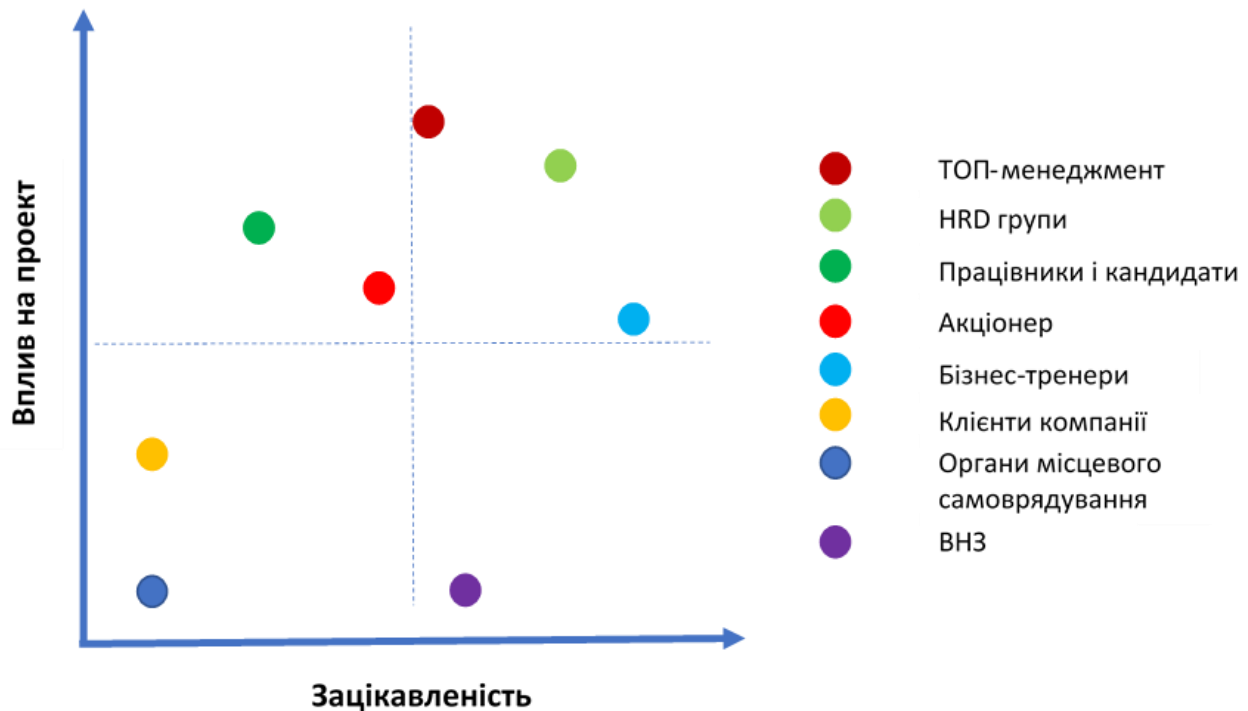


Рис.1.4.1 Мапа стейкхолдерів

Як бачимо, найбільший супротив до змін відбувається з боку працівників, хоча вони мають значний вплив на проект. В цьому випадку потрібно правильно будувати внутрішню комунікацію, доводити працівникам їхню особисту вигоду і цінність від навчання. Найбільший виклик в процесі реалізації проекту – подолати цей супротив і в часі перейти на організацію, що самонавчається.

### 1.5. SWOT-аналіз проекту

SWOT аналіз проекту є ефективним інструментом управління проектом. Його основна ціль полягає в оцінці потенціалу проекту, визначенні переліків факторів найбільшого впливу, а також ідентифікації «вузьких місць», які необхідно враховувати при плануванні та реалізації проекту.

SWOT аналіз підкреслює, що стратегія в плануванні і реалізації будь-якого проекту повинна якомога краще поєднувати внутрішні можливості (сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (можливості і загрози):

- сильні сторони (Strengths) – це унікальні ресурси, досвід, наявність інноваційних підходів та технологій, висока кваліфікація персоналу, тощо;
- слабкі сторони (Weakness) – це відсутність чого важливого для функціонування проекту, що на початковому етапі поки не вдається реалізувати;
- можливості (Opportunities) – фактори зовнішнього середовища, використання яких буде перевагою і якими можна забезпечити стійкість проекту;
- загрози (Threats) – фактори, які можуть негативно впливати на проект

Проектною командою, перед початком реалізації проекту по впровадженню ефективної моделі навчання в компанії, проведено, згідно даної моделі SWOT-аналіз проекту, який наведений у таблиці:

Таблиця 1.5.1

## SWOT-аналіз проекту

<b>STRENGTHS</b>	<b>WEAKNESS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- тренери володіють різнобічною експертизою і глибоким розумінням процесів в компанії;</li> <li>- велика, накопичена роками, база знань</li> <li>- TOP менеджмент розуміє необхідність у вибудовуванні системи навчання та розвитку працівників</li> <li>- наявні власні виробничі приміщення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання не структуроване і відбувається ситуативно</li> <li>- внутрішні тренери не володіють методологією викладання</li> <li>- емоційне вигорання внутрішніх тренерів, оскільки вони зобов'язані поєднувати два напрямки роботи (основну і тренерську)</li> <li>- слабка оцінка початкових знань персоналу</li> <li>- не достатньо розвинена on-line платформа навчання (RGC Moodle)</li> <li>- відсутність централізованого планування навчання та стратегії розвитку персоналу</li> </ul>

OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- робота в партнерстві з навчальними закладами</li> <li>- запровадження VR простору</li> <li>- створення сучасних умов для розвитку молодих спеціалістів</li> <li>- можливість створення єдиного освітнього простору для всієї групи компаній РГК</li> <li>- використання Центру як маркетингової площадки для популяризації компанії та розвитку бренду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неготовність персоналу імплементувати нові знання та навички на практиці</li> <li>- відсутність аналітики щодо початкових знань персоналу унеможливорює формування правильних напрямків навчання</li> <li>- наявна виробничо-технічна база навчальних комбінатів критично застаріла і потребує заміни, що веде до значних фінансових витрат</li> <li>- не готовність підприємства до швидких змін і адаптації навчальних процесів до нових умов.</li> </ul>

Слабкі сторони не є формуючими факторами і існують шляхи вирішення їх в процесі реалізації проекту в довгостроковій перспективі, в свою чергу позитивні наслідки від можливостей проекту переважають над його загрозами.

Для реалізації проекту з сильних сторін є важливою наявність власної професійної бази знань, а також матеріально-технічна база, хоч і вона потребує реновації. Однак, як показує досвід створення першого Центру навчання та розвитку в м.Івано-Франківськ, при правильному плануванні ці процеси можна запустити дуже швидко (термін реалізації від 2 до 5 місяців). Що стосується загрози – відсутність аналітики щодо оцінки початкових знань працівників для формування навчальних програм – то в ході реалізації проекту паралельно проводиться загальний аудит наявності тестових завдань по кожному напрямку серед HRD групи для формування єдиної бази.

## РОЗДІЛ 2

### Етапи реалізації проекту

#### 2.1. Аудит поточного стану системи навчання в компанії

Для початку реалізації проекту необхідно було чітко дати відповідь на чотири питання:

Таблиця 2.1.1

Кого навчати?	Що навчати?	Де навчати?	Як оцінювати?
Керівний склад Середній менеджмент Лінійний персонал	Корпоративні, управлінські та професійні компетенції	Центри навчання та розвитку РГК Бізнес-школи (для топ-менеджменту) Зовнішні провайдери (за відсутності власної експертизи)	Формування системи до/після навчання Система оцінки в процесі роботи

Першим етапом в реалізації проекту було проведення оцінки поточного стану як приміщень, так і наявності ліцензій та навчальних програм.

Спочатку, сформовану проектну групу, до складу якої увійшли керівники управлінь з персоналу та Департаменту з персоналу РГК, які мають чималий досвід побудови системи L&D в різних компаніях та володіють необхідною експертизою.

Проектною групою проведено моніторинг наявних ліцензій по всіх акціонерних товариствах групи РГК із залученням начальників Управління з персоналу, а також проаналізовано поточний стан навчальних класів.

**Висновок 1** – тільки в половині АТ наявні безстрокові ліцензії на проведення навчань по професіях таких спеціальностей:

- слюсар з експлуатації та ремонту підземних газопроводів;
- слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування;
- слюсар з аварійно-відбудовних робіт в газовому господарстві;
- монтер із захисту підземних трубопроводів від корозії;
- зварник пластмас;
- контролер газового господарства.

**Висновок 2** - навчання відбувається хаотично із залученням зовнішніх провайдерів або абсолютно відсутній напрямок підготовки середнього менеджменту по розвитку управлінських навичок.

**Висновок 3** - навчальні класи та матеріально-технічна база у кожного різна і не поновлювалася протягом останніх 15 років. Стан навчальних практичних класів можна охарактеризувати як склад непотрібного обладнання, яке давно морально застаріле і не придатне ні для навчання, ні для подальшої експлуатації.

**Висновок 4** – у всіх АТ переважно по-різному в структурі зазначалась назва підрозділу, який відповідав за напрямок навчання – Навчальний комбінат, Відділ навчання, Відділ навчання та розвитку персоналу, тому необхідно було прийняти рішення щодо уніфікації даної структурної одиниці.

## **2.2. Розробка концепту теоретичного та практичного простору Центрів навчання та розвитку**

Другим етапом стала розробка концепту навчального простору. Одна з основних ідей проекту, з метою майбутнього масштабування, - розробити концепт просторового розміщення теоретичного та практичного класів спільний для всіх компаній групи РГК для:

- впізнаваності серед персоналу;
- створення однакових умов для навчання всім працівникам компанії.

Для цього, проектною групою було залучено аутсорсингову компанію, яка розробила єдиний дизайн для всіх Центрів навчання та розвитку під зазначені вимоги по приміщенню. В підсумку проектна група через 1,5 місяці отримала готовий дизайн-проект з врахуванням всіх концептуальних зауважень по розміщенню теоретичної та практичної зон.

За основу побудови і формування концепції нового навчального простору взято за зразок ідеї облаштування теоретичних та практичних класів у трьох провідних навчальних закладах України і Білорусії:

- по розвитку управлінських компетенцій (теоретичний клас) – LvBS та Академія D.ТЕК
- по розвитку професійно-технічних знань (практичний клас) та створення VR класу – УП «Вітебськоблгаз».

З діяльністю цих навчальних закладів учасники проекту знайомилися особисто, в українських – навчалися, а у білоруській компанії перебували з робочим візитом по обміну досвідом.

Концепція організації теоретичного простору Львівської бізнес-школи та академії D.ТЕК лягла в основу формування теоретичного класу Центру навчання та розвитку, а ідея практичного класу – УП «Вітебськоблгаз».

Основний практичний простір нового інноваційного центру мав бути концептуально іншим від того, що був в навчальних комбінатах раніше, а саме:

- практичний простір поділився на окремі зони для кожної робітничої професії (метрологи, слюсарі технічного обслуговування, зварники різних типів зварки, спеціалісти з обслуговування ГРП та ШРП, спеціалісти з комплексного приладного обстеження та електрохімзахисту та ін.) Таким чином, працівники, які приходять на навчання, переходять з одного простору до іншого, та вдосконалюють свої *hard skills* не лише в теорії, як все повинно працювати, але й безпосередньо працюючи на обладнанні – чого не було під час навчання у навчальних комбінатах. Ще одним з позитивних аспектів такого зонування в практичному класі є те, що можна об'єднати кілька груп одночасно і, таким чином, охопити більшу кількість працівників до навчання.

- кожна практична зона укомплектовувалася найсучаснішим новим обладнанням, яке використовують працівники компанії у щоденній роботі; для укомплектування новим обладнанням створено колаборацію з RGC-Production, яка має власне виробництво шахово-регуляторних пунктів та газового обладнання.

Для виконання цього етапу проекту створювалася робоча група з висококваліфікованих фахівців, які керують та працюють з робітничим персоналом. Після попереднього узгодження зонування практичного класу робоча група:

- проаналізувала та перевірила наявне обладнання;
- склала необхідний перелік для кожної зони практичного класу;
- визначила постачальників газового обладнання і узгодила процеси укладання договорів купівлі та проходження всіх тендерних процедур;
- здійснила попереднє просторове розміщення обладнання згідно наявного проекту.

Як показує досвід реалізації цих двох просторів на базі Центру навчання та розвитку АТ «Івано-Франківськгаз» – це був абсолютно революційний прорив у підході до формування навчального простору в групі компаній РГК. Особливо цінний – це унікальний практичний простір, його зонування дозволяє поєднувати як роботу кількох груп слухачів одночасно так і окремо до кожної зони, а також залучати до практичних занять студентів –практикантів. Останнє в свою чергу формує потужну колаборацію з університетами і впливає на імідж компанії та її бренд.

### **2.3. Відбір та навчання внутрішніх тренерів**

Третім етапом став відбір та навчання внутрішніх тренерів. Відштовхуючись від суті Центру навчання та розвитку, що полягає у створенні внутрішньої корпоративної системи знань, у навчальному процесі повинні брати участь якомога більше фахівців компанії. Зовнішні провайдери чи тренінгові компанії можуть бути потрібні тільки при забезпеченні набором тренінгів, які

можуть розвивати виключно стандартні компетенції. В свою чергу, поширення і формалізація унікальних професійних компетенцій, якими володіє організація, може здійснюватися силами самої компанії.

Для проведення внутрішніх навчань компанія практично повністю відмовилася від зовнішніх провайдерів через два основні аспекти – ціна на їх послуги та відсутність розуміння специфіки роботи. Виключення становлять тренінгові компанії, що володіють ексклюзивними програмами, по яких, на даному етапі, відсутня експертиза в компанії.

Тому, прийнято рішення «виростити» внутрішніх тренерів з числа працівників компанії самостійно.

У цього підходу є як позитивні так і негативні сторони.

Таблиця 2.3.1

Порівняння позитивних і негативних сторін  
в процесі навчання корпоративних тренерів

Позитивні сторони	Негативні сторони
- тренер досконало знає специфіку роботи компанії та послуг, які нею надаються;	- новачок в цій сфері потребує глибинного навчання роботи з дорослою аудиторією, часу на це навчання і грошових ресурсів;
- якщо тренер залучений і лояльний до компанії, то може бути прикладом та наставником для інших;	- якщо на етапі відбору кандидата помилитися, то можна втратити доброго спеціаліста, а отримати поганого тренера;
- тренер може навчати своїх колег, в чому він сам добре розуміється і знає чіткі вимоги та стандарти до робіт та послуг;	- тренер може бути занадто прив'язаний до типових ситуацій в компанії та не мати достатньо широкого кругозору і багатого досвіду, щоб навчити людей новим способам діяльності.

Для формування єдиного підходу до відбору та оцінки потенційних тренерів зі складу працівників компанії, розроблено стандарт «Положення про



підготовку внутрішніх тренерів РГК». Даний стандарт розроблявся за участю начальників Управлінь з персоналу Акціонерних товариств, які володіють багаторічною експертизою в оцінці персоналу, а також достатнім досвідом проведення тренінгів та корпоративних навчань для оцінки необхідного досвіду кандидатів. Цей документ затверджений згідно з рішенням Правління компанії і є обов'язковим для використання в роботі всіма його структурними підрозділами. У ньому визначено параметри підбору кандидатів, їх навчання та розвиток як особистісних так і професійних компетенцій, а також оцінка результатів роботи (Додаток №А).

Перед початком відбору персоналу для навчання на програмі підготовки внутрішніх тренерів, визначено основні напрямки навчання на початкових етапах запуску Центру навчання та розвитку, а це:

- тренінги по напрямках метрології, інспектування, експлуатації газового обладнання, проведення газозварювальних робіт;
- цільова підготовка по напрямках та типах газового обладнання;
- сервісне мислення та ефективні комунікації з клієнтами;
- програми по розвитку управлінських компетенцій для середнього менеджменту.

Саме ці першочергові програми навчання корелюють із цінностями та бізнес-цілями компанії, тому професійність персоналу в цих напрямках дуже впливає на правильне донесення доведених цінностей та бізнес-цілей як до внутрішніх, так і до зовнішніх клієнтів компанії.

Відбір кандидатів відбувався на основі вищезазначеного Положення про підготовку внутрішніх тренерів РГК. Спочатку, були проведені бесіди з керівниками структурних підрозділів, на яких спільно визначили потенційних працівників, що володіють достатнім професійним досвідом та внутрішньою мотивацією для освоєння додаткової професії. На наступному етапі до особистого інтерв'ю було запрошено 28 кандидатів. За результатами тестувань та проведеної співбесіди по компетенціях, до корпоративного навчання по підготовці внутрішніх тренерів допущено 12 працівників. Навчання проводилося

із залученням зовнішньої компанії по підготовці бізнес-тренерів «XXX» і тривало протягом 4 місяців. За цей час учасники навчання пройшли 4 триденних модулів, по завершенню яких допускалися до захисту фінального тренінгу.

Кожен з тренерів на фінальному захисті презентував свій тренінг, описував аудиторію слухачів, відзначав позитивний та негативний досвід, який здобув під час навчання, формував зауваження до скрипту та шляхи його удосконалення. У 2021 році планується провести внутрішній відбір та навчання ще 100 тренерів для покриття потреби всіх Центрів навчання та розвитку по Україні.

Слід зауважити, що тренери по навчанню працівників в напрямку *hard skills* відбиралися з числа професіоналів у відповідності до зонованих просторів в практичному класі. Таким чином, для кожного напрямку навчання готувався окремий тренер.

Крім того, у 2021 році сертифікувалися на бізнес-тренерів 19 начальників Управлінь з персоналу всіх Акціонерних товариств групи РГК. Кожен HRD готував власний авторський тренінг по управлінських компетенціях, які затверджені згідно Моделі компетенцій РГК. Згідно цієї Моделі проводиться відбір стратегічного та перспективного кадрового резерву, а також оцінка при співбесіді на ключові посади в компанії.

На даному етапі уже сформовані певні управлінські висновки щодо роботи з тренерами і виявлено деякі упущення, а саме:

- тренери самі вибирали тематику, по якій хочуть розробляти свої скрипти і в результаті склалися дуже вузькопрофільні тренінги, цільова аудиторія яких невелика. Тому, після покриття всієї цільової аудиторії – тренер фактично залишиться без роботи по своїй тематиці;

- для розробки і підготовки інших навчальних програм, тренеру необхідно затратити не менше 2 місяців, а у поєднанні з їх основною роботою це вдається їм важко;

- тренери не навчені працювати онлайн, а в умовах карантинних обмежень навчання офлайн не проводилося більше пів року, і, відповідно, поступово втрачалася їх кваліфікація.

## 2.4. Розробка стандарту корпоративного навчання

Корпоративна навчальна система повинна задовольняти наступні потреби:

Потреба	Шляхи реалізації
Практична потреба	Необхідно чітко розуміти, який результат для компанії і працівників принесе навчання.
Системність	Потрібно забезпечити неперервність навчання, його логічну систематизацію та структурованість.
Прозорість	Повинна бути правильно налагоджена внутрішня комунікація. Працівники мають розуміти, для чого їм вчитися, а керівництво – який ефект в роботі буде від навчання.
Ясність навчального матеріалу	При розробці системи потрібно точно сформулювати предмет і цілі навчання, знайти найбільш ефективні освітні методики. Для реалізації цієї потреби необхідно визначити осіб, відповідальних за навчання.
Суб'єктивна оцінка якості навчальних заходів	Для цього необхідно можна використати інтерв'ю та анкети зворотного зв'язку. Завдяки цьому, можна буде виміряти чи програма навчання подобається та підходить співробітникам. Наявність такої суб'єктивної оцінки дозволить виявити «слабкі» місця, змінити програму, оцінити професіоналізм тренерів.
Об'єктивна оцінка якості	Її потрібно проводити для оцінки ступеня засвоєння навчального матеріалу та застосування навичок в роботі. На цьому етапі потрібно сформулювати перелік

	індикаторів, які підтвердять засвоєння матеріалів. Також, дієвим інструментом є оцінка знань до та після навчання методом тестування.
Накопичення навчальної інформації	Необхідно сформувати єдиний банк знань компанії. Це можна реалізувати на базі будь-якої on-line платформи, до якої будуть мати доступ всі працівники.
Мотивація співробітників	Необхідно побудувати систему кадрового резерву. Вона дозволить визначити кандидатів, яких можна призначити на перспективні посади. Також система забезпечує оцінку професійного рівня працівників.
Пост тренінговий супровід	Після завершення навчання необхідно проводити пост тренінговий супровід працівника, який дозволить закріпити набуті навички та допоможе в практичному застосуванні отриманої інформації.
Сумісність навчальних програм	Навчальні заходи не повинні суперечити один одному. Всі вони бути націлені для досягнення визначеної мети чи бізнес-цілі.

#### **2.4.1. Визначення форм навчання персоналу та формування тематики навчальних програм.**

Навчання внутрішніх тренерів базувалося на принципі проведення корпоративних тренінгів та цільових курсів, адже саме такі форми навчання є найефективнішими при навчанні дорослої аудиторії. Також, в товаристві на постійній основі проводиться підвищення кваліфікації робітників.

Тренінг – це особлива форма навчання, під час якої людина максимально оволодіває новими знаннями, отримує нові навички, переглядає власні цінності та пріоритети, коригує, удосконалює та розвиває певні якості та властивості своєї особистості, обирає для себе такі форми та методи поведінки, щоб досягти

ефективності виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня. До участі в тренінгу найчастіше залучають не більше 20 осіб для максимально-ефективної організації роботи в командах для відпрацювання практичних навичок.

Підвищення кваліфікації робітників - це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати раніше здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється за такими формами:

- виробничо-технічні курси;
- курси цільового призначення;

Заняття на курсах проводяться в групах чисельністю від 5 до 30 чоловік або індивідуально.

Виробничо-технічні курси проводяться для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань, навичок та вмінь робітників за наявною у них професією до рівня, що відповідає вимогам виробництва.

Успішне закінчення курсів є необхідною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії) та професійного зростання.

Комплектування навчальних груп на виробничо-технічних курсах здійснюється переважно робітниками однієї професії одного або близьких рівнів кваліфікації, які мають стаж роботи за професією на даному підприємстві не менше одного року.

Тривалість навчання на виробничо-технічних курсах визначається навчальними планами та програмами і не перевищує 1 рік.

Курси цільового призначення проводяться для вивчення робітниками нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці питань економіки, законодавчих та нормативно-правових актів тощо.

Комплектування навчальних груп робітниками здійснюється відповідно до тематичної направленості курсів. Заняття проводяться в групах чисельністю від 5 до 30 чоловік або індивідуально.

Визначення напрямків та тематик навчальних програм відбувалося в ході роботи проектної групи, до складу якої залучено 6 начальників управлінь з персоналу товариств групи РГК та сертифікованих бізнес-тренерів. Учасники групи проводили дослідження в межах своїх акціонерних товариств із залученням керівного складу. Використовувалися наступні підходи:

- аналіз існуючих програм та індивідуальних планів розвитку осіб, зарахованих до стратегічного та перспективного кадрового резерву;
- мозковий штурм;
- фасилітаційна сесія.

Після масштабування проекту планується проводити стратегічні сесії з використанням підходу «Світове кафе».

В підсумку, проектною групою визначено та сформовано три основні напрямки навчання, спрямовані на:

1. розвиток управлінських компетенцій (в т.ч. для резервістів стратегічного та перспективного кадрового резерву)
2. розвиток професійних компетенцій
3. обов'язкове первинне та періодичне навчання

Таблиця 2.4.1.1

Визначення тематик навчань у відповідності до основних напрямків навчання

<b>Напрямок навчання</b>	<b>Тематика навчання</b>
Розвиток управлінських компетенцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корпоративний тренінг «Ти керівник»</li> <li>- тренінги з управлінських компетенцій (12 окремих тематик, таких як Лідерство та наставництво, Ефективна комунікація, Делегування та контроль, та ін.)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сервісне мислення</li> <li>- Клієнтоорієнтованість</li> </ul>
Розвиток професійних компетенцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Школа майстра»</li> <li>- Курси для контролерів</li> <li>- Модульна програма по ГРП, ЕХЗ та КПО</li> <li>- Експлуатація та принцип дії основних вузлів обладнання ГРП</li> <li>- Зварювання сталевих та поліетиленових газопроводів</li> <li>- Внутрішньобудинкові газові мережі</li> <li>- Сервісне обслуговування імпортного газового обладнання</li> <li>- Лічильники газу – виявлення втручань та їх оформлення</li> <li>- Критерії небезпеки корозії. Ізоляційні покриття. Технічне обстеження газових мереж</li> <li>- Порядок дій з аварійно-відновлювальних робіт (АДС)</li> <li>- Вимоги до виконання газонебезпечних робіт</li> </ul>
Обов'язкове первинне та періодичне навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неформальне професійне навчання - перепідготовка та підвищення кваліфікації робітників;</li> <li>- Аварійно-тренувальні заняття бригад АДС</li> <li>- Надання першої медичної підготовки, в т.ч. ознаки отруєння та перша допомога при отруєнні чадним газом (домедична підготовка)</li> </ul>
Проектні напрямки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наставництво</li> <li>- Облік газу та метрологія</li> <li>- Основна нормативна база (курс лекцій)</li> <li>- Тендерні закупівлі</li> </ul>

Кожен напрямок навчання включає в себе певну тематику (Табл.2.4.1.1.), яка вже напрацьована тренерами, що пройшли сертифікацію, а також проектні тренінги згідно запитів керівництва.

В компанії вже зараз можна прослідкувати динаміку навчання за останні 3 роки. Незважаючи на пандемію і три рази потрапляння Івано-Франківської області в червону зону в період 2020-2021 років, в Центрі навчання та розвитку з дотриманням всіх карантинних обмежень таки проводилися навчання і цей процес повністю не зупинявся (рис 2.4.1.1)

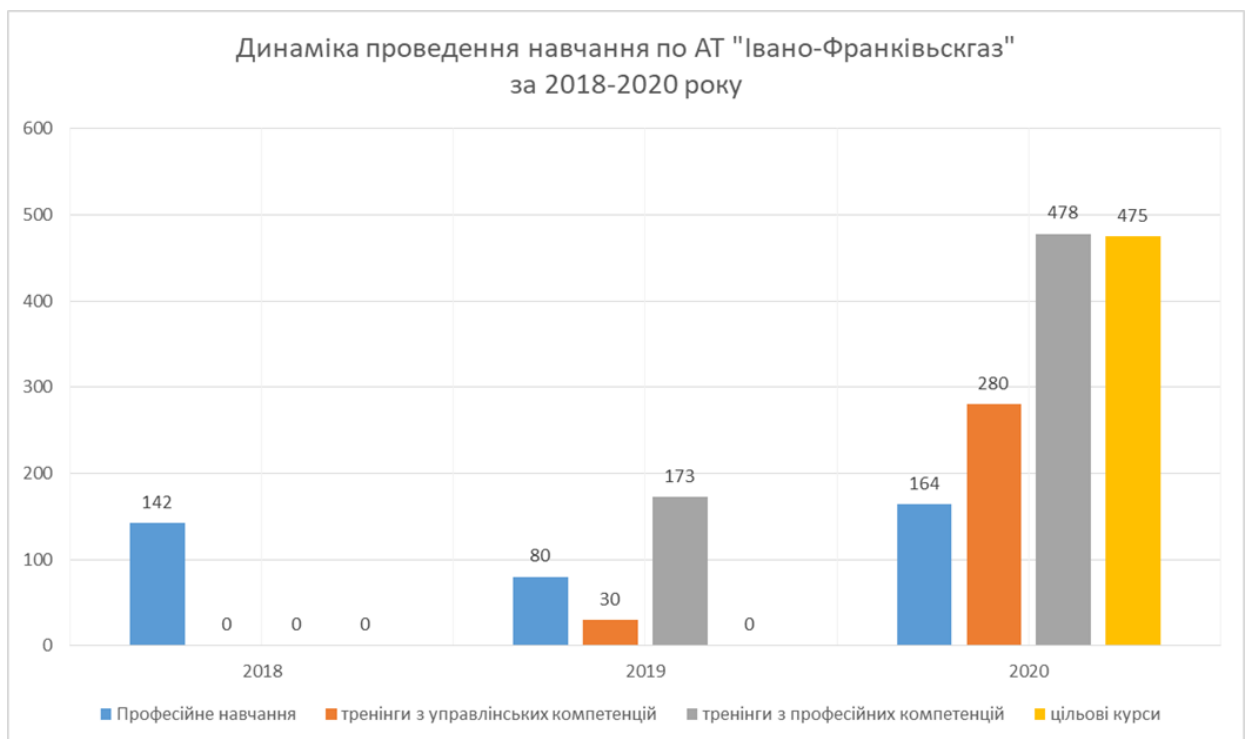


Рис.2.4.1.1 Динаміка проведення навчання по АТ «Івано-Франківськгаз» за 2018-2020 роки

Ще одним із важливих етапів реалізації проекту була розробка Положення про навчання та розвиток персоналу. Цей документ (Додаток Б) є імплементованим для використання в роботі у всіх Акціонерних товариства групи компаній РГК. Його основним завданням є:

- систематизувати всіх дії та процедури, спрямованих на навчання і розвиток персоналу, для забезпечення професійного зростання працівників і виконання бізнес-цілей компанії;



- регламентувати порядок визначення потреб у навчанні, проведення навчальних заходів та контроль їх результативності для працівників компанії
- створити процес навчання і розвитку персоналу структурованим і керованим.

#### 2.4.2. Розробка матриці навчальних програм

Перед початком формування матриці навчальних програм, проведено аналіз організаційної структури та потреби у навчанні у відповідності до функціоналу та запитів керівництва.

Слід зауважити, що організаційна структура всіх Акціонерних товариств, що працюють під брендом Регіональної газової компанії, є типовою. Також, у всіх товариствах проведено уніфікацію посад згідно класифікатора професій ДК 003:2010, затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 року №327. Тому, дослідження та систематизація напрямків навчання та навчальних програм базувалася по чотирьох основних стратегічних напрямках товариства спільно з керівниками з врахуванням їх функціоналу та підпорядкування структурних одиниць:

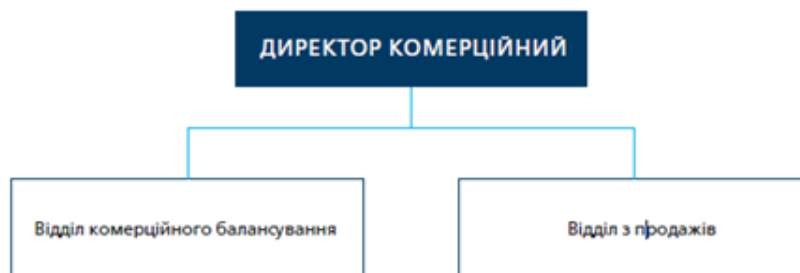
1. Директор технічний у складі підрозділів:



До функціоналу підрозділів підпорядкування Директора технічного належить:

- забезпечення планового та аварійного технічного обслуговування систем газопостачання;
- організація оперативного регулювання при аварійних ситуаціях, локалізації та ліквідації, мінімізації наслідків аварій;
- забезпечення виконання інвестиційної програми;
- організація контролю точності обліку газу.

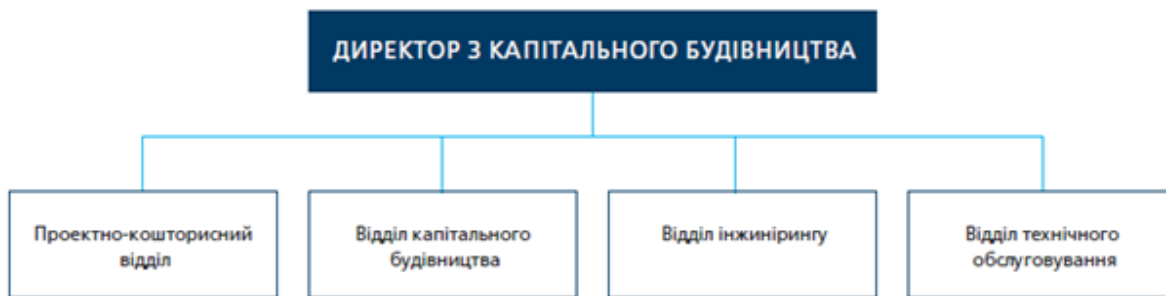
2. Директор комерційний у складі підрозділів:



До функціоналу підрозділів підпорядкування Директора комерційного належить:

- організація продаж послуг з розподілу (потужності);
- організація та проведення договірної компанії з суміжними операторами;
- контроль за Дт, Кт заборгованістю
- впровадження методології формування балансу газу;
- обмін даними з операторами ГТС (алокція);
- формування балансу газу;
- аналіз та зведення комерційного та технічного балансу газу.

3. Директор з капітального будівництва у складі підрозділів



До функціоналу підрозділів підпорядкування Директора з капітального будівництва належить:

- ефективна взаємодія між підрозділами підприємства для підвищення якості робіт по напрямку капітального будівництва;
- організація проектно-кошторисних та геологорозвідувальних робіт
- проведення технічного обслуговування фізичних та юридичних осіб
- організація робіт по стандартній та нестандартній газифікації клієнтів товариства;
- забезпечення виконання проектних та будівельних робіт для потреб підприємства, інвестиційної програми, робіт та послуг для клієнтів товариства.

#### 4. Директор фінансовий у складі підрозділів:



Підрозділи підпорядкування Директора фінансового здійснюють організацію заходів з:

- розрахунку та економічного обґрунтування тарифів на послуги, собівартості та прибутку вцілому, по видах діяльності та по проектах;
- забезпечення дотримання структури тарифу;

- контроль за Дт, Кт заборгованістю по всіх контрагентах товариства;
- проведення всіх заходів по тендерних закупівлях та забезпечення матеріалами всіх напрямків діяльності товариства;
- зберігання МТЗ та їх логістики по території діяльності товариства.

До організаційної структури входять ще підрозділи прямого підпорядкування Голови правління товариства, такі як Управління з персоналу, Управління інформаційних систем та технологій, Управління зовнішніх комунікацій, Служба охорони праці та цивільного захисту, Служба автотранспорту, Канцелярський відділ та архів. Ці структурні одиниці виконують адміністративну та супроводжуючу функцію в компанії.

При формуванні матриці навчання також враховувалися і категорії посад. Якщо проаналізувати персонал АТ «Івано-Франківськгаз», то з 2358 працівників – 830 працівників – це керівництво та інженерно-технічні працівники, решту 1528 – працівники робітничої ланки. Також, під час реалізації проекту, аналізувався і вік персоналу. Статистика по цьому показнику наведена на рис.2.4.2.1

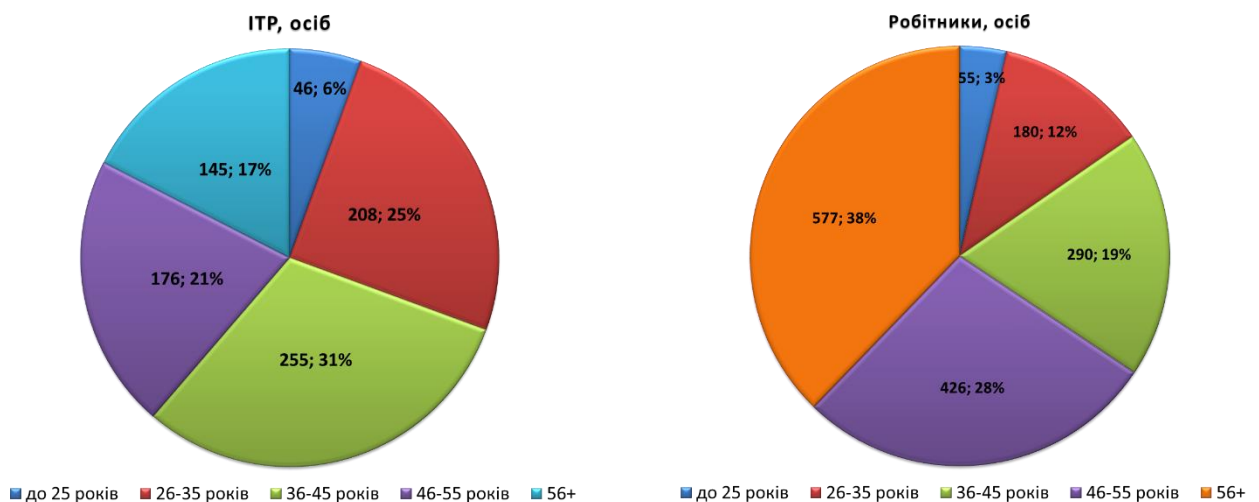


Рис.2.4.2.1 Статистика віку персоналу АТ «Івано-Франківськгаз»

Також, важливим чинником є те, що 95% всього робітничого персоналу працює в територіальних відділеннях по області, тобто їх фізична присутність в

Центрі навчання та розвитку передбачає відрив від робочого процесу та вибуття у відрядження.

Підсумовуючи дані по персоналу та його вікових груп можна зробити наступні висновки:

- **Висновок 1** – для робітничого персоналу доцільно застосовувати навчання у формі короткотермінових цільових курсів та професійних програм без відриву від виробництва. Тут слід врахувати також, що 65% робітників мають вік 46+ і така категорія персоналу є менш вмотивованою до розвитку, вони не є відкритими до застосування нових підходів у навчанні.

- **Висновок 2** – для інженерно-технічних працівників доцільне навчання у формі корпоративних тренінгів з розвитку як управлінських, корпоративних так і професійних компетенцій. Персонал віку від 25 до 45 років є більш відкритим до нестандартних методів навчання, готові вчитися морально і розуміють свій потенціал в кар'єрному зростанні.

Варто зазначити, що будь-яка навчальна програма чи тренінговий цикл повинні лежати у відповідній законодавчій площині, що для компанії в певній мірі ускладнює розробку та моніторинг такого роду програм. Під час розробки програм навчання, цільових курсів та тренінгів повинні враховуватися наступні нормативні документи:

НПАОП 0.00-1.76-15 "ПБСГ"

ДБН В.2.5-20-2018 "Газопостачання"

ДБН В.2.5-41:2009 "Газопроводи з поліетиленових труб"

Кодекс газорозподільних мереж

Технічний регламент

Законодавчі та нормативні акти з метрології та обліку газу

Законодавча база у сфері тендерних закупівель

Нижче наведені матриці навчання та розвитку по вже зазначених напрямках директора технічного, директора комерційного, директора фінансового, директора з капітального будівництва (табл. 2.4.2.1, 2.4.2.2, 2.4.2.3)

які використовуються при плануванні навчання у певні часові проміжки (місяць, квартал, півріччя)

Таблиця 2.4.2.1

Матриця навчання та розвитку персоналу (директор технічний)																							
	Тренінги з розвитку управлінських компетенцій*				Професійні компетенції та спецкурси										Обов'язкове навчання								
	Ти - керівник	Тренінги з управлінських компетенцій*	Наставництво (Проект)	Клієнтоорієнтованість	Школа майстрів	Курси контролерів	ГРП модульна програма	КПО модульна програма	ЕХЗ модульна програма	Експлуатація та принцип дії основних вузлів обладнання ГРП	Зварювання сталевих і поліетиленових газопроводів	Внутрішньобудинкові газові мережі	Сервісне обслуговування імпортного газового обладнання	Лічильники газу. Виявлення можливих втручань, та їх оформлення	Облік газу та метрологія (Проект)	Критерії безпеки корозії. Ізоляційні покриття. Технічн. обстеження газових мереж.	Порядок дій з аварійно-відновлювальних робіт (ПЛАС)	Вимоги до виконання газонебезпечних робіт	Неформальне професійне навчання - Передпідготовка та (або) підвищення кваліфікації (обов'язкове)	Аварійно-тренінгальні заняття бригад АДС (обов'язкове)	Основна нормативна база з газопостачання * (обов'язкове) Проект	Надання першої медичної допомоги, в т.ч. ознаки отруєння та перша допомога при отруєнні чадним газом (домедична підготовка) (Проект)	
Директор технічний																							
Виробничо-технічне управління																							
Керівний склад	+	+	+	+					+												+		+
ІТР				+	+													+			+		+
Управління експлуатації																							
Керівний склад	+	+	+	+														+				+	+
Інженерно-технічний робітники																							
Ст. майстри та майстри	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Слюсар з експлуатації та ремонту підземних газопроводів																		+				+	+
Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування																		+				+	+
Слюсарі ГРП/ШРП							+											+				+	+
Слюсарі КПО								+										+				+	+
Слюсар КВПтаА																		+				+	+
Монтер із захисту підземних трубопроводів від корозії (ЕХЗ)																		+				+	+
Електромонтери																		+				+	+
Електрогазозварник\Газозварник																		+				+	+
Зварник пластмас																		+				+	+
Дефектоскопіст рентгено-гаммаграфування																						+	+
Центральне диспетчерське управління																							
Керівний склад	+	+	+	+														+			+	+	+
Диспетчери																		+			+	+	+
Ст. майстри та майстри	+	+	+	+	+					+	+						+				+	+	+
Слюсарі АДС																		+				+	+
Електрогазозварники																		+				+	+
Управління метрології																							
Керівний склад	+	+	+	+														+				+	+
Метрологи																		+				+	+
ІТР																		+				+	+
Майстри	+	+	+	+	+													+				+	+
Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування																		+				+	+
Слюсар КВПтаА																		+				+	+
Контролери																		+				+	+
Електрогазозварники																		+				+	+





Таблиця 2.4.2.3

**Матриця навчання та розвитку персоналу  
(директор комерційний та директор фінансовий)**

	Тренінги з розвитку управлінських компетенцій*				Професійні компетенції та спецкурси				
	Ти - керівник	Тренінги з управлінських та корпоративних компетенцій	Наставництво (Проект)	Клієнтоорієнтовність	Школа майстрів	Курси контролерів	Лічильники газу. Виявлення можливих втручань, та їх оформлення	Основна нормативна база * (обов'язкове) Проект	Надання першої медичної допомоги, в т.ч. ознаки отруєння та перша допомога при отруєнні чадним газом (домедична підготовка) (Проект)
<b>Директор комерційний</b>									
Керівний склад	+	+	+	+	+	+		+	+
Менеджери з продажів				+		+		+	+
Фахівці			+	+			+	+	+
<b>Директор фінансовий</b>									
Керівний склад	+	+	+	+				+	+
Бухгалтери				+				+	+
Фінансисти				+				+	+

## 2.5. Оцінка ефективності навчання

Оцінка ефективності навчання є вагомим інструментом для розуміння бізнесом доцільності витрати як фінансових, так і інтелектуальних ресурсів. Найчастіше в цьому процесі застосовується класична модель практико-орієнтованого підходу, заснованого Д.Кіркпатрика. Його підхід полягає у визначенні чи досягають програми навчання персоналу поставлених цілей чи ні.

Модель оцінки Д.Кіркпатрика заснована на чотирьох рівнях:

1. Перший рівень - «Реакція», на якому визначається реакція учасників на програму навчання. Для такої оцінки, як правило, використовується анкетування учасників, а також можуть проводитися інтерв'ю для отримання зворотного зв'язку. Реакція учасників навчання є дуже важливим критерієм, оскільки має наступний вплив:

- учасники так чи інакше діляться своїми враженнями з керівництвом, і від їх позитивних чи негативних відгуків залежить прийняття рішення про продовження такого навчання;

- якщо учасники не будуть реагувати позитивно, то, відповідно, у них може знижуватися мотивація до навчання. На думку Кіркпатрика – позитивні відгуки не гарантують успішність у засвоєванні нових знань, вмінь чи навичок, однак негативна реакція – прямий шлях до відмови від навчання взагалі.

2. Другий рівень – «Навчання», основна мета якого, оцінити знання та навички, які отрималися учасником на навчанні. Таку оцінку можна проводити як зразу по звершенню навчання так і через деякий час. Тут ефективними інструментами можуть бути тестові та кейсові завдання, за допомогою яких можна кількісно виміряти прогрес знань.

3. Третій рівень – «Поведінка», який, на думку автора моделі, є важливим і важким в оцінці. Саме на цьому рівні проходить оцінка того, як змінилася поведінка учасників в результаті навчання, і в якій мірі отримані знання та навички застосовуються на робочому місці. Поведінка чітко відображає як ступінь мотивації співробітника так і релевантність самого навчального продукту.

4. Четвертий рівень – «Результат», який визначає фінансові результати, що з'явилися після навчання, тобто зміну бізнес-показників компанії. З практики, цей рівень найважче виміряти. Тут важливо чітко мати розуміння щодо показників, які можна поміряти після проведення навчання. Однак, в переважній більшості випадків, вклад в тренінгу в результат визначених показників виміряти доволі складно, оскільки тренінг не є єдиним фактором, який може впливати на ці показники.

Є ще і п'ятий рівень оцінки, визначений в 1991 році Джеком Філіпсом, який четвертий рівень «Результат» перевів в матеріальний еквівалент, шляхом порівняння отриманої суми прибутку з витратами на програму навчання (ROI).

Коефіцієнт ROI показує відсоткове співвідношення чистого прибутку від програми до суми витрат на неї і розраховується за формулою:

$$ROI = \left( \frac{\text{Дохід від навчання} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \right) \times 100\%$$

Як показує практика, підприємства не завжди відслідковують усі чотири рівні. Лише у деяких випадках увага приділялася поведінковим результатам. Наприклад, аналіз досліджень, опублікованих і неопублікованих, які оцінювали ефективність навчання, що проводилося у формі тренінгів з моделювання поведінки, показав, що у 52 випадках вимірювалося ставлення до навчання, у 46 – отримані знання, у 66 – виробнича поведінка, і жодне не ставило завдання виміряти результати у бізнесі. Те, що оцінювання здійснюється переважно на рівні реакції учасників та отриманих ними знань, пов'язується зі зрозумілими методичними труднощами та витратами під час виміру росту продуктивності або зміни у поведінці персоналу, або додаткових організаційних переваг.

У таблиці нижче наведено дану модель з відповідними обґрунтуваннями, що реально можна впровадити на даному етапі реалізації проекту:

Таблиця 2.5.1

## Практична реалізація оцінки навчання за моделлю Д.Кіркпатрика

Рівень оцінки	Результат	Способи та методи оцінювання	Що практично реалізовується в межах проекту
1.Рівень реакції	Думка учасників: сподобалося чи ні, позитивний настрій, готовність застосовувати отримані знання, підвищення згуртованості команди	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оціночна анкета в наприкінці тренінгу;</li> <li>– Опитування учасників тренінгу, зроблені керівництвом компанії;</li> </ul>	Проводиться анкетування (зразок анкети у додатку до Положення про навчання) Керівники проводять опитування підлеглих по результатах навчання і надають зворотній зв'язок тренерам. За результатами такого зв'язку тренери удосконалюють свої тренінги і у порядку погоджують їх з керівниками структурних підрозділів
2.Рівень засвоєних знань і навичок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отримання конкретних знань (результат навчання);</li> <li>- Підвищення професійної мотивації;</li> <li>- Подолання стійких стереотипів мислення;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Іспити;</li> <li>- Тести;</li> <li>- Проектні роботи;</li> <li>- Кейси;</li> <li>- Цифрові вимірювання (результати перед тренінгового оцінювання порівнюються з</li> </ul>	В компанії активно стартувала практика оцінки початкових знань учасників навчань. Для цього використовуються розроблені тестові завдання (додаток __), за результатами яких визначається рівень знань працівників. Аналіз таких анкет дає можливість так само коригувати навчальні

		результатами пост тренінгових оцінювань);	програми і викладати їх в залежності до потреб групи.
3. Рівень зміни поведінки	Системне застосування отриманих на тренінгу знань на робочому місці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спостереження за роботою співробітника, що пройшов навчання, на робочому місці;</li> <li>- Збір матеріалу для атестації, що містить приклади ефективного та неефективного поведінки при виконанні посадових обов'язків;</li> <li>- Проведення спеціалізованих інтерв'ю;</li> <li>- Оцінка методом "360 градусів"</li> </ul>	Щороку, згідно регламентованого положення про оцінку персоналу, в компанії відбувається спостереження за зміною як професійних так і поведінкових навичок персоналу. Як правило, використовується метод інтерв'ю, а з окремими категоріями персоналу проводиться оцінка 360. Результати таких оцінок лягають в основу коригування навчальних програм, розробки нових тренінгів, а також використовуються для прийняття відповідних управлінських рішень.
4. Рівень ефекту	<p>Зміна результатів діяльності компанії</p> <p>Зміна якісних показників:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання задоволеності клієнтів;</li> <li>- підвищення іміджу компанії;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вивчення задоволеності клієнтів за допомогою анкетування;</li> <li>- Дослідження іміджу компанії (зовнішнє);</li> <li>- Особисті спостереження керівництва компанії;</li> </ul>	На даному етапі важко оцінити задоволеність клієнтів та покращення іміджу компанії, адже термін реалізації проекту ще невеликий, і наразі відсутні інструменти виміру цих показників. Що стосується показника плинності кадрів, то цей показник наразі не

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поліпшення психологічного клімату;</li> <li>- зменшення плинності кадрів;</li> </ul> <p>Зміна кількісних показників:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення об'ємів виробництва;</li> <li>- збільшення обсягу продажів;</li> <li>- норми прибутку;</li> <li>- коефіцієнта рентабельності та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відстеження відсотка плинності кадрів;</li> <li>- Розрахунок економічних показників.</li> </ul>	показовий, оскільки в пандемічних умовах плинність в компанії є невисокою, середній показник по групі коливається в межах 12%. Економічні показники теж, на даний час, не є можливим порахувати, оскільки немає механізму визначення впливу навчань на них.
5. Рівень повернення інвестицій ROI	Повернення інвестицій в навчання	<p>Розрахунок фінансових коефіцієнтів, таких як:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Співвідношення витрат на навчання до загальних витрат;</li> <li>- Витрати на навчання одного працівника;</li> <li>- Дохід у розрахунку на одного працівника за рік.</li> </ul>	Ці показники зараз на етапі аналізу і розробки

На практиці, компанія зараз є в процесі формування системи оцінки. Найвагомніше, що наразі можна зробити в даних умовах – це:

1. Оцінка задоволеності тренінгом (анкета у додатку до положення про навчання)
2. Оцінка ефективності знань – початкові – проміжні – кінцеві (Анкета тестових завдань Додаток )
3. Оцінка зміни поведінки через систему усного опитування керівників методом інтерв'ю

## РОЗДІЛ 3

### Проміжні результати проекту

#### 3.1. Проміжні результати проекту

За більш ніж півтора року від початку реалізації проекту по стандартизації навчання та розвитку, а також поетапних змін загальних підходів до системи навчання в групі компаній РГК можна сформулювати наступні проміжні результати:

1. Проведено уніфікацію в організаційній структурі компанії назви підрозділів, які відповідали за напрямок навчання. Після затвердження рішення Наглядовою Радою Товариств – усі структурні підрозділи, які відповідають за напрямок навчання групи компаній РГК перейменовано на Центр навчання та розвитку.

2. Станом на травень 2021 року в компанії вже відкрито 4 Центри навчання та розвитку на базі АТ «Івано-Франківськгаз», АТ «Вінницягаз», АТ «Харківміськгаз», АТ «Дніпропетровськгаз». До кінця 2021 року планується відкриття ще 12 таких центрів, тим самим територіально покриваються всі компанії групи РГК по Україні.

3. Додатково запроектовано відкриття у Центрі навчання та розвитку ще одного навчального простору – VR кімнати (термін реалізації – червень 2021). Такий сучасний та прогресивний напрямок навчання дозволить спрямуватися на:

- розвиток навичок роботи на різних типах газового обладнання;
- у режимі реального часу дасть змогу навчатися локалізувати аварійні ситуації;
- при відсутності допуску до газонебезпечних робіт дозволить практикувати основні етапи роботи під тиском;
- додасть елементу гейміфікації в процесі навчання, що особливо актуально для залучення молодого покоління для роботи в компанії.



4. За останні 2 роки в компанії дуже стрімко розвивалося корпоративне навчання по управлінським компетенціям керівного складу, зарахованого до стратегічного кадрового резерву. Якщо розглядати в глобальному ракурсі в межах всієї компанії, то у 2020 році проведено успішну ротацію та призначення на 19 ключових посад, і з них призначено тільки 2 зовнішніх кандидата. З цього можна зробити висновок, що завдяки внутрішньому навчанню компанія самостійно забезпечується кваліфікованими кадрами, економить ресурси на процесах підбору унікальних топ-керівників сторонніми організаціями, а також затрачається мінімум часу на адаптацію таких працівників до роботи в нових умовах.

5. Під час реалізації проекту накопичилася велика база професійних навчальних матеріалів, розроблені певні програми та методики по притаманним для компанії напрямкам, створена спільнота внутрішніх тренерів.

### **3.2. Використання ресурсів і бюджету**

Під час розробки проекту слід керуватись методологією, в основі якої лежать концепції проектних вигод і витрат, альтернативної вартості, грошового потоку, зміни вартості грошей у часі.

У класичному варіанті фінансовий план проекту, починається зі збору інформації стосовно вивчення комерційних елементів здійснення проекту та техніко-економічних аспектів його реалізації. Отримані дані є базою фінансових прогнозів, що базуються на встановленій обліковій та податковій політиці тієї країни, де реалізується проект. Розробка звіту про прибутки та прогнозного балансу дає змогу оцінити рівень прибутковості проекту, величини витрат з виплати податків та погашення зобов'язань, задля прийняття рішення щодо участі у проекті інвесторам, акціонерам або фінансовим установам.

Тепер слід відзначити, що наш проект не є інвестиційним, не націлений на класичні принципи отримання надприбутків та виконує, радше, внутрішню (навчання та розвиток штатного персоналу), соціальну та маркетингову роль

підприємства. Отже, у нашій роботі буде розглянуто класичний операційний бюджет, в нашому конкретному випадку: Центру навчання та розвитку АТ «Івано-Франківськгаз».

Таблиця 3.2.1

## Операційний бюджет проекту

<b>Види витрат</b>	<b>Статті витрат</b>	<b>Сума, грн.</b>
Змінні витрати	Вартість послуг тренерів	43 200
	Комунальні послуги на утримання центру	31 413
	Вартість канцелярсько-офісного приладдя	15 000
	Оновлення бібліотечного фонду (раз в рік)	2 500
	Оновлення матеріально-технічної бази згідно вимог тренерів	10 000
	Професійний клінінг обладнання та приміщень	2 300
		<i>104 413</i>
Фіксовані витрати	Вартість використання програмного забезпечення для проведення тренінгів (планово)	98 000
	Амортизація	1 167 580
	Охорона об'єкту (щомісяця)	3 600
		<i>1 269 180</i>
		<b><u>1 373 593</u></b>
Початкова інвестиція в проект		4 670 320
Інвестиція в навчання внутрішніх тренерів (8 чоловік)		141 000

Амортизацію прораховано за допомогою найпростішого методу – прямолінійна амортизація. Оскільки інвестиційні вкладення в Центр відбувались в основному в інструменти, прилади, меблі, то згідно діючих норм амортизації,

які застосовуються для нарахування амортизаційних відрахувань, була взята до уваги 6 група – 4 роки. Обчислення відбувались за *формулою*:

$$A = Va/T$$

Річна сума амортизації визначалась діленням вартості, яка амортизується (в нашому випадку суми інвестицій) –  $Va$ , на  $T$  - строк корисного використання об'єкта та оснащення (4 роки).

Окремим рядком нашого бюджету показані інвестиції. Табл. 3.2.2 розшифровує суму витрачених інвестиційних вкладень, які були виділені АТ «Івано-Франківськгаз» для створення Центру.

Таблиця 3.2.2

Інвестиції в Центр навчання та розвитку АТ «Івано-Франківськгаз»

№ п\п	Найменування	Сума
1	Ремонтні роботи приміщення	3 702 924
2	Благоустрій території	286 439
3	Меблі	223 715
4	Устаткування, обладнання, інструмент (навчальний матеріал)	361 332
5	Оргтехніка та кухонний куточок	36 776
6	Рекламна вивіска та брендування	59 134
		<b>4 670 320</b>

Було б доцільним прорахувати гнучкість бюджету, з розрахунку на вже півтори повноцінних роки функціонування центру. Але, враховуючи перший рік – плавного запуску та налагодження роботи пілотного проекту на базі АТ «Івано-

Франківськгаз», пандемічну ситуацію наступного року експлуатації центру, можна заздалегідь передбачити негативну динаміку та невтішні показники. Одразу слід зазначити, що ці показники однозначно стосуватимуться не провальності проекту, а ситуації в організації, країні та світовим тенденціям загалом. Тому, в довготривалій перспективі, все ж є підґрунтя вважати, що робота центру буде мати позитивну динаміку.

### **3.3. Попередні управлінські висновки**

Перш за все, компанія в останні роки потребувала кардинальних змін в існуючій системі навчання. Після імplementованих цінностей та мети компанії, створення моделі корпоративних та управлінських компетенцій, налагодження процесів адаптації виникла необхідність продовження циклу HR процесу для подальшого руху до формування системи оцінки, винагородження та планування кар'єри персоналу. Тому, реалізація цього проекту є, на даному етапі, ключовою в HR стратегії компанії.

Враховуючи монополістичну позицію на ринку, дещо обережне ставлення керівництва до змін та великий супротив з боку персоналу, дуже важливим етапом в реалізації цього проекту є побудова внутрішньої комунікації, а також транслювання позитивних змін як в робочих процесах так і в кар'єрному зростанні працівників.

Слід зазначити, що в компанії активно в останні три роки проводилася робота по навчанню кадрового резерву в найкращих бізнес-школах України. Їх досвід і зміна парадигми мислення дуже допомогла як у власному кар'єрному зростанні так і в реалізації низки важливих для компанії проектів. Розвиток і навчання кадрового резерву стало прикладом для інших працівників компанії і відіграло важливу роль в подоланні супротиву до навчання.

Також, немалу роль відіграв і кардинально змінений навчальний простір. Сучасні умови прийшли на зміну старим класам, працівники почали комфортніше себе почувати, відчули турботу компанії про них і бажання

інвестувати у їх розвиток. Це в свою чергу, повпливало на лояльність персоналу і їх бажання до навчання в цілому.

В ході реалізації проекту, враховуючи ситуацію з пандемією, проектна група дійшла до висновку, що специфіка газової компанії і переважно старший вік робітничого персоналу не дозволяє адаптуватися до навчання онлайн у професійних навчаннях та цільових курсах. В свою чергу, інженерно-технічних працівників можна адаптовувати під онлайн навчання в частині розвитку корпоративних та управлінських компетенцій. Тому, вважаємо, що наступним етапом слід розпочати трансформацію наявних програм по розвитку soft skills для навчань онлайн із залученням освітніх платформ.

ТОП менеджмент компанії, завдяки проекту по розробці стандарту навчання та розвитку, отримав вагомий інструмент для роботи з персоналом. В першу чергу – вони впливають як прямі замовники на формування навчальних програм та планування кар'єри підлеглих працівників, а по друге - це інструмент для виконання ключових показників ефективності.

Так як проект реалізується тільки півтори року, всі процеси відбуваються на етапі систематизації, відбору тренерів і їх навчання, а також масштабування відкриття навчальних просторів у всіх компаніях групи РГК до кінця 2021 року, на даний час дуже важко поміряти його ефективність. Однак, цей показник є ключовим в вимірі ефективності проекту, тому вкрай важливо оцифрувати його цінність для бізнесу на протязі 2022 року.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баніт О.В. Професійне навчання персоналу в умовах корпоративних навчальних центрів [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу [https://lib.iitta.gov.ua/713174/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/713174/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf) (дата звернення 19.02.2021)
2. Баніт О.В. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньо-фірмової підготовки персоналу / О. Баніт // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. - 2014. - Вип. 1. - С. 94-98. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ped\\_in\\_2014\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ped_in_2014_1_17) (дата звернення 01.05.2021)
3. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації / І. В. Гаврилюк. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2009. - № 2. - [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2009\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_10) (дата звернення 20.02.2021)
4. Корпоративне навчання в Україні: практика, проблеми та перспективи [Електронний ресурс].- 2020. – Режим доступу до ресурсу: [https://marketer.ua/ua/corporate-training-in-ukraine/?fbclid=iwar21bw62cxduprtwjkcxdqfjatz9o7kbqpkbtbx\\_x3ttm\\_nc7sji8yzkhl](https://marketer.ua/ua/corporate-training-in-ukraine/?fbclid=iwar21bw62cxduprtwjkcxdqfjatz9o7kbqpkbtbx_x3ttm_nc7sji8yzkhl) (дата звернення 01.02.2021)
5. Красношاپка В. В., Буданова, Я. Р. Корпоративні університети у системі професійного навчання та розвитку персоналу. Ефективна економіка, 12. – 2013.- Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2590> (дата звернення 10.03.2021).
6. Литовченко І. М. Особливості організації навчального центру як структурного підрозділу для навчання працівників у американських компаніях / І. М. Литовченко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. - 2017. - Вип. 52.

7. Модель компетенцій персоналу Регіональної газової компанії. Корпоративний довідник. – 2019
8. Моргунов Е. А. Корпоративний університет як інструмент становлення навчаючої компанії. Евгений Моргунов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?757>. – Загол. з екрану. – Мова рос. (дата звернення 20.02.2021)
9. Про затвердження Кодексу газорозподільних систем [Електронний ресурс]. - 2020. - Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1379-15#Text>
10. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс]: закон України № 4312-17 від 12.01.2012 р. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
11. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством / М. В. Руденко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 2(1). - С. 33-37. - Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_2%281%29\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_2%281%29_9) (дата звернення 10.03.2021)
12. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу// економіка і суспільство.- 2018. № 19.
13. Тюхпгенко Н. А. Організаційно-методичні аспекти професійної орієнтації: Автореф. дис. — Одеса, 2018
14. Харчишина, О. В. Корпоративний навчальний центр та його роль у формування організаційної культури / О. В. Харчишина // Інноваційна економіка. – 2011. - №3.
15. Taylor, P. J., D. F. Russ-Eft, and D. W. L. Chan. 2005. A meta-analytic review of behavior modeling training // Journal of Applied Psychology 90

## Положення про підготовку внутрішніх тренерів РГК

### Мета положення

- 1.1. Положення про підготовку внутрішніх тренерів (далі - Положення) призначене для забезпечення регламентованого процесу відбору, навчання та оцінки внутрішніх тренерів АТ «\_\_\_\_\_»;
- 1.2. Визначити ролі учасників в процесах відбору, навчання та оцінки внутрішніх тренерів.
- 1.3. Мотивувати працівників компанії до проведення занять та засвоєння знань.

### I. Терміни та визначення

- 2.1. Навчання персоналу – це отримання працівниками нових знань, умінь і навичок, необхідних їм для успішного виконання своїх обов'язків.
- 2.2. Розвиток персоналу – це системно організований процес навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, формування кадрового резерву та вдосконалення корпоративної культури.
- 2.3. Компетенція – сукупність вмінь, практичних навичок, знань та особистісних якостей, які спрямовані на визначення необхідних поведінкових показників працівників для успішного виконання роботи.
- 2.4. Модель компетенцій - сукупність компетенцій, необхідних співробітнику для якісного та ефективного виконання завдань на певній посаді.
- 2.5. Поведінкові індикатори - це конкретні дії, які характеризують прояв компетенції у трудовій поведінці працівника, тому їх формують в дієслівній формі.
- 2.6. Внутрішній тренер компанії – кваліфікований працівник компанії який пройшов навчання за методикою проведення занять, має підготовлені навчальні програми та готовий до самостійного навчання інших працівників шляхом проведення тренінгових занять.

### II. Загальні положення

- 3.1. Дане положення розповсюджується на всі підрозділи підприємства та встановлює єдині вимоги до організації процесів відбору, навчання та оцінки внутрішніх тренерів АТ «\_\_\_\_\_».



3.2. Положення розробляється начальником управління з персоналу і затверджується головою правління АТ «\_\_\_\_\_».

3.3. Положення про підготовку внутрішніх тренерів періодично переглядається відповідно до корпоративних цілей та стратегії компанії.

### **III. Модель компетенцій внутрішнього тренера РГК**

Вимоги до організаційної поведінки кандидатів у внутрішні тренери та внутрішніх тренерів відображені у моделі компетенцій внутрішнього тренера РГК.

Модель компетенцій внутрішнього тренера включає 3 групи компетенцій:

- a) корпоративні компетенції;
- b) особистісні компетенції;
- c) професійні компетенції.

Модель компетенцій внутрішнього тренера РГК представлена у Додатку 1.

### **IV. Підбір кандидатів у внутрішні тренери РГК**

Організаційну, координуючу, методичну та контролюючу функції з підготовки кандидатів у внутрішні тренери виконує управління з персоналу.

#### **5.1. Параметри оцінки кандидатів у тренери РГК**

На стадії відбору кандидати в тренери РГК оцінюються за наступними критеріями:

- 5.1.1. Відповідність кандидата формальним вимогам.
- 5.1.2. Рівень та особливості мотивації кандидата.
- 5.1.3. Корпоративні компетенції.
- 5.1.4. Особистісні компетенції.
- 5.1.5. Професійні компетенції.

#### **5.2. Оцінка відповідності кандидата у внутрішні тренери РГК формальним вимогам**

Кандидати у внутрішні тренери РГК повинні відповідати наступним вимогам:

- 5.2.1. Вік кандидата до 50 років (рекомендовано).
- 5.2.2. Повна вища освіта.
- 5.2.3. Стаж роботи на підприємстві не менше 1 року.
- 5.2.4. Бажання займатись тренерською діяльністю та схильність до даного виду роботи (рівень та особливості мотивації).

Оцінка пунктів 5.2.1 – 5.2.3 здійснюється шляхом аналізу анкетних даних.

Оцінка п.5.2.4 здійснюється шляхом проведення інтерв'ю та використання тесту.

- a. перелік запитань для оцінки кандидата у внутрішні тренери - у Додатку 2;
- b. тест для визначення схильності до тренерської діяльності - у Додатку 3.

### **5.3. Оцінка компетенцій кандидатів у тренери РГК**

Оцінка рівня прояву компетенцій проводиться відповідно до Процедури оцінки персоналу АТ «\_\_\_\_\_».

Для визначення рівня прояву компетенцій працівника по групах корпоративних, управлінських та професійних компетенцій використовують:

- a) метод інтерв'ю;
- b) тестування;
- c) ділові ігри;
- d) демонстрацію.

Орієнтовний перелік інструментів для оцінки кандидатів у внутрішні тренери наведений у Додатку 4.

Для визначення рівня прояву корпоративних компетенцій кандидата у тренери РГК використовується опитувальник (Додаток 5).

### **5.4. Зарахування кандидатів у тренери РГК**

Зарахування кандидатів у тренери РГК проводить спеціальна комісія, склад якої затверджується наказом голови правління АТ. До складу комісії включаються начальник управління з персоналу, профільний директор та інші працівники.

Результати роботи комісії оформлюються протоколом.

Зарахування кандидатів у тренери РГК відбувається за дотримання наступних умов:

- Повна відповідність кандидата формальним вимогам.
- Результати оцінки кожної компетенції кандидата знаходяться на рекомендованому рівні, або рівні, вищому від наведеного у Додатку 6.

При виявленні рівня розвитку **корпоративних** компетенцій нижче рівня «потребує розвитку» може розглядатись питання про продовження співпраці із працівником.

## **V. Підготовка тренерів РГК**

Підготовка кандидатів у тренери РГК відбувається за результатами оцінки їх компетенцій.

Організаційну, координуючу, методичну та контролюючу функції з оцінки та подальшої підготовки кандидатів у внутрішні тренери виконує управління з персоналу.

Підготовку внутрішніх тренерів доцільно проводити у 2 етапи:

1. Розвиток особистісних компетенцій.
2. Розвиток професійних компетенцій.

### **6.1. Розвиток особистісних компетенцій**

На першому етапі навчання основне завдання для майбутнього тренера – набути навички міжособистісного спілкування, зрозуміти чинники, які впливають на ефективність процесу спілкування, та оволодіння інструментами управління цим процесом. Також важливим є розуміння власних емоцій та емоцій інших, оволодіння інструментами зміни емоційного стану.

Перехід до другого етапу відбувається за умови успішного проходження оцінки особистісних компетенцій.

### **6.2. Розвиток професійних компетенцій.**

На другому етапі кандидат має оволодіти навичками розробки програми навчання, техніками та інструментами роботи із групою під час проведення заняття, а також після його завершення (посттренінговий супровід).

### **6.3. Вибір методів і постачальників навчання**

На підставі оцінки компетенцій кандидата у тренери начальник управління з персоналу проводить аналіз, визначає оптимальні методи навчання, аналізує внутрішні можливості компанії.

Якщо внутрішні можливості компанії дозволяють провести навчання, начальник управління з персоналу подає запит до спеціалізованих центрів навчання та розвитку персоналу АТ і узгоджує терміни та формат навчання.

Якщо внутрішньої можливості немає, здійснюється пошук та відбір постачальників послуг з навчання на зовнішньому ринку.

### **6.4. Оцінка компетенцій тренера РГК**

Оцінка компетенцій внутрішнього тренера РГК проводиться:

- a) у випадку завершення навчання за програмою підготовки внутрішнього тренера;
- b) періодично (в рамках періодичної оцінки персоналу).

Оцінка компетенцій тренера проводиться у відповідності до процедури оцінки персоналу АТ «\_\_\_\_\_».

## **VI. Оцінка результатів роботи тренерів РГК**

### **7.1. Мета оцінки результатів заняття**

Оцінка результатів роботи тренера РГК може проводитись з метою:

- 7.1.1. З'ясування ставлення учасників заняття до процесу та/або змісту навчання.
- 7.1.2. Виявлення рівня знань учасників.
- 7.1.3. Підготовки нових та коригування існуючих навчальних програм.

### **7.2. Рівні оцінки результатів роботи тренерів РГК**

Оцінка результатів роботи тренера РГК може проводитись на наступних рівнях:

<b>Рівень оцінки</b>	<b>Метод оцінки</b>
1. Емоційне сприйняття учасниками заняття теми, особливостей викладання та ін.	Анкетування, інтерв'ю.
2. Засвоєння знань.	Тести перевірки знань.
3. Зміна організаційної поведінки працівників, які пройшли навчання	Оцінка 180° згідно з положенням про оцінку персоналу АТ.
4. Зміна результатів роботи працівників, які пройшли навчання.	Порівняльний аналіз результатів роботи до і після проведення заняття Згідно з положенням про оцінку персоналу АТ.

***Примітка\*.** Оцінка проводиться за можливості відмежування показника, який вимірюється від інших чинників, які можуть вплинути на результати оцінки. Керівництво АТ самостійно визначає періодичність та рівень оцінки роботи тренера.*

7.2.1. Оцінка емоційного сприйняття учасниками заняття теми, особливостей викладання проводиться безпосередньо після проведення заняття і відповідно до анкети (Додаток 7). Результати оцінки не використовуються для оцінки якості роботи тренера. Результати оцінки можуть використовуватись:

- а) тренером для коригування навчальних програм та методики проведення тренінгу;
- б) управлінням з персоналу для збору інформації щодо очікувань слухачів.

7.2.2. Оцінка якості засвоєння знань учасниками заняття проводиться безпосередньо після заняття. Тести перевірки знань розробляються тренером, погоджуються начальником управління з персоналу та профільним директором/начальником служби, управління та затверджуються головою управління АТ «\_\_\_\_\_». Результат засвоєння знань слухачами є одним із ключових показників роботи внутрішнього тренера.

7.2.3. Оцінка зміни організаційної поведінки та/або результатів роботи працівників які пройшли навчання. Ці види оцінки проводяться відповідно до процедури оцінки персоналу АТ «\_\_\_\_\_».

## Додаток 1. Модель компетенцій внутрішнього тренера РГК

### Корпоративні компетенції внутрішнього тренера РГК

#### Гнучкість і адаптивність:

- a) тренер вміє адаптуватися до нововведень і працювати ефективно;
- b) коригує свою поведінку при зміні цілей і задач;
- c) проявляє гнучкість у відносинах з людьми.

#### Відповідальність:

- a) бере на себе відповідальність за свої рішення, дії і вчинки;
- b) тренер завжди виконує свої обов'язки на високому рівні;
- c) дотримується правил, стандартів і процедур.

#### Клієнтоорієнтовність:

- a) тренер обслуговує клієнтів на високому рівні (своєчасно, якісно і ефективно);
- b) він розвиває взаємовигідні і довгострокові відносини з усіма клієнтами, контролює рівень їх задоволення наданими послугами;
- c) прагне задовільнити індивідуальні потреби клієнтів.

#### Робота в команді:

- a) тренер орієнтований на співпрацю з членами команди (колективу), в якій працює;
- b) ототожнює себе з командою і поділяє мету, яка стоїть перед нею;
- c) надає необхідну допомогу і підтримку іншим членам команди.

### Особистісні компетенції внутрішнього тренера РГК (Soft Skills)

#### Міжособистісне спілкування:

- a) володіє навичками слухання (активного, рефлексивного, емпатійного);
- b) вміло використовує уточнення, переформулювання, подальший розвиток думки;
- c) точний в монологічному мовленні.

#### Управління емоціями:

- a) тренер усвідомлює власний емоційний стан («тут і тепер»);
- b) помічає зміни власного емоційного стану та емоційного стану співрозмовника/групи;
- c) володіє техніками зміни емоційного стану;
- d) реалізує партнерську позицію в спілкуванні з колегами.

#### Толерантність до невизначеності:

- a) схильний сприймати незвичайні і складні ситуації як такі, які дають нові можливості;
- b) продуктивно діє в незнайомій ситуації і за нестачі інформації;
- c) здатний приймати рішення без довгих сумнівів і страху невдачі.

#### Орієнтація на результат:

- a) тренер усвідомлює бажаний результат своєї роботи, здійснює акцент в роботі на ньому;
- b) аналізує інформацію в процесі своєї роботи на предмет досягнення поставлених цілей;
- c) відстежує перебіг заняття, відхилення від очікуваного результату, та направляє заняття у потрібне русло.

#### **Планування і організованість:**

- a) тренер планує дії в середньостроковій і короткостроковій перспективі, відстежує виконання планів;
- b) вміє визначати пріоритети;
- c) вміє організовувати робочий час максимально ефективно.

### **Професійні компетенції внутрішнього тренера РГК (Hard Skills)**

#### **Проектування тренінгу:**

- a) тренер вміє правильно сформулювати цілі програми, розробити структуру програми з чітко окресленою логікою та очікуваним результатом;
- b) вміє правильно підібрати інструменти та методики для досягнення очікуваного результату;
- c) має глибоке розуміння механізмів та умов формування навичку.

#### **Навички презентації:**

- a) інформація подається структуровано, логічно, послідовно (від простого до складного);
- b) підтримує зоровий контакт з кожним учасником;
- c) вдало використовує наочні матеріали;
- d) вміло використовує невербальні засоби спілкування;
- e) час оптимально розподілено для надання інформації, практичних завдань і обговорень.

#### **Робота з групою:**

- a) тренер правильно ідентифікує групові ролі учасників та взаємодіє з учасниками відповідно до їх ролей;
- b) коротко і по суті відповідає на додаткові запитання учасників;
- c) ефективно працює з запереченнями і провокаціями;
- d) утримує і переключає увагу групи.

#### **Інструменти та техніки:**

- a) тренер вдало використовує значний арсенал тренерських засобів (розминки, ігри, міні – лекції, дискусії, надання зворотного зв'язку та ін);
- b) до усіх завдань прописані інструкції;
- c) тренер вміє запропонувати групі стислий та зрозумілий виклад сказаного.

#### **Оцінка ефективності та підтримка результатів:**

- a) тренер вміє оцінити ефективність тренінгу на різних рівнях;
- b) дає рекомендації щодо застосування навичок з урахуванням специфіки роботи;
- c) пропонує шляхи і способи подальшого розвитку отриманих навичок;

d) за необхідності проводить посттренінгові заходи для закріплення отриманих на тренінгу навичок.

**Експертність:**

- a) тренер володіє глибокими знаннями із дисципліни котру викладає;
- b) вірно використовує термінологію, знає правила та закономірності дисципліни.;
- c) наводить конкретні приклади, коректно проводить аналогії.



## Додаток 2. Перелік запитань для оцінки кандидата у внутрішні тренери

### Особливості мотивації

1. Вам подобається Ваша робота? **Чим?**
2. Хто такий успішний працівник?
3. Ви виконуєте цілу низку функцій. Яка робота Вам подобається найбільше?
4. Чи є щось, що не подобається на роботі? **Що** саме?
5. **Чому** люди інколи змінюють місце роботи?
6. Ви назвали Ваші успіхи.... **Чому** Ви вважаєте це успіхом?
7. За яких умов Ви можете прийняти рішення звільнитись з компанії?
8. Як Ви гадаєте, **що** спонукає людей працювати добре, ефективно?
9. **Що** потрібно робити, щоб працівники працювали краще?
10. Ви висловлюєте готовність до нового виду діяльності. Для чого це Вам?
11. У чому б Вам було цікаво спробувати свої сили? **Чому** це Вас цікавить?
12. Яку роботу Ви не любите виконувати більше за все? **Чому?**

### Компетенція «Орієнтація на результат»

1. Які види робіт/функції ви виконуєте? Що є результатом роботи на Вашій посаді?
2. За якими критеріями можна оцінити результати роботи працівника на Вашій посаді? За чим можна оцінювати результати Вашої праці?
3. Які інструменти впливу у Вас є для досягнення поставлених завдань?

### Компетенція «управління емоціями»

1. Із одними колегами легко і комфортно працювати, з іншими складніше. Інколи трапляються ті, які можуть дратувати. Які люди Вас дратують?
2. Як Ви із ними взаємодієте?
3. Що Ви з цим робите? (з роздратуванням)?
4. Що Ви робите, якщо інша людина Вас не розуміє?
5. Що може примусити Вас розлютитися?
6. Коли Ви відчуваєте себе гармонійно/натхненно? А зараз як Ви себе відчуваєте?
7. Чи довго залишається у Вас відчуття дискомфорту після конфлікту? Чи хвилює Вас питання “Хто винен”?
8. Що Вас може роздратувати? Як часто Ви буваєте роздратованими?

### Компетенція «Толерантність до невизначеності»

1. Ви належите до людей, які швидко приймають рішення? Чи зважаєте всі «за» і «проти»?
2. Як Ви вважаєте, ситуація невизначеного та невідомого це здебільшого загроза чи можливість?

3. Перш ніж почати яку-небудь справу, чи потрібен Вам час подумати, налаштуватись?

Скільки потрібно для цього часу? Чи можете Ви почати відразу? Чому?

4. Чи згодні Ви, що цікавіше займатися складною проблемою, ніж вирішувати просту? Обґрунтуйте.

5. Чи згодні Ви, що звичне завжди краще незнайомого? Чому?

### Додаток 3 Тест для визначення схильності до тренерської діяльності

*\*За потреби може використовуватись інший тест який визначає схильність кандидата до того чи іншого виду діяльності.*

**Інструкція для досліджуваного.** Припустимо, що після відповідного навчання Ви однаково успішно могли б виконувати будь-яку роботу. Оберіть, будь ласка, з двох запропонованих робіт, розміщених в одному рядку, ту, яка Вам подобається більше.

Після цього у бланку відповідей відзначте Ваш варіант відповіді.

Час для проходження тесту не обмежується.

	<b>РОБОТА 1</b>	<b>АБО</b>	<b>РОБОТА 2</b>
1a	Розбиратися в кресленнях, схемах, таблицях (перевіряти, уточнювати, упорядковувати).	<b>АБО</b> 16	Презентувати споживачам нові продукти, послуги.
2a	Інформувати людей про новини.	<b>АБО</b> 26	Художньо оформляти виставки, вітрини.
3a	Обробляти матеріали (дерево, тканину, пластмасу, метал і т.п.).	<b>АБО</b> 36	Тренувати команду (спортсменів, солдат, учнів).
4a	Копіювати малюнки, зображення (або налагоджувати музичні інструменти).	<b>АБО</b> 46	Консультувати споживачів щодо умов роботи.
5a	Навчати молодих співробітників новим спеціальностям.	<b>АБО</b> 56	Обговорювати, налагоджувати прилади, апарати.
6a	Здійснювати підготовку спортивної команди.	<b>АБО</b> 66	Керувати будь-яких вантажним (підйомним чи транспортним) засобом: підйомним краном, автомобілем, тепловозом і ін.
7a	Шукати і виправляти помилки в текстах, таблицях, кресленнях.	<b>АБО</b> 76	Проводити реабілітацію після травм.
8a	Навчати в школі, інституті.	<b>АБО</b> 86	Займатися кресленням, копіюванням схем, карт.
9a	Конструювати, проектувати нові види промислових виробів (машини, одяг, будинки, продукти харчування тощо).	<b>АБО</b> 96	Бути посередником із врегулювання суперечок.
10a	Допомагати хворим, лікувати.	<b>АБО</b> 106	Виконувати обчислення, розрахунки.
11a	Фарбувати або розписувати стіни приміщень, поверхню виробів.	<b>АБО</b> 116	Організовувати культпоходи, екскурсії.

## Лист відповідей

Номер запитанн я	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Номер відповіді	1а	2б	3а	4а	5б	6б	7а	8б	9а	10а	11б
	1б	2а	3б	4б	5а	6а	7б	8а	9б	10б	11а

**Підрахунок та інтерпретація результатів.** Підраховується загальна сума відповідей по кожному рядку. За одну відповідь нараховується один бал. Чим більша сума балів по 2-му (нижньому) рядку, тим більша схильність кандидата до тренерської діяльності. У випадку, якщо сума набраних балів менше 5, можна робити висновок про недостатню схильність кандидата до тренерської діяльності і переважаючу схильність до інших видів роботи.

#### Додаток 4. Орієнтовний перелік інструментів для оцінки кандидатів у внутрішні тренери РГК

<b>Корпоративні компетенції внутрішнього тренера РГК</b>		<b>Метод оцінки</b>	<b>Інструменти оцінки</b>
1.	Гнучкість і адаптивність	180° згідно положення про оцінку персоналу	Положення про підготовку внутрішніх тренерів РГК
2.	Відповідальність		
3.	Клієнтоорієнтовність		
4.	Робота в команді		
<b>Особистісні компетенції внутрішнього тренера РГК (Soft Skills)</b>			
5.	Міжособистісне спілкування	інтерв'ю, 180° згідно з положенням про оцінку персоналу	Положення про підготовку внутрішніх тренерів РГК
6.	Управління емоціями	інтерв'ю	
7.	Толерантність до невизначеності	інтерв'ю, 180° згідно з положенням про оцінку персоналу	
8.	Орієнтація на результат	інтерв'ю	
9.	Планування і організованість	інтерв'ю, 180° згідно з положенням про оцінку персоналу	
<b>Професійні компетенції внутрішнього тренера РГК (Hard Skills)</b>			
10.	Проектування тренінгу	демонстрація	Положення про підготовку внутрішніх тренерів РГК
11.	Навички презентації	демонстрація	
12.	Робота з групою	демонстрація	
13.	Інструменти та техніки	демонстрація	
14.	Оцінка ефективності та підтримка результатів	інтерв'ю	
15.	Експертність	Тест перевірки знань, інтерв'ю	

## Додаток 5. Листок оцінки корпоративних компетенцій внутрішнього тренера

Листок оцінки \_\_\_\_\_

(ППП)

Шановний колего, з метою об'єктивної оцінки корпоративних компетенцій, що може бути використано для навчання та професійного росту, прошу Вас оцінити міру прояву характеристик.

Для цього оберіть будь ласка, той варіант відповіді, який найточніше описує поведінку, та поставте навпроти нього позначку.

### **Клієнтоорієнтованість**

Прагне задовільнити індивідуальні потреби клієнтів:

- a) не прагне висвітлювати потреби клієнта;
- b) не демонструє активних дій, спрямованих на встановлення і задоволення потреб клієнта;
- c) висвітлює потреби клієнта, вирішує його проблеми швидко і ефективно;
- d) активно висвітлює потреби клієнта, підтримує постійний діалог з клієнтом.

Обслуговує клієнтів на високому рівні (своєчасно, якісно і ефективно):

- a) при взаємодії з клієнтом діє виключно в рамках формальних обов'язків;
- b) реагує на пропозиції, питання і скарги клієнта;
- c) присвячує клієнту додатковий час і зусилля, якщо це необхідно;
- d) прогнозує можливі очікування, успіхи або проблеми клієнтів в майбутньому.

Розвиває взаємовигідні і довгострокові відносини з клієнтом:

- a) проявляє дратівливість і нетерплячість по відношенню до клієнта;
- b) зіштовхуючись з претензіями з боку клієнта, займає оборонну позицію;
- c) надає клієнту якісне обслуговування відповідно до стандартів, прийнятих в Компанії;
- d) вибудовує партнерські відносини з клієнтом.

### **Відповідальність**

Дотримується правил, стандартів і процедур:

- a) не знайомий з встановленими стандартами, правилами і процедурами;
- b) прагне дотримуватися встановлених правил і процедур, однак може використовувати формальний підхід в роботі, навіть на шкоду ефективності;
- c) обґрунтований і акуратний, слідує усім встановленим стандартам якості і вимогам до виконання робіт;
- d) підтримує високі професійні стандарти, контролює їх дотримання іншими і прагне до їх вдосконалення.

Виконує свої обов'язки на високому якісному рівні:

- a) ухиляється від довірених йому обов'язків;
- b) виконує роботу з небажанням, перекладає свою частину обов'язків на інших;
- c) досконально підходить до виконання всіх покладених на нього обов'язків;
- d) при необхідності приймає на себе додаткові обов'язки і розширює зону своєї відповідальності.

Бере на себе відповідальність за свої рішення, дії і вчинки в рамках своїх повноважень:

- a) не готовий нести відповідальність за власні дії;
- b) розуміє свої обов'язки, проте за можливості знімає з себе відповідальність, перекладає її на інших;
- c) розуміє ступінь і межі своєї відповідальності, з готовністю відповідає за прийняття рішень, їх наслідки і результати своєї роботи;
- d) відповідально і продумано діє в кризових ситуаціях, які вимагають оперативного втручання.

### **Робота в команді**

Орієнтований на співпрацю з членами своєї команди:

- a) не ділиться інформацією з колегами, притримує дані, що негативно впливає на роботу групи;
- b) терпляче ставиться до інших, прагне взаєморозуміння;
- c) орієнтований на співпрацю з колегами і керівником при щоденній взаємодії;
- d) ділиться досвідом, інформацією, знаннями з іншими членами команди.

Ототожнює себе з командою:

- a) не розуміє загальних цілей команди і свого внеску в командний результат;
- b) розуміє свій індивідуальний внесок у командний результат;
- c) підтримує рішення групи, ототожнює себе з командою;
- d) усвідомлює особисту відповідальність за командний результат.

Надає необхідну допомогу і підтримку іншим членам команди:

- a) нетерплячий до інших членів команди, не може налагодити взаємозв'язки;
- b) враховує вплив своїх дій і рішень на інших членів команди;
- c) проявляє повагу до членів команди, їх думки, вкладу в загальний результат;
- d) проявляє ініціативу і надає допомогу колегам, наскільки це необхідно і можливо.

### **Гнучкість і адаптивність**

Уміє адаптуватися до нововведень і працювати ефективно:

- a) негнучкий в підходах, використовує один і той же стиль незалежно від обставин;
- b) використовує кілька сталих стилів виконання роботи, проте не вміє їх варіювати в залежності від ситуації;
- c) адаптується до нововведень в більшості ситуацій;
- d) з ентузіазмом ставиться до нововведень, швидко адаптується і працює ефективно в різних ситуаціях.

Проявляє гнучкість у відносинах з людьми:

- a) зазнає труднощів у відносинах з новими людьми і роботі в нових умовах;
- b) незважаючи на складності, намагається коригувати свою поведінку з урахуванням особливостей колег;
- c) проявляє гнучкість у відносинах з людьми з різним стилем роботи;
- d) заохочує інших до адаптації до нових обставин.

Коригує свою поведінку при зміні цілей і задач:

- a) на прохання змінити свої плани реагує з невдоволенням;
- b) вимагає значного часу на адаптацію до нових умов;
- c) змінює стиль, підходи відповідно до нових умов;
- d) легко пристосовується до мінливих обставин.



## Додаток 6. Рекомендовані рівні компетенцій кандидата у тренери РГК



## Додаток 7. Анкета оцінки емоційного сприйняття учасниками заняття.

**Шановний колего!** З метою забезпечення навчання, орієнтованого на Ваші потреби, пропонуємо Вам відповісти на низку запитань. Ваші відверті відповіді сприятимуть вдосконаленню навчальних програм, задоволенню Вашого запиту у навчанні. Заздалегідь вдячні за співпрацю.

**1. Чи задоволені Ви тим, що зараховані в списки слухачів даного заняття?**

а) так;

б) ні.

**2. Оцініть, будь ласка, за п'ятибальною шкалою заняття „\_\_\_\_\_”.**

Для цього поставте, будь ласка, навпроти кожної характеристики (у відповідному рядку) цифри від 1 до 5.

«1» - характеристика виражена мінімально

«5» - максимальний прояв характеристики

Характеристика	Міра прояву характеристики				
	1	2	3	4	5
Доступність, зрозумілість викладу					
Повнота висвітлення тем (на противагу частковості чи поверховості)					
Корисність поданого матеріалу для роботи на Вашій посаді					
Організація процесу навчання					

**3. Чи хотіли б Ви ще відвідувати заняття тренера \_\_\_\_\_?**

а) так;

б) ні.

**4. Які зміни в організації навчання Ви запропонували б?**

---



---



---

**5. Які дисципліни Ви хотіли б, щоб були додатково включені до навчального плану? (напишіть)**

№	Назва дисципліни

**6. Яким питанням Ви доповнили б дану анкету?**

---

**Повідомте, будь ласка, наступні дані про себе:**

**ІІІ** \_\_\_\_\_

**Дякуємо за співпрацю!**

**Додаток 8. Листок оцінки професійних компетенцій внутрішнього тренера.**

<b>Проектування тренінгу:</b>	<b>0 балів</b>	<b>1 бал</b>	<b>2 бали</b>	<b>3 бали</b>
a) тренер вміє правильно сформулювати цілі програми, розробити структуру програми з чітко окресленою логікою та очікуваним результатом;				
b) вміє правильно підібрати інструменти та методики для досягнення очікуваного результату.				
<b>Навички презентації:</b>				
a) інформація подається структуровано, логічно, послідовно (від простого до складного);				
b) підтримує зоровий контакт з кожним учасником;				
c) вдало використовує наочні матеріали;				
d) вміло використовує невербальні засоби спілкування;				
e) час оптимально розподілено для надання інформації, практичних завдань і обговорень.				
<b>Робота з групою:</b>				
a) тренер правильно ідентифікує групові ролі учасників та взаємодіє з учасниками відповідно до їх ролей;				
b) коротко і по суті відповідає на додаткові запитання учасників;				
c) ефективно працює з запереченнями і провокаціями;				
d) утримує і переключає увагу групи.				
<b>Інструменти та техніки:</b>				
a) тренер вдало використовує значний арсенал тренерських засобів (розминки, ігри, міні – лекції, дискусії, надання зворотного зв'язку та ін);				
b) до усіх завдань прописані інструкції;				
c) тренер вміє запропонувати групі стислий та зрозумілий виклад сказаного.				

## ПОЛОЖЕННЯ ПРО НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

### Мета положення

- систематизувати дії та процедури, спрямовані на навчання і розвиток персоналу, для забезпечення професійного зростання працівників і виконання бізнес-цілей компанії;
- регламентувати порядок визначення потреб у навчанні, проведення навчальних заходів та контроль їх результативності для працівників компанії
- створити процес навчання і розвитку персоналу структурованим і керованим;
- визначити ролі учасників процесу навчання.

### 1. Терміни та визначення ключових понять

Навчання персоналу – це отримання працівниками нових знань, умінь і навичок, необхідних їм для успішного виконання своїх обов'язків, або обов'язків на які їх планується призначити.

Розвиток персоналу – це системно організований процес навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, формування кадрового резерву та вдосконалення корпоративної культури.

Програма навчання і розвитку – це комплекс послідовних навчальних заходів, об'єднаних певною тематикою і спрямованих на розвиток конкретних цільових груп персоналу компанії.

Компетенція – сукупність вмінь, практичних навичок, знань та особистісних якостей, які спрямовані для визначення необхідних поведінкових показників працівників для успішного виконання роботи

Тренінг – це форма групової роботи, яка забезпечує активну участь і творчу взаємодію учасників між собою і з тренером. Він спрямований на процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навичок співробітників.

Цільові курси - один з різновидів підвищення кваліфікації, які спрямовані на вивчення сучасних технологічних процесів виконання робіт, нового обладнання, послуг та документації.

## **2. Загальні положення**

- 2.1 Дане положення поширюється на всі категорії персоналу підприємства.
- 2.2. Положення погоджується Начальником управління з персоналу і затверджується Головою правління АТ.
- 2.3 Положення про навчання та розвиток персоналу періодично переглядається відповідно до корпоративних цілей та стратегії компанії.
- 2.3 Пропозиції щодо доповнення або зміни Положення формуються керівниками компанії, подаються на розгляд Начальнику управління з персоналу АТ, аналізуються щодо доцільності внесення змін. У разі позитивного рішення, зміни та доповнення погоджуються у відповідній послідовності.

## **3. Стратегія навчання та розвитку персоналу компанії**

Стратегічні напрямки діяльності з навчання та розвитку персоналу Компанії визначені наступні:

### **3.1 Створення організації, що самонавчається:**

- Створення сучасного простору для навчання та розвитку персоналу
- Залучення до процесу навчання усіх категорій персоналу
- Підвищення фахового і професійного рівня працівників компанії
- Популяризація постійного розвитку і вдосконалення
- Формування та розвиток сервісного мислення

### **3.2 Побудова високої культури менеджменту:**

- Популяризація і стимулювання формування менеджерських навичок
- Розвиток управлінських компетенцій менеджерів різних ланок

### **3.3 Формування внутрішнього кадрового резерву**

- Розвиток молодих талантів та потенційних працівників
- Забезпечення кадрової безпеки компанії

## **4. Принципи Навчання та розвитку персоналу**

Навчання і розвиток працівників компанії забезпечує формування та підтримку необхідного рівня кваліфікації персоналу, з урахуванням стратегії й перспектив розвитку компанії.

Навчання і розвиток працівників компанії базуються на таких принципах, а саме:

#### 4.1 Системність навчання і розвитку

- Навчання у компанії є засобом постійного вдосконалення роботи працівників усіх рівнів, їх професійного й особистого розвитку. Навчання кожного працівника повинно формуватися відповідно до результатів оцінки його роботи і компетенцій.
- Виявлення потреб у навчанні конкретних працівників компанії відбувається об'єктивно. За умови рівних результатів, отриманих у процесі оцінки кандидатів на навчання, перевагу буде надано працівникам, які володіють високим потенціалом до розвитку й високою мотивацією до роботи в компанії.
- Всі навчальні заходи, фінансовані компаніями групи обов'язково мають бути спрямовані на досягнення цілей і завдань компанії і, ні в якому разі, не суперечити їм.
- Проведення навчальних заходів планується таким чином, що одразу по завершенні навчання або протягом навчання (у випадку з довготривалими курсами) працівники могли застосовувати нові знання і навички в роботі.

#### 4.2 Відповідальність за власний розвиток

- Кожен працівник, який навчається у компанії має бути зацікавлений у власному розвитку, відповідально ставитись до усього процесу організації власного навчання і бути готовим до змін, що відбуваються у вимогах до його роботи після навчання.
- Кожен працівник, який відвідав навчальні заходи, фінансовані компанією, має докласти максимум зусиль для закріплення і застосування у роботі нових знань і навичок, а також для поширення нових знань серед колег.
- Компанія схвалює і заохочує передавання знань, досвіду і популяризації навичок серед працівників компанії.

#### 4.3 Використання різних форм і методів навчання

- Для організації процесу навчання у компанії використовуються різні сучасні форми і методи, вибір яких залежить від цільової групи, мети навчання і специфіки теми навчання.
- У компанії схвалюються пропозиції стосовно використання нових форм і методів навчання персоналу.

### 5. Види навчання в компанії

#### 5.1 Формами планування й організації навчальних заходів

Планові навчальні заходи – здійснюються відповідно до річного плану навчання персоналу, який затверджується в рамках кожного АТ групи компаній.

Позапланові навчальні заходи – здійснюються за наявності виробничої необхідності відповідно до заявок керівників структурних підрозділів, погоджених начальником Управління з персоналу АТ.

### 5.2 Форми проведення навчальних заходів

Корпоративне внутрішнє навчання – навчання, яке проводиться для груп працівників компанії висококваліфікованими фахівцями та внутрішніми тренерами компанії.

Корпоративне внутрішнє навчання організовується для різних категорій персоналу з метою вдосконалення компетенцій працівників, навичок і підвищення загального рівня їх розвитку.

Корпоративне зовнішнє навчання – навчання, що проводиться для груп працівників компанії, фахівцями зовнішніх постачальників навчання.

Корпоративне зовнішнє навчання організовується у випадках, коли виникає необхідність і немає внутрішніх ресурсів для проведення такого навчання. Для такого виду навчання залучаються зовнішні постачальники. Вибір та програми навчання повинні бути скореговані відповідно до місії, цілі та цінностей компанії і направлені на розвиток корпоративних, управлінських та професійних компетенцій працівників.

Відкрите зовнішнє навчання – навчання, яке проходять працівники компанії, беручи індивідуальну участь у відкритих тренінгах, семінарах, конференціях та спеціалізованих навчальних програмах.

Такий вид навчання організовується у випадках, коли виникає необхідність навчити декілька працівників, але внутрішні ресурси обмежені або недостатні. Постачальниками таких заходів є зовнішні компанії, організації та навчальні заклади.

### 5.3 Професійне навчання в компанії

Формальне професійне навчання - здійснюється відповідно до вимог стандартів професійної освіти, типових навчальних планів і програм, освітніх програм, стандартів вищої освіти у закладі освіти або безпосередньо у роботодавця. За результатами формального професійного навчання працівників видаються документи про освіту.

Неформальне професійне навчання - здійснюється для набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, для якого не регламентовано місце набуття, строк та форма навчання (курси, семінари, тренінги тощо). За результатами неформального навчання видається довідка, в якій зазначаються професія (спеціальність), за якою здійснювалось навчання, напрям підвищення кваліфікації, строки навчання, тощо.



## **6. Основні Програми за якими проводиться навчання і розвиток персоналу**

Відповідно до стратегії компанії у сфері навчання та розвитку персоналу визначені основні Програми, в межах яких проводиться навчання і розвиток персоналу:

### **6.1 Програма «Welcome to Company»**

- Цільова група: працівники, щойно прийняті на роботу в Компанію.
- Постачальник навчання: Спеціалісти Центру навчання та розвитку, або спеціалісти Управління з персоналу (базовий тренінг адаптується і проводиться в межах кожного АТ).
- Основна ціль програми: Познайомити нових співробітників з цілями, цінностями та структурою групи компаній РГК і АТ, напрямками діяльності і базовими принципами роботи, а також сприяти швидкій адаптації нового співробітника в Компанії.
- Термін навчання: 4-6 годин.

### **6.2 Цільові курси за напрямками: КПО, ЕХЗ, ВБСГ, ТО, ГРП, контролери, зварники пластмас**

- Цільова група: робітничий персонал, які виконують дані функції, в межах своєї професії.
- Постачальник навчання: спеціально підготовлені тренери, в межах спеціалізованих Центрів навчання і розвитку персоналу.
- Основні цілі: досягти у працівників правильного розуміння технологічних процесів і відпрацювати необхідні навички при проведенні робіт.
- Термін навчання: Кожен курс від 3-7 модулів по 3-4 години.

### **6.3 Тренінг «Сервісне мислення Компанії»**

- Цільова група: керівники різних рівнів та працівники Центрів з обслуговування клієнтів.
- Постачальник навчання: Спеціалізовані внутрішні тренери.
- Основна ціль: Формування сервісного мислення Компанії у керівників, розвиток клієнтоорієнтованості.
- Термін навчання: 8-16 годин.

### **6.4 Тренінги по стандартам обслуговування клієнтів**

- Цільова група: працівники Центрів з обслуговування клієнтів та працівники, які безпосередньо обслуговують клієнтів.

- Постачальник навчання: Спеціалізовані внутрішні тренери.
- Основна ціль: Сформувати модель клієнтоорієнтованого підходу в обслуговуванні клієнтів.
- Термін навчання: Декілька модулів по 3-4 години

#### 6.5 Навчальні тренінги для середнього менеджменту

- Цільова група: середній та лінійний менеджмент.
- Постачальник навчання: внутрішні тренери.
- Основні цілі: Розвиток управлінських навичок в рамках корпоративної моделі компетенцій.
- Термін навчання: 2-3 тренінги по 16 годин.

#### 6.6 Спеціалізовані корпоративні програми розвитку лідерства

- Цільова група: кадровий резерв на ключові посади та склад Правління.
- Постачальник навчання: бізнес-школи (KMBS та LvBS), перелік може бути розширено.
- Основні цілі: Розвиток управлінського потенціалу та формування міцного кадрового резерву.
- Термін навчання: довгострокове

#### 6.7 Професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників на виробництві

- Цільова група: працівники робітничих професій.
- Постачальник навчання: висококваліфіковані працівники компанії, спеціалізовані тренери. Зовнішні навчальні заклади, якщо немає можливості організувати цей процес на АТ або спеціалізовані Центри навчання та розвитку персоналу.
- Основні цілі: надання нової професії, підвищення кваліфікації (розряду).
- Термін навчання: від одного місяця

### **7. Розподіл відповідальності працівників у процесах навчання та розвитку.**

#### 7.1 Виявлення потреби у навчанні

7.1.1 Начальник управління з персоналу відповідає за організацію процесу навчання та розвитку персоналу в АТ.

7.1.2 Керівники АТ спільно з Начальником управління з персоналу визначають потреби у навчанні працівників підпорядкованих підрозділів, на основі періодичної оцінки персоналу (модель компетенцій), з урахуванням бізнес-цілей Компанії.

## 7.2 Встановлення цілей навчального заходу

Керівники, разом з начальником Управління з персоналу АТ, встановлюють цілі навчальних заходів для працівників своїх підрозділів відповідно до індивідуальних планів розвитку (ІПР) працівників. На підставі ІПР формується Річний план навчання та затверджується Головою правління АТ на поточний рік.

## 7.3 Вибір методів і постачальників навчання

7.3.1 На підставі ІПР і річного плану навчання начальник Управління з персоналу робить аналіз, визначає оптимальні методи навчання, аналізує внутрішні можливості Компанії.

7.3.2 Якщо внутрішні можливості Компанії дозволяють провести навчання, Начальник управління з персоналу подає запит до спеціалізованих Центрів навчання та розвитку персоналу РГК і узгоджує терміни та формат навчання.

7.3.3 Якщо внутрішньої можливості немає, здійснюється пошук та відбір постачальників послуг з навчання на зовнішньому ринку.

7.3.4 Начальник управління з персоналу АТ контролює відповідність навчального заходу затверженому річному бюджету.

## 7.4 Оцінка результатів по завершенню навчального заходу.

7.4.1 По завершенню процесу навчання (внутрішнього або зовнішнього) учасники навчання заповнюють анкету оцінки навчального заходу (Додаток 1).

7.4.2. На підставі анкет Начальник управління з персоналу спільно з начальниками Центрів навчання та розвитку персоналу (відділів навчання та розвитку) аналізує ефективність навчальних заходів та своєчасно корегують їх.

## 7.5 Формування програми розвитку для внутрішнього кадрового резерву на ключові посади.

7.5.1 На підставі сформованого кадрового резерву на ключові посади, ІПР та розбіжності в необхідних компетенціях на посади Начальник управління з персоналу розробляє програму розвитку (навчання) і формує відповідні групи.

7.5.2 Якщо внутрішніх ресурсів Компанії недостатньо для формування необхідних компетенцій, то формуються групи для навчання у бізнес-школах (чи інших провайдерів з надання послуг навчання відповідного рівня).

## **8. Фінансування програм навчання, внутрішні розрахунки та оплата роботи внутрішніх тренерів**

8.1 Навчання персоналу Компанії здійснюється за рахунок кожного підприємства (АТ) й фінансується у повному обсязі згідно із затвердженим бюджетом.

8.2. В окремих випадках фінансування навчальних програм можливо з частковою участю працівника (довгострокові програми для Топ-менеджерів).

8.3. Грошові взаєморозрахунки між АТ групи компаній проводяться з урахуванням витрат на проведення тренінгів та / або навчальних заходів, роботу тренера і витратами, пов'язаними з проїздом і проживанням тренера.

8.4. Оплата роботи внутрішнього тренера розраховується на базі кошторису на навчання і встановлюється на ринковому рівні на умовах погодинної тарифікації.

8.5. Оплата тренерів затверджується наказом по підприємству на поточний рік (для внутрішнього та зовнішнього викладання).

8.6. Виплати виконуються при умовах, що тренер пройшов навчання, має сертифікат та працює з затвердженою у Компанії програмою навчання. Оплата тренерів може коригуватися на протязі року та встановлюватися наказом по підприємству.

**Начальник управління з персоналу**

\_\_\_\_\_

## Додаток 1

**АНКЕТА ОЦІНКИ НАВЧАЛЬНОГО ЗАХОДУ**

(Для оцінки використовується п'ятибальна шкала, де 1- мінімальна оцінка, 5- максимальна оцінка, 0- відсутність параметру оцінювання.)

Назва заходу: \_\_\_\_\_

Дата проведення: \_\_\_\_\_

Місце проведення: \_\_\_\_\_

Постачальник послуг: \_\_\_\_\_

ПІБ викладача: \_\_\_\_\_

Мета вашої участі у навчальному заході: \_\_\_\_\_

Будь ласка, надайте оцінку якості навчального заходу за наступними розділами

**ЗМІСТ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОГО ЗАХОДУ**

Оптимальність змісту навчального заходу: 5 4 3 2 1

Відповідність програми Вашим цілям і завданням: 5 4 3 2 1

Зручність розкладу програми заходу: 5 4 3 2 1

Ваші Коментарі до наданих оцінок/Рекомендації за цим розділом:

---



---



---

**ЗАДОВОЛЕНІСТЬ НАВЧАННЯМ**

Наскільки важливою особисто для вас була тема навчання 5 4 3 2 1

Чи зможете ви застосувати отримані нові навички та знання на практиці 5 4 3 2 1

Що нового Ви дізналися на навчанні

---



---

**РОБОТА ВИКЛАДАЧА**

Рівень знань викладачем предмету викладання: 5 4 3 2 1

Володіння викладачем навичками викладання і презентації: 5 4 3 2 1

Якість відповідей викладача на запитання учасників: 5 4 3 2 1

Вміння викладача керувати групою учасників: 5 4 3 2 1

Ваші Коментарі до наданих оцінок/Рекомендації за цим розділом:

---

---



---

### НАВЧАЛЬНІ МАТЕРІАЛИ

Якість навчальних матеріалів, наданих учасникам  
у користування:

0      5      4      3      2      1

Ваші Коментарі до наданих оцінок/Рекомендації за цим розділом:

---



---



---

### ЯКІСТЬ КОНФЕРЕНЦ-СЕРВІСУ

Якість приміщення, в якому проходив навчальний захід:

5      4      3      2      1

Зручність розташування приміщення, в проходило навчання:

5      4      3      2      1

Якість харчування та кава-паузи:

5      4      3      2      1

Якість та ефективність вирішення організаторами  
Ваших питань:

5      4      3      2      1

Ваші Коментарі до наданих оцінок/Рекомендації за цим розділом:

---



---



---

Що, на Вашу думку, необхідно врахувати при проведенні наступного подібного навчального заходу?

---



---



---



---

Ваше ім'я та прізвище: \_\_\_\_\_

Ваша посада: \_\_\_\_\_

Підприємство: \_\_\_\_\_

Чи брали Ви участь у навчальних заходах раніше? (підкреслить)

- Не брав в загалі
- Брав у 1-10 навчальних заходах
- Брав участь у багатьох навчальних заходах

## АТ «Івано-Франківськгаз»

**ТЕСТ**  
**професійної оцінки кандидата в кадровий резерв**

Вертикаль управління \_\_\_\_\_

Підрозділ \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

П.І.Б. кандидата \_\_\_\_\_

Дата тестування «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021

*Надайте відповідь на запитання позначкою (будь-який знак) у квадраті відповідного варіанту.*

<b>1.</b>	<b>Стратегічна ціль РГК це:</b>	
A.	Змінювати життя людей на краще та впроваджувати нові технології	<input type="checkbox"/>
B.	Змінювати життя людей на краще	<input type="checkbox"/>
C.	Змінювати життя людей на краще через впровадження нових сервісів та інноваційних технологій	<input type="checkbox"/>
D.	Досягти максимальної ефективності компанії	<input type="checkbox"/>
<b>2.</b>	<b>Корпоративні цінності РГК це:</b>	
A.	Прибутковість, надійність, відкритість	<input type="checkbox"/>
B.	Клієнтоорієнтованість, надійність, відкритість	<input type="checkbox"/>
C.	Клієнтоорієнтованість, швидкість, порядність	<input type="checkbox"/>
D.	Клієнтоорієнтованість, гнучкість, надійність, порядність	<input type="checkbox"/>
<b>3.</b>	<b>Що виробляє власне виробництво RGC Production?</b>	
A.	Газорегуляторне обладнання, вузли обліку газу	<input type="checkbox"/>
B.	Модеми для передачі даних про об'єми газу	<input type="checkbox"/>
C.	Прилади для пошуку витоків газу	<input type="checkbox"/>
D.	Спеодяг для персоналу	<input type="checkbox"/>
<b>4.</b>	<b>Яким документом регламентуються юридичні та етичні норми ведення бізнесу, яких мають дотримуватись всі працівники підприємств групи РГК?</b>	
A.	Кодекс честі РГК	<input type="checkbox"/>
B.	Моральний кодекс працівника РГК	<input type="checkbox"/>
C.	Кодекс бізнес-правил	<input type="checkbox"/>
D.	Кодекс корпоративної етики	<input type="checkbox"/>
<b>5.</b>	<b>Скільки операторів ГРМ входить до складу РГК?</b>	
A.	20	<input type="checkbox"/>
B.	17	<input type="checkbox"/>
C.	24	<input type="checkbox"/>
D.	21	<input type="checkbox"/>
<b>6.</b>	<b>Згідно Кодексу ГРМ АТ «Івано-Франківськгаз» являється:</b>	
A.	Оператором СРМ	<input type="checkbox"/>
B.	Фундатором МРТ	<input type="checkbox"/>
C.	Оператором ГРМ	<input type="checkbox"/>

D.	Учасником КПО	<input type="checkbox"/>
<b>7.</b>	<b>Вищий орган управління АТ «Івано-Франківськгаз» це:</b>	
A.	Збори акціонерів	<input type="checkbox"/>
B.	Голова правління	<input type="checkbox"/>
C.	Наглядова рада	<input type="checkbox"/>
D.	Правління	<input type="checkbox"/>
<b>8.</b>	<b>Яким документом регламентуються правила і норми трудової дисципліни, яких повинні дотримуватись всі працівники АТ «Івано-Франківськгаз»?</b>	
A.	Правила поведінки в людних місцях	<input type="checkbox"/>
B.	Правила трудових відносин	<input type="checkbox"/>
C.	Правила внутрішнього трудового розпорядку	<input type="checkbox"/>
D.	Норми трудової поведінки	<input type="checkbox"/>
<b>9.</b>	<b>Визначте основні характеристики природного газу в сухому газоподібному стані:</b>	
A.	температура займання: $t=650\text{ }^{\circ}\text{C}$ нижча теплота згорання: $Q=34\text{ МДж/м}^3$ температура горіння: $t> 2000\text{ }^{\circ}\text{C}$ густина: $\rho = 0,7\text{ кг/м}^3$ основні складові: метан, етан, пропан, бутан, вуглекислий газ, азот	<input type="checkbox"/>
B.	температура займання: $t=650\text{ }^{\circ}\text{C}$ нижча теплота згорання: $Q=34\text{ МДж/м}^3$ температура горіння: $t> 2000\text{ }^{\circ}\text{C}$ густина: $\rho = 1,5\text{ кг/м}^3$ основні складові: метан, етан, пропан, бутан	<input type="checkbox"/>
C.	температура займання: $t=550\text{ }^{\circ}\text{C}$ нижча теплота згорання: $Q=38\text{ МДж/м}^3$ температура горіння: $t> 2500\text{ }^{\circ}\text{C}$ густина: $\rho = 0,7\text{ кг/м}^3$ основні складові: метан, етан, пропан, бутан, вуглекислий газ, азот	<input type="checkbox"/>
D.	температура займання: $t=650\text{ }^{\circ}\text{C}$ нижча теплота згорання: $Q=34\text{ МДж/м}^3$ температура горіння: $t> 2000\text{ }^{\circ}\text{C}$ густина: $\rho = 0,5\text{ кг/м}^3$ основні складові: метан, етан, пропан, бутан, вуглекислий газ, азот	<input type="checkbox"/>
<b>10.</b>	<b>Визначте основні технологічні вузли, які складають повну лінію обладнання ГРП (ШРП):</b>	
A.	фільтр, запобіжно-запірний клапан (або вбудований в регулятор), регулятор, запобіжно-скидний клапан	<input type="checkbox"/>
B.	фільтр, монітор (регулятор), регулятор (з вбудованим запобіжно-запірним клапаном), запобіжно-скидний клапан	<input type="checkbox"/>
C.	фільтр, комбінований регулятор	<input type="checkbox"/>
D.	всі відповіді вірні	<input type="checkbox"/>
<b>11.</b>	<b>Який програмний комплекс містить інформацію щодо локації газопроводів, його технічних параметрів та технічного стану:</b>	
A.	ГИС; RGC-Industry	<input type="checkbox"/>
B.	RGC-Industry; АВР	<input type="checkbox"/>
C.	ГИС	<input type="checkbox"/>
D.	RGC-Industry	<input type="checkbox"/>
<b>12.</b>	<b>Визначте перелік документів, якими регламентуються дії бригади АДС/АДГ при локалізації та ліквідації аварійних ситуацій, мінімізації їх наслідків:</b>	



А.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- План локалізації та ліквідації аварійних ситуацій (ПЛАС);</li> <li>- Положення про службу;</li> <li>- Карта-схема газопроводів в зоні обслуговування із зазначенням відключаючих пристроїв, ГРП, ГРУ, ШРП і великих споживачів газу;</li> <li>- план місцевості із зазначенням всіх споруд та інженерних комунікацій в радіусі 50 м від місця аварії;</li> <li>- посадові та виробничі інструкції;</li> <li>- інструкції ОП і ТБ;</li> <li>- інструкції з пожежної безпеки;</li> <li>- схеми оповіщення, форми передачі інформації про аварії та нещасні випадки;</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
В.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- План локалізації та ліквідації аварійних ситуацій (ПЛАС) і План взаємодії служб різних відомств;</li> <li>- Положення про службу;</li> <li>- Карта-схема газопроводів в зоні обслуговування із зазначенням відключаючих пристроїв, ГРП, ГРУ, ШРП і великих споживачів газу;</li> <li>- планшет газопроводів із зазначенням всіх споруд та інженерних комунікацій в радіусі 50 м від місця аварії;</li> <li>- посадові та виробничі інструкції;</li> <li>- інструкції ОП і ТБ;</li> <li>- інструкції з пожежної безпеки;</li> <li>- схеми оповіщення, форми передачі інформації про аварії та нещасні випадки;</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
С.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- План локалізації та ліквідації аварійних ситуацій (ПЛАС) і План взаємодії служб різних відомств;</li> <li>- Положення про службу;</li> <li>- Карта-схема газопроводів в зоні обслуговування із зазначенням відключаючих пристроїв, ГРП, ГРУ, ШРП і великих споживачів газу;</li> <li>- планшет газопроводів із зазначенням всіх споруд та інженерних комунікацій в радіусі 50 м від місця аварії;</li> <li>- посадові та виробничі інструкції;</li> <li>- інструкції ОП і ТБ;</li> <li>- інструкції з пожежної безпеки;</li> <li>- схеми оповіщення та перелік контактних телефонів;</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
D.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- План локалізації та ліквідації аварійних ситуацій (ПЛАС);</li> <li>- Положення про службу;</li> <li>- посадові та виробничі інструкції;</li> <li>- інструкції ОП і ТБ;</li> <li>- інструкції з пожежної безпеки;</li> <li>- схеми оповіщення, форми передачі інформації про аварії та нещасні випадки;</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<b>13.</b>	<b>За допомогою якого програмного продукту можливо перевести гідравлічний розрахунок системи розподілу:</b>	
А.	ABP	<input type="checkbox"/>
В.	ГИС	<input type="checkbox"/>
С.	Mobile-Dispatch	<input type="checkbox"/>
D.	SIMONE	<input type="checkbox"/>
<b>14.</b>	<b>Визначте найефективніший варіант проведення реконструкції системи газопостачання за 5-ма ШРП в населеному пункті (строк експлуатації ШРП більше 25 років; побутових споживачів – 300, з середньою опалювальною площею 100м.кв.; система газопостачання кожного з ШРП тупікова):</b>	
А.	замінити 5 (п'ять) ШРП на аналогічні об'єкти (в середньому, 1 ШРП на 60 споживачів);	<input type="checkbox"/>

В.	демонтувати 5 (п'ять) ШРП з встановленням КБРТ (кожен КБРТ забезпечує потребу 3-4 споживачів) та прокласти мережі середнього тиску (труба ПЕ 80 63x5,8мм, 400м)	<input type="checkbox"/>
С.	замінити 2 (два) ШРП на більш потужні, демонтувати 3 (три) ШРП та закільцювати всі мережі низького тиску (труба ПЕ 80 110x6,3мм, 300м)	<input type="checkbox"/>
Д.	Виконати гідравлічний розрахунок як найменше 2-х альтернативних варіантів під максимально існуючі навантаження та закладанням 30% запису, розрахувати економічну окупність запропонованих варіантів для визначення варіанту по інвестиціям.	<input type="checkbox"/>
Е.	усі відповіді характеризують рівноцінну ефективність;	
<b>15.</b>	<b>Дійсний об'єм природного газу, який використовується для розрахунків між постачальником та споживачем, визначається при наступних умовах:</b>	
А.	стандартних: $t = 0\text{ }^{\circ}\text{C}$ , $P_{\text{атм}} = 0,101325\text{ МПа}$ ;	<input type="checkbox"/>
В.	нормальних: $t = 15\text{ }^{\circ}\text{C}$ , $P_{\text{атм}} = 0,101305\text{ МПа}$ ;	<input type="checkbox"/>
С.	стандартних: $t = 20\text{ }^{\circ}\text{C}$ , $P_{\text{атм}} = 0,101325\text{ МПа}$ ;	<input type="checkbox"/>
Д.	нормальних: $t = 0\text{ }^{\circ}\text{C}$ , $P_{\text{атм}} = 0,101305\text{ МПа}$ ;	<input type="checkbox"/>
<b>16.</b>	<b>Хто з учасників ринку природного газу зобов'язаний розробляти маршрути переміщення газу:</b>	
А.	Постачальники	<input type="checkbox"/>
В.	Оператор ГТС; Оператор ГРМ	<input type="checkbox"/>
С.	Оператор ГРМ	<input type="checkbox"/>
Д.	Оператор ГТС	<input type="checkbox"/>
<b>17.</b>	<b>План розвитку Оператора ГРМ формується терміном на:</b>	
А.	10 років	<input type="checkbox"/>
В.	5 років	<input type="checkbox"/>
С.	3 роки	<input type="checkbox"/>
Д.	1 рік	<input type="checkbox"/>
<b>18.</b>	<b>В якому програмному комплексі є можливість відстежити хід виконання регламентних робіт:</b>	
А.	SIMONE	<input type="checkbox"/>
В.	ABP	<input type="checkbox"/>
С.	RGC-billing	<input type="checkbox"/>
Д.	ГИС	<input type="checkbox"/>
<b>19.</b>	<b>Якщо комерційний вузол обліку газу встановлений до межі балансової належності (точка вимірювання не збігається з точкою комерційного обліку), об'єм втрат та витрат, які виникають від місця встановлення комерційного вузла обліку до межі балансової належності:</b>	
А.	додаються до об'єму газу, визначеного комерційним ВОГ;	<input type="checkbox"/>
В.	віднімаються від об'єму газу, визначеного комерційним ВОГ;	<input type="checkbox"/>
С.	в балансі газу, відносяться до статті «Втрати, витрати споживача»;	<input type="checkbox"/>
Д.	збільшують витрати технологічного газу Оператором ГРМ;	<input type="checkbox"/>
Е.	немає вірної відповіді;	
<b>20.</b>	<b>Оператор ГРМ може відмовити суб'єкту ринку природного газу у доступі до ГРМ за наявності однієї з причин:</b>	
А.	відсутність або недостатність вільної потужності;	<input type="checkbox"/>
В.	надання доступу стане перешкодою для виконання Оператором ГРМ спеціальних обов'язків для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку природного газу;	<input type="checkbox"/>
С.	відмова у доступі є виправданою на підставі невиконання замовником зобов'язань «бери або плати» за договором купівлі-продажу або постачання;	<input type="checkbox"/>

D.	всі відповіді вірні			<input type="checkbox"/>
<b>21.</b>	<b>Корозійна агресивність ґрунту по відношенню до вуглецевої якісної конструкційної сталі згідно з ГОСТ 1050 та звичайної якості згідно з ДСТУ 2651:</b>			
A.	Корозійна агресивність ґрунту	Питомий електричний опір ґрунту $\rho_g$ , Ом.м	Середня густина катодного струму, $j_{Kсер}, A/m^2$	<input type="checkbox"/>
	Низька	Понад 100	До 0.05 включ.	
	Середня	Від 70 до 100 включ.	Від 0.05 до 0.20 включ.	
	Висока	До 50 включ.	Понад 0.20	
B.	Корозійна агресивність ґрунту	Питомий електричний опір ґрунту $\rho_g$ , Ом.м	Середня густина катодного струму, $j_{Kсер}, A/m^2$	<input type="checkbox"/>
	Низька	Понад 50	До 0.05 включ.	
	Середня	Від 20 до 50 включ.	Від 0.05 до 0.20 включ.	
	Висока	До 20 включ.	Понад 0.20	
C.	Корозійна агресивність ґрунту	Питомий електричний опір ґрунту $\rho_g$ , Ом.м	Середня густина катодного струму, $j_{Kсер}, A/m^2$	<input type="checkbox"/>
	Низька	Понад 150	До 0.05 включ.	
	Середня	Від 100 до 150 включ.	Від 0.05 до 0.20 включ.	
	Висока	До 100 включ.	Понад 0.20	
D.	Корозійна агресивність ґрунту	Питомий електричний опір ґрунту $\rho_g$ , Ом.м	Середня густина катодного струму, $j_{Kсер}, A/m^2$	<input type="checkbox"/>
	Низька	Понад 50	До 0.05 включ.	
	Середня	Від 20 до 50 включ.	Від 0.05 до 0.20 включ.	
	Висока	До 100 включ.	Понад 0.20	
<b>22.</b>	<b>Оптимальним вважається режим роботи УКЗ, який забезпечує:</b>			
A.	40%-ий запас потужності встановлених перетворювачів;			<input type="checkbox"/>
B.	30%-ий запас потужності встановлених перетворювачів;			<input type="checkbox"/>
C.	50%-ий запас потужності встановлених перетворювачів;			<input type="checkbox"/>
D.	20%-ий запас потужності встановлених перетворювачів;			<input type="checkbox"/>
<b>23.</b>	<b>Для об'єктів ГРМ встановлюються охоронні зони:</b>			
A.	<p>вздовж газопроводів високого тиску I категорії – у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 10 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж газопроводів високого тиску II категорії – у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 7 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж газопроводів середнього тиску - у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 4 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж газопроводів низького тиску - у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 2 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж підводних переходів – у вигляді ділянки водного простору від водної поверхні до дна, укладеного між паралельними площинами, віддаленими від осей крайніх ниток переходів на 50 метрів по обидва боки;</p> <p>навколо будівель ГРП, ШРП, ВОГ – у вигляді ділянки землі, обмеженої умовною лінією, віддаленої від зовнішніх стін будинку (шаф) ГРП, ВОГ, ШРП при тиску газу на ввіді в ГРП, ШРП, ВОГ до 0,6 МПа на 10 метрів у всі сторони, а при тиску газу на ввіді в ГРП, ШРП, ВОГ понад 0,6 до 1,2 МПа – на 15 м у всі сторони.</p>			<input type="checkbox"/>

В.	<p>вздовж газопроводів високого тиску I категорії – у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 15 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж газопроводів високого тиску II категорії – у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 12 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж газопроводів середнього тиску - у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 9 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж газопроводів низького тиску - у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 7 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж підводних переходів – у вигляді ділянки водного простору від водної поверхні до дна, укладеного між паралельними площинами, віддаленими від осей крайніх ниток переходів на 55 метрів по обидва боки;</p> <p>навколо будівель ГРП, ШРП, ВОГ – у вигляді ділянки землі, обмеженої умовною лінією, віддаленої від зовнішніх стін будинку (шаф) ГРП, ВОГ, ШРП при тиску газу на ввіді в ГРП, ШРП, ВОГ до 0,6 МПа на 15 метрів у всі сторони, а при тиску газу на ввіді в ГРП, ШРП, ВОГ понад 0,6 до 1,2 МПа – на 20 м у всі сторони.</p>	□
С.	<p>вздовж газопроводів високого тиску I категорії – у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 5 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж газопроводів високого тиску II категорії – у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 4 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж газопроводів середнього тиску - у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 3 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж газопроводів низького тиску - у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 1 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж підводних переходів – у вигляді ділянки водного простору від водної поверхні до дна, укладеного між паралельними площинами, віддаленими від осей крайніх ниток переходів на 45 метрів по обидва боки;</p> <p>навколо будівель ГРП, ШРП, ВОГ – у вигляді ділянки землі, обмеженої умовною лінією, віддаленої від зовнішніх стін будинку (шаф) ГРП, ВОГ, ШРП при тиску газу на ввіді в ГРП, ШРП, ВОГ до 0,6 МПа на 5 метрів у всі сторони, а при тиску газу на ввіді в ГРП, ШРП, ВОГ понад 0,6 до 1,2 МПа – на 10 м у всі сторони.</p>	□
Д.	<p>вздовж газопроводів високого тиску I категорії – у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 10 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж газопроводів високого тиску II категорії – у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 7 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж газопроводів середнього тиску - у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 4 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж газопроводів низького тиску - у вигляді ділянки землі, обмеженої умовними лініями, що проходять в 2 метрах від осі газопроводу по обидва боки;</p> <p>вздовж підводних переходів – у вигляді ділянки водного простору від водної поверхні до дна, укладеного між паралельними площинами, віддаленими від осей крайніх ниток переходів на 50 метрів по обидва боки;</p> <p>навколо будівель ГРП, ШРП, ВОГ – у вигляді ділянки землі, обмеженої умовною лінією, віддаленої від зовнішніх стін будинку (шаф) ГРП, ВОГ, ШРП при тиску</p>	□

	газу на вводі в ГРП, ШРП, ВОГ до 0,6 МПа на 8 метрів у всі сторони, а при тиску газу на вводі в ГРП, ШРП, ВОГ понад 0,6 до 1,2 МПа – на 12 м у всі сторони.	
<b>24.</b>	<b>З яких розділів складається План розвитку Оператора ГРМ:</b>	
A.	Розподільчі газопроводи, Відключаючі пристрої, ГРП, ШРП, Газрегуляторне обладнання, ЕХЗ, Інше, Модернізація та закупівля колісної техніки, Заходи, спрямовані на зниження виробничо-технологічних витрат та понаднормованих витрат природного газу, Придбання сучасних приладів діагностики і обстеження та впровадження систем протиаварійного захисту систем газопостачання, Впровадження та розвиток інформаційних технологій;	<input type="checkbox"/>
B.	Розподільчі газопроводи, Відключаючі пристрої, ГРП, ШРП, Газрегуляторне обладнання, ЕХЗ, Заходи, спрямовані на зниження виробничо-технологічних витрат та понаднормованих витрат природного газу, Придбання сучасних приладів діагностики і обстеження та впровадження систем протиаварійного захисту систем газопостачання;	<input type="checkbox"/>
C.	Розподільчі газопроводи, Відключаючі пристрої, ГРП, ШРП, ЕХЗ, Інше, Модернізація та закупівля колісної техніки, Придбання сучасних приладів діагностики і обстеження та впровадження систем протиаварійного захисту систем газопостачання;	<input type="checkbox"/>
D.	Всі відповіді вірні.	<input type="checkbox"/>
<b>25.</b>	<b>Які джерела фінансування може містити в собі сформований та затверджений План розвитку:</b>	
A.	Амортизаційні відрахування/Прибуток на капітальні вкладення;	<input type="checkbox"/>
B.	Витрати на встановлення індивідуальних лічильників;	<input type="checkbox"/>
C.	Витрати на заміну індивідуальних лічильників/ Витрати на обмінний фонд індивідуальних лічильників;	<input type="checkbox"/>
D.	Всі відповіді вірні	<input type="checkbox"/>
<b>26.</b>	<b>В який термін необхідно своєчасно подати «Пояснюючу записку із виконання Плану Заходів»:</b>	
A.	До 5-го числа поточного місяця за попередні період	<input type="checkbox"/>
B.	До 10-го числа поточного місяця за попередні період	<input type="checkbox"/>
C.	До 15-го числа поточного місяця за попередні період	<input type="checkbox"/>
D.	До 20-го числа поточного місяця за попередні період	<input type="checkbox"/>
<b>27.</b>	<b>Які заходи потрібно провести на об'єктах систем газопостачання, що не введені в експлуатацію протягом 6 місяців з дня їх останнього випробовування?</b>	
A.	Повторні випробовування на герметичність газопроводів, перевірити роботу установок ЕХЗ,	<input type="checkbox"/>
B.	Перевірити стан димовідвідних та вентиляційних систем	<input type="checkbox"/>
C.	Перевірити комплектність і справність газового обладнання, арматури, засобів вимірювання, автоматизації, сигналізації та протиаварійного захисту	<input type="checkbox"/>
D.	Всі відповіді вірні	<input type="checkbox"/>
<b>28.</b>	<b>Пошкоджені (дефектні) зварні стики, наскрізні корозійні і механічні пошкодження сталевих газопроводів, каверни глибиною понад 30% від товщини стінки труби необхідно ремонтувати шляхом вирізання дефектних ділянок і вварювання котушок довжиною,</b>	
A.	Що відповідає діаметру труби, але не менше ніж 200 мм	<input type="checkbox"/>
B.	не менше ніж 500 мм	<input type="checkbox"/>
C.	Що не менше діаметру труби	<input type="checkbox"/>
D.	не менше ніж 200 мм	<input type="checkbox"/>

