

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота  
на тему : **Впровадження елементів дуальної освіти на базі Коломийського політехнічного коледжу і ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ (Коломия) як елемент корпоративної соціальної відповідальності у бізнесі**

Виконав: студент 2 курсу, групи СУП18м  
спеціальності 073 « Менеджмент»

Ляховин О. Б.

Керівник к.е.н. Засадко В.В.

Рецензент Альхімович О.С

Львів 2020

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	4
--------------------	---

### **РОЗДІЛ I**

#### **ВПРОВАДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ КСВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

1.1. Визначення КСВ. Розвиток КСВ в Україні.....	8
1.2. Вплив КСВ на корпоративну культуру і бізнес модель ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмБХ.....	14
1.3. Дуальна освіта як елемент КСВ.....	18
1.4. Досвід в Україні та Німеччини у впровадженні (елементів) дуальної освіти.....	21

### **РОЗДІЛ II**

#### **РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ ЛЕОНІ КОЛОМІЯ ТА ПОЛІТЕХНІЧНОГО КОЛЕДЖУ З МЕТОЮ ПОДОЛАННЯ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ**

2.1. Загальна інформація про ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмБХ (Коломия).....	25
2.2. Кадровий дефіцит на ринку автомобільної промисловості в Західній Україні та його причини.....	35
2.3. Аналіз кадрового потенціалу Леоні Коломия на прикладі технічної дільниці.....	42
2.4. Необхідність розробки проекту дуальної освіти як шлях подолання кадрового дефіциту .....	51

### **РОЗДІЛ III**

#### **ПРОЕКТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК ЧАСТИНА КСВ СТРАТЕГІЇ ЛЕОНІ КОЛОМІЯ**

3.1. Втілення проекту впровадження елементів дуальної освіти на базі Коломийського політехнічного коледжу і ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ (Коломия).....	57
3.2. Створення навчальної програми і відкриття лабораторії ЛЕОНІ на базі Коломийського політехнічного коледжу .....	63
3.3. Оцінка результатів впровадження проекту та моніторинг ключових показників ефективності.....	65
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	72
<b>ДОДАТКИ</b> .....	77
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	98

## ВСТУП

ЛЕОНИ є міжнародним виробником і постачальником дроту, кабелю і кабельних мереж для автомобільної промисловості, а також авіації, морської, медичної і побутової техніки. LEONI є всесвітнім постачальником продуктів, рішень та послуг в галузі енергетики та керування даними для автомобільної та інших індустрій. В групі компаній працює близько 95 000 працівників в 32 країні, а її загальний обсяг продажу в 2018 році становив 5,1 млрд. євро.

ЛЕОНИ в Україні представлено двома виробничими підприємствами з іноземними інвестиціями (у с. Нежухів Стрийського району Львівської області та м. Коломия Івано-Франківської області). ТЗОВ «ЛЕОНИ Ваерінг Системс УА ГмбХ» належить до підрозділу «Кабельні Мережі». Комплектація перших зразків продукції на ТЗОВ «ЛЕОНИ Ваерінг Системс УА ГмбХ» розпочалась у серпні 2002 року. За рекордно короткий час було збудовано завод в м. Стрий (с. Нежухів), відкриття якого відбулося 21 липня 2003 року. Підприємство облаштоване сучасним устаткуванням, комфортними офісними та побутовими приміщеннями, їдальнею, гардеробами (загалом у власності підприємства територія площею 132 000 м<sup>2</sup>).

Станом на 2011 рік завод «Леоні» єдиний в Україні, на території якого є власний митний склад.

ТЗОВ «ЛЕОНИ Ваерінг Системс УА ГмбХ» в Україні є яскравим прикладом тісної економічної та науково-технічної співпраці між Україною та Німеччиною. Це найпотужніший інвестиційний проект у галузі виробництва електричного устаткування для двигунів і транспортних засобів впродовж останніх років. ТЗОВ «ЛЕОНИ Ваерінг Системс УА ГмбХ» є одним із найбільших за капіталовкладенням та рівнем виробництва підприємств з іноземними інвестиціями на території Львівщини — було інвестовано понад 65 млн. євро, загальна виробнича площа – 65000 м<sup>2</sup>, та на території Івано-Франківської області, загальна виробнича площа – 64800 м<sup>2</sup>.

Автомобільна промисловість є головним клієнтом, для якого ЛЕОНІ розробляє і виготовляє високоякісну продукцію — комплексні бортові системи з інтегрованою електронікою. Виготовлені на заводі ЛЕОНІ в Україні кабельні мережі постачають на заводи Польщі, Словаччини, Угорщини, Чеської Республіки, Німеччини, Іспанії, Португалії, Італії, Бельгії, Великобританії, США, Австрії, де комплектують автомобілі світових брендів «Опель», «Порше», «Фольксваген», «Ауді», «MAN», «BMW» та «Ламборгіні».

ЛЕОНІ в місті Коломия Івано-Франківської області розпочало роботу у 2017 році. На заводі ми виготовляємо кабельні мережі для автомобілів світових брендів: «BMW», «MAN», «Volvo», «Tiguan» тощо. На даний час на заводі працює 1400 працівників (пряма сфера складає майже 1000 робочих місць, непряма – 400).

**Актуальність** проекту обумовлена тим фактом, що підготовка фахівців політехнічного коледжу (акцент на спеціальностях «Електроніка» та «Механіка») не спрямована на автомобілебудування (мається на увазі автокабельна продукція) як галузь промисловості, а тому є недостатньою, щоб забезпечити потреби підприємства і галузі в цілому. Випускники коледжу, маючи теоретичну базу знань, не мають можливості набути практичних навичок на сучасному обладнанні. Наш проект полягає у внесенні змін до навчальної програми (30%), облаштуванні у коледжі лабораторії та проходженні практики на підприємстві. Це підвищить рівень компетенції випускників, а підприємство матиме кваліфікований і лояльний персонал, який працевлаштовуватиметься поза конкурсом і не затратиме кошти та час на впровадження нового працівника (від 3 до 6 місяців).

Професійна освіта в Україні не має належного фінансування, часто випускає майбутніх працівників, які є неконкурентоспроможними на ринку праці і не можуть реалізувати себе професійно. Співпраця освіти і бізнесу це завжди позиція win-win, оскільки бізнес, долучаючись до дуальної освіти, зможе не відчувати «кадрового голоду» у тих спеціальностях, в які інвестує.

Досвід Німеччини, де співпраця в рамках дуальної освіти є частиною Corporate HR, а поняття working student стало невід'ємною частиною компанії, задаватиме вектор цьому проекту.

**Мета проекту** – це впроваджена дуальна освіта на базі ЛЕОНІ Коломия та Коломийського політехнічного коледжу (змінена на 30% навчальна програма за спеціальністю «Електроніка» / «Механіка» до кінця 2019 року, облаштована лабораторія та проходження практики на заводі), що даватиме змогу покривати 50% усіх відкритих вакансій технічної дільниці ЛЕОНІ і 5% усіх випускників будуть працевлаштовані після закінчення закладу.

Досягнення цієї мети призведе до покращення іміджу професійної освіти в Україні, та забезпечить перехід від теорії до практики в освіті та забезпечення молодими спеціалістами сектору автомобілебудування.

Локально цей проект допомагає з пошуком кваліфікованих кадрів підприємству ЛЕОНІ у м. Коломия, а глобально – впровадження екосистеми «підприємство – заклад освіти» може слугувати прикладом для інших галузей промисловості, де стратегічною метою є забезпечення бізнесу кваліфікованими кадрами і боротьба з кадровим дефіцитом.

У дипломній роботі були використані постанови Міністерства України про впровадження елементів дуальної освіти у вищій школі, постанови німецьких федеративних урядів про дуальну освіту у Німеччині. Щодо корпоративної соціальної відповідальності, то в роботі було використано Концепцію Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

Статистика ринку праці представлена даними компанії Ernst&Young за 2019 рік та результати опитування щодо кадрового голоду, проведене компанією KMPG.

Методом збору даних було анкетування студентів Коломийського політехнічного коледжу для виявлення рівня зацікавленості в дуальній освіті, інтерв'ювання.

У роботі розроблено чіткі критерії оцінки успішності проекту (з огляду на рівень кваліфікації потенційного кандидата – випускника навчального закладу і часу на закриття вакансій технічної дільниці).

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаної літератури.

## РОЗДІЛ І

### ВПРОВАДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ КСВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Визначення КСВ. Розвиток КСВ в Україні

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) — це відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем. Це також відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають. Соціальна відповідальність — це концепція, що заохочує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на споживачів, стейкхолдерів, працівників, громади та довкілля в усіх аспектах своєї діяльності [13].

Соціальну функцію підприємництва (зазвичай використовують такі категорії як «соціальна відповідальність бізнесу», «корпоративна соціальна відповідальність») оцінюють за допомогою соціального аудиту. Методологічною базою соціального аудиту слугують основні положення теорії соціоекономіки, розробленої американським науковцем і суспільним діячем Л. Етционі на основі філософії комунітаризму. На відміну від інших різновидів аудиту, практичне спрямування соціального аудиту переважно виражається в діагностиці стану соціальних відносин на мікрорівні, управління соціальним капіталом і відповідності внутрішніх правил обов'язковим умовам трудового законодавства. Щодо процесу формування сучасної концепції соціального аудиту цілком справедливо зазначити, що це і є саме той випадок, коли, незважаючи на позитивне значення для концепції людського розвитку пере-дуючих їй теорій, основним «постачальником» нових ідей є саме життя, повсякденна практика суспільного розвитку.

Ідея корпоративної соціальної відповідальності набула закінченого вигляду декілька десятків років тому, коли на всесвітньому економічному форумі в



Давосі Генеральний секретар ООН Кофі Анон звернувся до лідерів найбільших компаній світу із закликом приєднатися до міжнародної ініціативи – Глобального договору – в рамках якого створюються умови для співпраці бізнесу з установами ООН, профспілками, неурядовими організаціями для втілення в життя загальних принципів соціальної рівності та збереження довкілля. Спираючись на перевагу спільних дій, Глобальний договір поставив завдання розвитку принципів соціальної відповідальності бізнесу, забезпечення його участі у вирішенні найбільш гострих проблем глобалізації. Таким чином, приватний бізнес, приєднавшись до договору в співпраці з іншими соціальними партнерами, зможе сприяти реалізації ідеї формування стійкої і відкритої глобальної економіки [18].

СВБ на підприємстві також інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах. У нашому випадку ця практика є виключно прерогативою компанії: підтримка сталого розвитку компанії, що призводить до покращення ситуації на ринку праці, а також якості продуктів і послуг, що надаються компаніями відповідає Комюніке Європейської Комісії 2006 року.

Основними характеристиками СВБ є добровільність; інтегрованість у бізнес-стратегію організації, компанії; системність; користь для всіх зацікавлених сторін: співробітників, споживачів, акціонерів, громади тощо, а також для самого підприємства; внесок у процес сталого розвитку. При цьому не варто ототожнювати корпоративну соціальну відповідальність з благодійністю, адже соціальна відповідальність підприємства не обмежується лише нею.

Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні містить визначення Європейської Комісії («Зелена книга з корпоративної соціальної відповідальності», 2001 р.) про корпоративну соціальну відповідальність — це «концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі». Надзвичайно важливе значення у сфері СВБ має концепція «потрійного критерію», що містить у собі

розширення меж звітності організацій та додання соціальних і екологічних аспектів до фінансових показників діяльності [4].

Ще один важливий вплив КСВ бізнесу має на сталий розвиток – розвиток, що відповідає потребам теперішнього часу і забезпечує майбутнім поколінням можливість задовольняти їхні власні потреби [4].

15 вересня 2017 року - Уряд України представив Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», яка визначає базові показники для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). У доповіді представлені результати адаптації 17 глобальних ЦСР з урахуванням специфіки національного розвитку.

Глобальні Цілі сталого розвитку були затверджені у 2015 році на саміті ООН з питань сталого розвитку. За ініціативи Уряду України та за сприяння системи ООН в Україні протягом року тривав відкритий та інклюзивний процес адаптації ЦСР. Беручи до уваги принцип "нікого не залишити осторонь" та використовуючи широкий спектр інформаційних, статистичних та аналітичних матеріалів, була розроблена національна система ЦСР (86 завдань розвитку та 172 показники для моніторингу їх виконання).

Цілі сталого розвитку (ЦСР), яких на сьогодні дотримуються всі країни світу, встановлюють власні показники розвитку і включають 17 цілей і 169 конкретних завдань. Перелік ЦСР був офіційно затверджений на засіданнях Генеральної Асамблеї ООН в кінці вересня 2015 року:

1. Ні бідності
2. Ні голоду
3. Гарне здоров'я
4. Якісна освіта
5. Гендерна рівність
6. Чиста вода та належні санітарні умови
7. Відновлювальна енергія
8. Гідна праця та економічне зростання
9. Інновації та інфраструктура
10. Зменшення нерівності

11. Сталий розвиток міст та спільнот
12. Відповідальне споживання
13. Боротьба зі зміною клімату
14. Збереження морських екосистем
15. Збереження екосистем суші
16. Мир та справедливість
17. Партнерство заради стійкого розвитку (Додаток М).

Хоча 17 ЦСР не є юридично обов'язковими, очікується, що уряди візьмуть на себе відповідальність і створять національні умови для їх досягнення. Країни несуть основну відповідальність за подальшу діяльність та аналіз досягнутого в реалізації цих цілей, що потребує якісного, доступного та своєчасного збору даних. Регіональні заходи з контролю та аналізу будуть ґрунтуватися на аналізах на національному рівні та сприятимуть подальшій діяльності та аналізу на глобальному рівні [17].

Для України явище КСВ не є новим, але інтенсивність і завзяття, з якою сучасні українські підприємства впроваджують соціальну відповідальність за останні два роки вражає. Про це свідчить статистика: за 2018-19 роки 31 компанія в Україні витратила на соціальні проекти 411 млн грн. Про це заявили під час презентації першого в Україні каталогу КСВ ініціатив на Pro Bono Summit.

89% роблять освітні проекти, 71% — працюють над поліпшенням умов праці та розвитком персоналу, 62,5% займаються ініціативами в сфері екології. 91% співпрацюють з громадськими організаціями та благодійними фондами.

Прикметно, у 86% компаній нема окремого відділу, який займався б соціальними проектами. А в 38% — людина, що займається КСВ працює у інших відділах [10].

Все більшої популярності в українських компаніях здобуває корпоративне волонтерство у великих корпораціях вирішує, насамперед, два основні завдання: імідж та розвиток регіонів їхньої присутності. Крім цих двох

основних, можуть бути, звичайно, додаткові завдання: командна робота, а також розвиток навичок управління персоналом через волонтерські проекти.

Позитивним прикладом є те, що компанія інвестує гроші не тільки в свій бізнес або розвиток своїх фінансових справ, але і в країну в цілому, у вирішенні важливих завдань для всіх.

Волонтерство як діяльність розвиває управлінські та соціальні навички людей. Не професійні якості, а особисті і ділові. Волонтерство розвиває спільні управлінські та комунікативні навички. Будь-хто, хто може керувати волонтерською групою, може керувати проектом, тому що вони потребують тих же знань і навичок як і для управління волонтерської групи.

Компанії, з одного боку, вкладають гроші в благодійність, але в той же час вони насправді розуміють, що для них це достатньо великий ресурс, який пом'якшує корпоративну культуру і покращує їх персонал.

Внутрішня корпоративна культура компанії однозначно тільки виграє, якщо є корпоративне волонтерство. Коли компанія має такі програми, люди відчують себе більш безпечно. Є програми, які підтримують своїх людей-співробітників, які опиняються в ситуаціях, коли їм потрібна волонтерська та благодійна допомога [2].

А коли справа стосується допомоги не просто одній окремій людині, а країні в цілому: будь це допомога АТО чи дитсадкам, медичним чи освітнім закладам, то залученість і причетність відчуватиметься в рази більше.

Корпоративне волонтерство – це також відбір високопотенціальних людей: ініціативних, молодих, талановитих. Як правило, всі ці корпоративні заходи дають можливість побачити і помітити таких людей, які можуть бути корисні в бізнесі. Це люди, які можуть взяти на себе ініціативу, пропонувати щось, організовувати, нести деяку додаткову відповідальність, бути зацікавлені в чомусь іншому, ніж їх вузький робочий сегмент. Такі люди можуть стати кадровим резервом.

Дуже перспективним для великих компаній є розвиток безкоштовного волонтерства pro bono. Це волонтерство може врятувати від професійного

вигорання, дати нові кольори звичайній роботі. А це збільшує залученість і рівень задоволеності від роботи. Для того, щоб це могло розвиватися, необхідно, щоб керівництво компаній усвідомлювало цю важливість, і що люди отримали можливість використовувати частину свого робочого часу на безоплатних проектах.

Професіонали – юристи, IT, HR, PR, бухгалтерський облік в першу чергу повинні долучатися до pro bono волонтерства. Так HR може допомогти в кар'єрному орієнтації дітей-сиріт. Професійна орієнтація – це не тільки визначення здібностей, а й розповідь про те, що відбувається у світі взагалі. Діти з дитячих будинків не знають, що відбувається в світі професій. Більшість великих компаній мають інструмент профорієнтації та підготовки зовнішнього резерву. В принципі, цей напрям тепер представлений як ідентифікація серед школярів потенційних студентів, тобто людей з здібностями, які набираються у цільові групи в університетах. Це в основному елітарний підхід. Якщо застосувати ті ж інструменти, але й до інших соціальних категорій, наприклад, випускникам дитячих будинків, ви можете отримати цікаву та соціально корисний корпоративний волонтерський проект.

Роль КСВ у бізнесі – це роль розвиваюча. Тому що люди в бізнесі інші, це люди з іншим акцентом, орієнтовані на результат і прибуток. І для них, бізнесові завдання часто домінують над соціальними. І це нормально. Проте через волонтерство, участь в КСВ проектах, бізнес виходить за свої «рамки», при цьому вирішуються інші завдання, зростає позитивний імідж компанії, а основне, під впливом «вищої мети» змінюються люди, які в ній працюють [2].

Марина Саприкіна, керівниця центру «Розвиток КСВ», у своїй збірці «Практики КСВ в Україні» ще раз нагадує про Концепцію спільної цінності (вперше запроваджену М. Портером і М. Крамером у 2011 році). Її основа полягає в тому, що економічна привабливість і конкурентоспроможність компанії невід'ємно пов'язана з розвитком громади, розташованої поруч або на території діяльності компанії [11, с.3]. Тому мислячи глобально, компанії повинні починати свої дії в напрямку КСВ з локальних ініціатив.

Дуже позитивним кроком вперед у напрямку сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності став конкурс кейсів з КСВ: започаткований у 2009 році, конкурс перетворився в єдину національну премію відзначення проектів соціальної відповідальності компаній. У 2019 році Конкурс відзначає десятиріччя (у 2014 році Конкурс не проводився). Організатором виступає Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». Постійним партнером Конкурсу є міжнародна консалтингова компанія EY. За весь час було зібрано більше 350 кейсів, кейси оцінювали 35 міжнародних експертів, підготовлено 9 публікацій. З 2016 року незмінною темою конкурсу є Глобальні Цілі сталого розвитку 2030 – ключові напрямки розвитку країн, що були ухвалені на Саміті ООН зі сталого розвитку, і нараховують 17 цілей, яким відповідають 169 завдань.

Центр “Розвиток КСВ”: експертна організація в Україні з відповідального ведення бізнесу та розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Пріоритети Центру «Розвиток КСВ» – розвиток КСВ, бізнес і університети, працевлаштування молоді та залучення дівчат у технологічні професії.

## **1.2. Вплив КСВ на корпоративну культуру і бізнес модель ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмБХ**

Згідно з теорією Е. Шейна, корпоративна культура — це система базових уявлень, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації [26]. КСВ, таким чином, мала б бути невід’ємною частиною корпоративної культури і бути не просто стратегією, зафіксованою документально, а й поведінковою характеристикою усіх працівників компанії. При цьому ініціатива впровадження КСВ, як стратегії, повинна виходити від керівного складу, а от впровадження залежить від кожного працівника.

Для ЛЕОНІ практика ведення соціально відповідального бізнесу, в першу чергу, базується на відповідності чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки (компанія прагне досягнення ділової досконалості та якості в організації виробництва, тому відповідає стандартам серії ISO 9000, що підтверджує щорічними аудитами).

На ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмБХ КСВ була впроваджена від початку заснування компанії (2002р. на заводі у м. Стрий), проте не носила систематичного характеру: соцпакет для працівників, програма позик і матеріальних допомог, підтримка для шкіл та інтернатів, організація і облаштування дитячих майданчиків у містах, підтримка молодіжних спортивних клубів, благодійних ярмарків та освітніх проектів тощо – таких прикладів було чимало і це справжні предмет гордості для працівників фірми. Таким чином, корпоративна культура, в якій присутня соціальна відповідальність, сприяє підвищенню лояльності працівників.

КСВ на ЛЕОНІ з 2002 року розвивалась як один з стратегічних напрямків бізнесу. Проте бізнес зростав, ринок праці змінювався і потреба в кваліфікованих кадрах (а радше, кадровий «голод») вносили свої корективи у напрямок, в якому розвивалася КСВ компанії. Ідея запровадження елементів дуальної освіти виникла якраз на перетині запитів бізнесу → потреба в кваліфікованих працівниках і запиту соціуму → потреба в модернізації освітнього процесу в професійно-технічних закладах.

Якщо зробити спробу соціального аудиту бізнесу, беручи до уваги основні характеристики і риси соціально відповідальних компаній, то можна узагальнити картину стану КСВ на ЛЕОНІ такими аспектами діяльності:

Таблиця 1.2.1 КСВ акції заводів ЛЕОНІ в Україні

Аспекти діяльності	КСВ активітети ЛЕОНІ
організаційне управління	Чітка організаційна структура і структура звітності, прозорі посадові інструкції, нормування праці, врегульовані обсяги навантажень тощо

права людини	Створення робочих місць з конкурентним рівнем зарплат та соцпакетом гарантує громадянам право на працю в своїй країні, гендерна рівність на всіх рівнях структури, високі соціальні стандарти, безпечні робочі місця.
трудові відносини	Офіційне працевлаштування; Оплачувані відпустки і лікарняні; Кар'єрний ріст (перевага внутрішнім кандидатам); Корпоративне навчання Пільгове харчування, безкоштовне довозення
етична операційна діяльність	Корпоративна політика ділової етики. Кодекс поведінки. Медичне страхування після одного року на підприємстві; Матеріальна допомога працівникам, які опинилися в скрутній життєвій ситуації; Безвідсоткові позики; Корпоративні свята Family day, власна футбольна команда
захист прав споживачів	Продукція безпечна і сертифікована, завод успішно проходить щорічні аудити
розвиток місцевих громад і співпраця з ними	Партнерство з молодіжними організаціями AISEC, підтримка спортивних організацій (Ураган), співпраця з начальними закладами (Івано-Франківський університет нафти і газу, Коломийський політехнічний коледж), допомога медичним закладам, щотижневі екскурсії на виробництво для учнів шкіл та ліцеїв, служб зайнятості тощо.
захист довкілля	Зелені технології виробництва, успішно пройдений екологічний аудит, мінімізація шкідливого впливу на довкілля, облаштоване місце для паркування велосипедів

З цього переліку видно, що за майже 18 років діяльності підприємства було зроблено чимало, проте впровадження культури КСВ у компанії відбувалось доволі стихійно. З одного боку, кращі практики іноземного інвестора запозичувались і впроваджувались на українських підприємствах, адаптуючись під вимоги українських реалій (наприклад, співпраця з центрами зайнятості,



партнерство з молодіжними організаціями), а з іншого боку, культура КСВ часто сприймалася лише як спонсорські чи благодійні внески компанії і не мала систематичного характеру, а саме – стратегії. Бюджет і програма КСВ у компанії часто просто була частиною відділу маркетингу і не обговорювалася на керівним складом.

Перехід від стихійності до системності – такою була основна мета впровадження культури КСВ у компанії, а впровадження елементів дуальної освіти – конкретним проектом, який об'єднав кілька структурних підрозділів і став вагомою частиною стратегії компанії на 2019-2020 рік.

Звичайно, що перше, чим зацікавилось керівництво при впровадженні культури КСВ в цілому, то це впливом КСВ на показники (в тому числі і фінансові) компанії, а також покращенням бренду роботодавця і збільшенням лояльності, залученості і рівня задоволення працівників. Саме ці індикатори були окреслені як ключові при впровадженні КСВ проектів і, проводячи оцінку КСВ компанії, було визначено 5 ключових напрямків роботи компанії ЛЕОНІ Коломия на 2019-2020 роки, а саме:

- Дотримання стандартів якості і вимог охорони праці
- Співпраця з місцевими громадами
- Підтримка освітніх проектів (в тому числі розвиток дуальної освіти)
- Волонтерство (залучення працівників до волонтерських ініціатив)
- Спонсорська діяльність компанії.

У 2019 році стихійні КСВ акції були оформлені у КСВ стратегію, над якою працювала команда топ-менеджменту і складено КСВ план. Рішення погоджувались з керівником компанії, а втілення плану контролювалось командою HR (відділ маркетингу) і на 2020 рік було заплановано щоквартальні звіти по КСВ діяльності компанії.

Загалом КСВ в Україні пропри потужні перші практики ще перебуває в стадії становлення. Найактивнішими у цій сфері є, насамперед, представництва іноземних компаній, одним з яких є ЛЕОНІ. Саме підприємства з іноземними інвестиціями переносять на українське підгрунття сучасні світові практики,

принципи і стандарти та діють на засадах концепцій Загального управління якістю. ЛЕОНІ також перейняло досвід Німеччини для багатьох практик КСВ, а в тому числі і для впровадження елементів дуальної освіти на двох українських підприємствах. На багатьох заводах концерну стратегія КСВ інтегрована у діяльність відділу персоналу з точки зору координації, проте ініціатива виходить завжди від управлінської ланки.

### **1.3. Дуальна освіта як елемент КСВ**

Дуальна освіта (від лат. *dualis* — подвійний) — вид освіти, при якій поєднується навчання осіб у закладах освіти з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації [1].

Термін «дуальна система» був введений у педагогічну термінологію в середині 60-х років минулого століття у ФРН — як нова, більш гнучка форма організації професійного навчання. Дуальність як методологічна характеристика професійної освіти передбачає узгоджену взаємодію освітньої та виробничої сфери з підготовки кваліфікованих кадрів певного профілю в рамках організаційно-відмінних форм навчання.

Теоретична частина підготовки фахівця проходить на базі освітньої установи, а практична — на робочому місці. Студенти поєднують навчання та стажування на підприємстві. При цьому підприємства здійснюють замовлення освітнім установам на конкретну кількість фахівців певної спеціальності, працедавці беруть участь у формуванні навчальної програми. Зі свого боку роботодавці можуть мати різні форми співучасті у підготовці фахівців — повністю оплачують навчання; закуповують необхідне обладнання; покривають всі видатки, пов'язані з процесом їх виробничого навчання; виплачують грошові винагороди учням за використання їхньої праці тощо.

Основне завдання упровадження елементів дуальної форми навчання — усунути основні недоліки традиційних форм і методів навчання майбутніх

кваліфікованих робітників, подолати розрив між теорією і практикою, освітою й виробництвом, та підвищити якість підготовки кваліфікованих кадрів із урахуванням вимог роботодавців у рамках нових організаційно-відмінних форм навчання.

Позитивні показники дуальної освіти:

- організація співпраці політиків, бізнесу, соціальних партнерів;
- розробка законодавчого підґрунтя для визнання національних стандартів якості професійної освіти;
- навчання учнів під час трудової діяльності;
- залучення кваліфікованого персоналу з виробництва до педагогічної діяльності (інструктори, викладачі);
- здійснення інституційних досліджень і консультування (моніторинг якості надання освітніх послуг у сфері професійної освіти, оновлення освітніх стандартів);
- врахування конкретних запитів підприємств до змісту та якості професійної освіти.

Саме тому необхідно сприяти подальшому розвитку експорту елементів дуальної форми підготовки кваліфікованих кадрів та прискорити запровадження її елементів у систему професійної (професійно-технічної) освіти України.

Основні зміни, які відбулися в організації навчально-виробничого процесу при запровадженні елементів дуальної форми навчання:

- зміна співвідношення навчального часу: теоретичне навчання – 30%, виробниче навчання та виробнича практика – 70% навчальних годин;
- запровадження блочно-модульної побудови навчального процесу: опанування базового модуля на базі закладу освіти, а потім чергування: модуль теорії (1-2 тижні) на базі закладу професійної (професійно-технічної) освіти / модуль практики (4-8 тижнів) на базі підприємств, установ, організацій;
- оцінювання результатів навчання – відповідно до реальних показників професійної підготовки, підтвердженої в умовах виробництва [1].

Основними зацікавленими сторонами при впровадженні елементів дуальної освіти є: заклад освіти, ЛЕОНІ, здобувач освіти, держава та HR (Додаток В). Вплив кожної зі сторін можна розглядати як високий, при цьому навчальному закладу важливим є покращення іміджу та матеріальної бази, працевлаштування випускників, про йому може не вистачати довіри до бізнесу. Внесок навчального закладу полягає у забезпеченні теоретичної підготовки, відповідності стандартам освіти та професійним стандартам.

Ключовим стейкхолдером є також саме підприємство. Йому важливими є компетентні кадри; зменшення часу на адаптацію та інтеграцію; покращення бренду роботодавця, проте теж присутня недовіра до якості освіти. ЛЕОНІ, як стейкхолдер, інвестує в створення навчальної програми / лабораторії / матеріалів, надає робоче місце випускникам закладу.

Для відділу персоналу в цьому аспекті зацікавленість полягає у швидшому закритті вакансій та кваліфікованих кадрах, зменшенні часу на навчання та впровадження нових працівників. Саме відділ HR бере участь у виборі навчального закладу; введенні дуальної освіти як частини L&D функції, розробці навчальної програми, адаптації та інтеграції. Залучення HR підрозділів (рекрутингу і навчання) як драйверів процесу є особливо важливим. Здобувач освіти, як стейкхолдер, зацікавлений у фаховій підготовці з практичними навичками та працевлаштуванні. При цьому його внесок – це виконання навчального плану відповідно до цілей та завдань навчання в коледжі і на робочому місці, а бар'єром може стати низька мотивація студента як до вивчення фаху, так і до працевлаштування загалом (результати опитування студентів після першої практики показали, що до 30% студентів хочуть їхати після закінчення коледжу на роботу за кордон і не обов'язково за фахом).

Для держави впровадження елементів дуальної освіти – це покращення іміджу професійної освіти за рахунок бізнесу та створення робочих місць для молоді, а отже, утримання трудового ресурсу в Україні. Недоліком все ще є недостатня законодавча база (попри те, що вже давно розроблена низка законів, стимулюючих впровадження дуальної освіти: [Закон України «Про освіту»](#); Наказ Міністерства освіти і науки України [від 16.03.2015 № 298](#) «Про

впровадження елементів дуальної с-ми навчання у проф. підготовку кваліфікованих робітників») [6].

Отже, якщо підкреслити позитивний вплив на стейкхолдерів, то варто відзначити, що запровадження дуальної освіти дасть змогу бізнесу завдяки матеріально-технічній (створенню лабораторії на базі навчального закладу) і фаховій підтримці навчального закладу, розвивати потрібних для його потреб кваліфікованих кадрів, а заклад освіти, в свою чергу, зможе вийти на новий рівень підготовки фахівців, затребуваних локальними компаніями. Це також покращить бренд навчального закладу і професійно-технічної освіти в цілому.

#### **1.4. Досвід України та Німеччини у впровадженні (елементів) дуальної освіти**

Міністерством освіти та науки України було окреслено наступні перспективи упровадження дуальної форми навчання в Україні: посилення на джерело літератури

- у 2017-2018 навчальному році розпочали впровадження елементів дуальної форми навчання 52 заклади професійної (професійно-технічної) освіти в 25 регіонах за 54 професіями;
- внесено зміни до змісту освіти та графіка навчально-виробничого процесу відповідно до запитів роботодавців з урахуванням вимог державних стандартів з конкретних робітничих професій;
- розроблено 19 проектів освітніх стандартів на основі компетентнісного підходу та блочно-модульної побудови навчального процесу;
- розпочато тісну співпрацю із роботодавцями з метою розширення кількості закладів професійної (професійно-технічної) освіти, переліку професій для упровадження елементів дуальної форми навчання у 2018-2019 н.р. у понад 100 закладів освіти та збільшення переліку робітничих професій, за якими здійснюється підготовка з елементами дуальної форми навчання [1].

Міністерство освіти і науки України декларує такі принципи дуальної освіти:

- Здобуття від 25% до 50% кредитів під час навчання на робочому місці
- Результати навчання оцінюються (спільно або окремо) роботодавцем і ЗВО
- Роботодавець бере участь у відборі учнів, що навчатимуться на програмі
- Учасник програми повинен мати право на працевлаштування в Україні відповідно до законодавства [ Додатки А, Б].



Рис. 1.4.1 Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти [5; с.8]

Тобто Міністерство освіти і науки України стоїть на позиції тристоронньої співпраці між Закладом освіти – Здобувачем освіти – Роботодавцем. Ми, з точки зору потреб бізнесу, говоритимемо про еко-систему Заклад освіти – Роботодавець, маючи на увазі, що Заклад освіти є для нас посередником між роботодавцем і здобувачем освіти, а в подальшому – потенційним працівником.

Кабінет міністрів України видав розпорядження від 19 вересня 2018 року, в якому окреслює дві основні проблеми, що стосуються і освіти і бізнесу: неготовність випускників працювати за фахом, а з іншої сторони, незадоволеність ринку праці якістю освіти, що призводить до потреби у додатковому навчанні на робочому місці, розширення системи навчання на підприємствах [12].

У Німеччині дуальна система професійного навчання, як вже було зазначено, має набагато довшу історію і бере початок з шістдесятих років минулого

століття [20-22]. Дуальна освіта у Німеччині – це взаємодія двох самостійних в організаційному і правовому відношенні носіїв освіти в офіційно визнаних рамках, тобто здійснюється відповідно до законодавства професійного навчання. Ця система включає два різні навчально-виробничі середовища – приватне підприємство та державну професійну школу, які діють разом для досягнення спільної мети – професійної підготовки учнів.

Процес надання освітніх послуг підприємством в рамках дуальної системи регламентований законодавчо. Відповідно до п. 25 і п. 28 закону про професійну освіту навчальне підприємство може готувати фахівця тільки за визнаними державою професіями, список яких щорічно публікується федеральним міністерством освіти і науки (Staatlich anerkannte Ausbildungsberufe). Всі професії розбиті на групи.

Крім закону про професійну освіту, списку визнаних професій (їх понад 350), правову основу для навчання на підприємствах складають «Положення про організацію професійної підготовки» (Ausbildungsordnungen). Вони видаються федеральним урядом для кожної професії. Відповідно до п. 1 закону про професійну освіту положення встановлюють, які конкретно знання, вміння і навички повинні передаватися учням в процесі оволодіння тією чи іншою професією. Положення містить також назву професії, термін навчання (2–3 роки), рамковий план навчання. Це є основою для складання навчальним підприємством свого докладного виробничого плану навчання [28].

Професійне навчання в дуальній системі починається з випробувального терміну, тривалість якого складає 1–4 місяці. Цей час дається на визначення профпридатності учня. Протягом цього терміну навчальне підприємство може розірвати договір. Ініціатором розірвання договору може виступити і учень, якщо він прийде до висновку про неправильність зробленого ним вибору. Якщо випробувальний термін пройдено успішно, учень продовжує своє навчання.

Регулярний щоденний процес навчання детально розписаний в договорі. Існує два типи організації процесу навчання у дуальній системі: одночасне навчання на підприємстві і в профшколі або навчання блоками, наприклад,

місяць у профшколі змінюється місяцем практики на виробництві. На виробниче навчання відводиться приблизно 3–4 дні на тиждень, у той час як на навчання в профшколі припадає 1–2 дні.

Щорічно навчальне підприємство надає студентам відпустку, тривалість якої визначається їх віком: від 25 до 30 робочих днів. Під час відпустки учням заборонено вести будь-яку трудову діяльність. Оскільки учні зайняті у виробничому процесі, навчальне підприємство виплачує їм щомісяця грошові винагороди (згідно параграфу 17 Закону про професійно-технічну освіту (Berufsbildungsgesetz), розмір яких залежить від тарифної сітки, прийнятої на підприємстві, віку учнів, обсягу виконуваних робіт, і вказується в договорі щодо професійного навчання. Якщо з винагороди відраховуються натуральні виплати, наприклад харчування, знімання житла тощо, то в будь-якому випадку має виплачуватися грошова винагорода не менше 25 % від встановленої суми.

Після закінчення процесу навчання здаються випускні іспити для присвоєння професійної кваліфікації. Після здачі випускного іспиту компетентним органом видається екзаменаційне свідоцтво. Крім того, після закінчення навчання навчальним підприємством видається свідоцтво, яке містить дані про вид, тривалість та мету професійного навчання, а також відомості про отримані професійні знання, уміння і навички [25].

Після закінчення навчання здебільшого учні, що проходили навчання на великих підприємствах, на них же і залишаються працювати далі, але у ситуації, коли навчальне підприємство не стає постійним місцем роботи, учні, зазвичай, без значних труднощів працевлаштовуються за отриманою спеціальністю.

Таким чином, багаторічний досвід німецьких підприємств та закладів професійної освіти можуть слугувати прикладом для побудови системи дуальної освіти в Україні, що тим самим, наблизить освіту і бізнес, посилить конкурентоспроможність випускників професійно-технічних закладів освіти, покращить їх імідж, а компанії здобудуть кваліфікованих працівників.



## **РОЗДІЛ II**

### **РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ ЛЕОНІ КОЛОМІЯ ТА ПОЛІТЕХНІЧНОГО КОЛЕДЖУ З МЕТОЮ ПОДОЛАННЯ КАДРОВОГО ДЕФЦИТУ**

#### **2.1. Загальна інформація про ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмБХ (Коломия)**

До найбільшої групи клієнтів LEONI входять компанії всесвітньої автомобільної галузі, індустрії комерційного транспорту та постачальники запасних частин до автомобілів. Серед цільових ринків продуктів та послуг компанії LEONI обмін даними та інформаційні мережі, охорона здоров'я, переробна промисловість, транспорт, енергетика та інфраструктура, автоматизація виробництва, машинне обладнання і сенсори, а також суднобудівництво. Інтеграція науково-дослідницької і конструкторської роботи з виробництвом, дистрибуцією та подальшим обслуговуванням додає клієнтам впевненості у індивідуальній підтримці в більш ніж 100 точках у всьому світі. Компанія Leonі надає своїм клієнтам помітну підтримку та ділиться досвідом в галузі систем.

Залишаючись інноваційним партнером, що глибоко розуміє усю систему, та беручи участь в ранніх етапах розробки продукції, компанія LEONI саме в автомобільній індустрії може запропонувати виробникам автотранспортних засобів істотну додаткову вартість як в технологічному, так і в комерційному сенсі. Окрім стандартних та спеціальних кабелів, індивідуально розроблених кабельних систем та відповідних компонентів, асортимент компанії містить програмні рішення і такі послуги як проектування та симулювання архітектури. Науково-дослідницькі зусилля компанії LEONI для автомобільної індустрії

сконцентровані на найважливіших тенденціях галузі — електромобільність, автономне керування та сполучуваність, а легкі конструкційні рішення, інтегрування різних функцій та можливості роботи з різними напругами живлення, досвід в галузі логістики та інженерних технологій лише підсилюють пропозицію.

LEONI прагне стати провідним постачальником інтелектуальних систем у найважливіших напрямках розвитку передачі електроенергії та керування даними. Задля цього компанія планує включити до своєї пропозиції інтелектуальні кабелі, кабельні системи та компоненти, які здобувають все більшу важливість, зокрема завдяки поширенню цифрових технологій та розвитку безвідмовних систем з високим рівнем сполучуваності. Компанія постійно підсилює свої ноу-хау в таких галузях, як електроніка, сенсорна технологія та big data, і пропонує індивідуальні розумні послуги, зокрема профілактичне технічне обслуговування та аналіз помилок. Цифрова трансформація разом з LEONI проявляється в цифрових процесах і експертних знаннях в галузі програм, які, зокрема, застосовуються для впровадження виробництва з новим рівнем автоматизації. Разом з інтернаціональними мережами клієнтів та завдяки стратегічному партнерству, такий підхід створює нові цифрові бізнес-моделі, що розроблюються індивідуально і враховують вимоги конкретних клієнтів.

29 вересня 2017 року було запущено перший цех нового заводу німецької компанії LEONI. Завод в Коломиї займається виготовленням кабельних мереж для брендів німецьких автомобілів. За будівництво заводу Леоні, який є найбільшою інвестицією за 25 років, Коломия конкурувала з кількома містами. Проте регіон було обрано на основі численних переваг. І хоч завод працює вже більше двох років, він залишається і на сьогодні найбільшим інвестиційним проектом на Коломийщині. До того ж – найстабільнішим проектом. Та найважливіше, що підприємство частково вирішує проблему безробіття.

Стартував завод з 300 працівників, сьогодні на підприємстві налічується 1500 осіб, з них майже 1000 – це працівники безпосередньо на виробництві (яке поділяється на три блоки: відділ монтажу, нарізки та передмонтажу), інші – це усі відділи, що надають підтримку: технічна дільниця, відділ логістики, персоналу, якості, інформаційних технологій. Але це не межа, так як розбудова підприємства триватиме до 2021 року. 80 відсотків усіх працівників заводу становитимуть робітники-оператори виробництва, 20 відсотків – офісні працівники.

**Стратегія розвитку** заводу в м. Коломия на 5 років – це розширення і будівництво третьої черги під нові проекти (BMW, MAN) і розвиток персоналу (до 3500 працівників).

На підприємстві працює 10 структурних підрозділів на чолі з директором підприємства (форма управління ієрархічна). Заводи у м. Стрий (с. Нежухів) та м. Коломия мають одного генерального директора та зареєстровані як одна юридична особа. Бізнеси і проекти на обох заводах консолідовані, існує синергія в межах структурних підрозділів обох підприємств. В межах концерну локальні заводи співпрацюють з бізнес підрозділами в питаннях розміщення чи перенесення проектів. Станом на 2020 рік завод у м. Коломия співпрацює з трьома бізнес підрозділами (BMW, MAN, SysApp).

Табл. 2.1.1 План розвитку заводу ЛЕОНІ м. Коломия на 2019-2023 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Наявні продукційні площі, м <sup>2</sup>	28.500	28.500	28.500	28.500	28.500
Потрібні продукційні площі, м <sup>2</sup>	15.753	24.410	26.200	28.700	28.700
Кількість прямого персоналу	1.214	2.315	3.169	3.666	3.540

**Ризики**, що на даний час є найбільш загрозованими для підприємства - це високий сезонний рівень флуктуації прямого персоналу та працівників технічної дільниці (пікові навантаження на квітень-травень). Ризики враховані при середньостроковому плануванні персоналу та включені в HR стратегію.

Як показує стратегія розвитку, виробничі площі перманентно розширюються, і в перспективі на заводі працюватиме 3,5 тисячі робітників. Зараз площа охоплює 22 тисячі квадратних метри, до 2021 року розраховують розширитися до 29 тисяч.

Звичайно, що плани розширення мусять бути адаптовані до ринку праці в нашому регіоні і до наявності ресурсу як на виробництві, так і в інженерії.

Розуміючи усі труднощі, пов'язані з залученням персоналу, ЛЕОНІ завжди робило ставку на навчання. Таким чином, на заводі є облаштована ділянка базового навчання, де вісім днів проводиться базове навчання для кандидатів, які хочуть працювати на продукції. Для цього жоден попередній досвід не потрібен. Тести визначають здатність кандидата розрізняти кольори, концентрувати свою увагу на дрібних деталях, а також моторику рук. Тобто вимоги до претендентів: уважність та працьовитість; здатність розрізняти кольори; орієнтованість на виконання завдань.

Таким чином, базове навчання дає основні знання новоприйнятим працівникам, поняття та інформацію про роботу з метою одержання необхідних професійних знань та підготовки їх до самостійної роботи, що є основою для подальшої праці на виробництві.

Теоретична основа базового навчання – презентації, гра.

Практична підготовка – практичні навчання, освоєння навичок. В ході базового навчання:

- Кожен працівник проходить навчання на різних відділах
- Усі умови створені ідентично до виробництва – справжній матеріал, візуалізація
- На ділянці присутня лише спокійна атмосфера ( для гарної передачі знань та навичок)
- Кожен працівник проходить увесь цикл виробництва: підготовка → показ та опис → вправи → виправлення недоліків
- Пріоритет – якість (не швидкість)
- Ротація – включаючи підвищення складності тренувальних етапів

Персонал навчають в доволі цікавий спосіб. Дитяче Lego допомагає дорослим навчитися швидко і виключно за схемою збирати кабельні мережі, імпровізувати тут не потрібно. Помилки неприпустимі, адже йдеться про життя водіїв і пасажирів. Леоні несе відповідальність за продукт 10 років. Тому кожен етап виробництва ретельно перевіряється і фіксується. Всі наступні теоретичні й практичні заняття охоплюють вісім робочих днів, після яких працівник потрапляє з ділянки базового навчання безпосередньо на продукцію, де вже під опікою тренера і за допомогою досвідчених працівників проходитиме впровадження у виробничий процес протягом одного місяця, перебуваючи у навчальній команді. Навіть якщо новий працівник працюватиме в офісі чи технічній дільниці, базове навчання на виробництві є невід'ємною частиною його плану впровадження і триватиме чотири години.

На інженерні вакансії та відділ якості вимоги до претендентів: вища інженерна / філологічна / економічна освіта; володіння англійською і / або німецькою мовами (середній і високий рівень B1-C1 в залежності від посади); впевнений користувач ПК (Microsoft Office, особливо Excel); бажання навчатися та розвиватися.

Навчальна програма для працівників ЛЕОНІ охоплює усі відділи і посади. Для бажаючих на заводі діють безкоштовні курси англійської та німецької мов. Можливість кар'єрного росту дуже мотивує працівників. Є можливість за кілька місяців з практиканта вирости до інструктора і вчити новачків. Внутрішні навчання – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи. Проводяться виключно працівниками підприємства.

Окрім цього компанія залучає зовнішніх провайдерів до проведення навчань. Зовнішні навчання – це організована діяльність, спрямована на максимальне засвоєння та усвідомлення навчального матеріалу і подальшого застосування отриманих знань, умінь та навичок на практиці. Проводиться тренерами сторонніх організацій.

Загалом компанія має розроблену свою ціннісну пропозицію (EVP), що включає, зокрема:

- стабільну заробітну плату;
- офіційне працевлаштування;
- сучасні та безпечні робочі місця;
- новий досвід та знання;
- можливість навчання і кар'єрного росту;
- можливість відряджень як по Україні, так і за кордон;
- безкоштовний доїзд до / з місця праці;
- пільги на гарячі обіди;
- проходження медогляду на підприємстві та безкоштовне медичне страхування після 1 року роботи.

Для регіону, як вже було згадано, завод є стратегічним і бюджетоутворюючим. Щороку завод сплачуватиме до бюджету майже 120 мільйонів гривень податків. Крім того, як найпотужніший інвестор регіону, підприємство прагне брати активну участь у житті громади Коломиї. Ще до відкриття заводу ми зробили дитячий майданчик ЛЕОНІ та профінансували кілька локальних молодіжних ініціатив. Вже згодом ЛЕОНІ долучилось до проведення місцевих фестивалів («Артвізія» та «Drive for live»), ми розпочали тісну співпрацю з місцевими центрами зайнятості населення, благодійною організацією КАРІТАС та навчальними закладами: Коломийським політехнічним коледжем та Івано-Франківським університетом нафти та газу. Все це в рамках КСВ.

Долученість до глобальних цілей сталого розвитку була оформлена також у внутрішню політику ЛЕОНІ щодо охорони праці, здоров'я та навколишнього середовища (Додаток Н).

Якщо говорити про **цінності компанії**, то усі цінності, які існують на ЛЕОНІ, можна умовно поділити на дві категорії: задекларовані цінності і ті, що реально працюють.

Отже, задекларовані цінності для двох локацій Стрий та Коломия, можна знайти на веб-сторінці підприємства.

Завод ЛЕОНІ в Україні сьогодні:

Л – Лідер

На крок попереду конкурентів у компетентності, гнучкості та ініціативності.

Е – Еталон

Соціально відповідальний бізнес, що ґрунтується на принципах відповідальності, надійності, враховуючи інтереси регіону.

О – Осередок

Сучасний завод, де найбільша цінність – це молоді компетентні фахівці та інженери.

Н - Новатор

Процес постійного покращення – рушійна сила успіху ЛЕОНІ.

І – Інвестор

Інвестиції у розвиток працівників та інфраструктуру регіону – складова місії компанії

**Цінності, які працюють (на прикладі ЛЕОНІ Коломия):**

**Якісна продукція.**

Продукти (кабельні мережі) проходять увесь необхідний контроль якості. Завод сертифікований програмою ISO, дотримані екологічні стандарти та стандарти з охорони праці.

**OneLEONI. Інтеграція.**

Програма OneLEONI покликана до створення єдиних стандартів в усіх заводах концерну і перетворення компанії на сильну об'єднану команду. Програма працює для кожного відділу і покращує співпрацю між усіма заводами. Створюються так звані Competence Teams, Process Excellence Teams, OneHR, Onfire Team etc. які розробляють єдині стандарти, які потім «спускаються» і впроваджуються локально. Тому потрапивши на будь-який завод концерну,

одразу можна зрозуміти, що всі вони діють злагоджено, не мають відмінностей у підходах.

### **Розвиток талантів.**

Наша найбільша цінність – це молоді компетентні фахівці та інженери. ЛЕОНІ робить ставку на розвиток працівників, а не на залучення працівників ззовні з інших фірм. Керівники створюють development plans для кожного працівника, є запущена система career path, де прописано як може виглядати кар'єрний ріст відповідно до компетенцій, починаючи від працівника на виробництві і до керівника. Ми готові взяти людину без досвіду і навчати її, тому ми активно співпрацюємо з університетами і технікумами та беремо участь у ярмарках вакансій для молоді.

### **Процес постійного покращення малими кроками (за системою Кайдзен).**

Ідеї працівників щодо покращення дуже цінуються. На заводі активно працює IDM (Ideas Management) – система, до якої працівники вносять свої ідеї щодо покращення виробництва, процесів, маркетингу. Найкращі ідеї, що мають вплив на заощадження, відзначаються преміями. Прямі працівники на виробництві також долучені до системи – вони подають ідеї безпосередньо на виробництві, заповнюючи відповідні бланки. Потім вони подаються на розгляд начальникам дільниці.

### **Інновації. Автоматизація.**

Компанія планує включити до своєї пропозиції інтелектуальні кабелі, кабельні системи та компоненти, які здобувають все більшу важливість. Компанія постійно підсилює свої ноу-хау в таких галузях, як електроніка, сенсорна технологія та big data. Цифрова трансформація разом з ЛЕОНІ проявляється в цифрових процесах і експертних знаннях в галузі програм, які, зокрема, застосовуються для впровадження виробництва з новим рівнем автоматизації. ЛЕОНІ Стрий розпочав розробку роботів-транспортників. На міжнародних зустрічах демонструються також роботи, які самостійно складають кабельну мережу, що мабуть, і стане стратегічною метою компанії. У



нас ця цінність є зрозумілою, проте ще не дуже проглядається, бо в більшості наше виробництво залишається простою мануфактурою.

### **Орієнтація на клієнта.**

ЛЕОНІ Коломия має інтернаціональну мережу клієнтів. Завдяки стратегічному партнерству такий підхід розробляється індивідуально і враховує вимоги конкретних клієнтів. З цього року у нас в Коломиї стартував бізнес за системою KSK (нім. Kundenspezifische Kabelsätze – кабельні мережі, які розробляються індивідуально за замовленням клієнта).

### **Ентузіазм: відданість справі.**

ЛЕОНІ Коломия є добрим прикладом втілення цієї цінності в реальність. Команда молодих ентузіастів запустила цей завод за підтримки менеджменту з ЛЕОНІ Стрий і за рік часу змогла запустити три великі проекти і розширити штат до 1500 працівників прямої і непрямої сфери, перетворившись з green field на найбільше підприємство в регіоні.

### **Соціально відповідальний бізнес.**

Ми маємо багато соціальних програм. Матеріальна допомога нашим працівникам для потреб лікування, реабілітації. Допомога лікарням, школам, молодіжним організаціям. Запрошуємо людей з інклюзивно-ресурсних центрів на святкування наших корпоративних свят (LEONI FAMILY DAY 2018) тощо.

Що ж стосується **стратегії ЛЕОНІ** в цілому, та заводу в Коломиї зокрема, а також **HR стратегії**, то стратегія ЛЕОНІ Україна співзвучна з усім концерном, проте ЛЕОНІ Коломия, завод, якому 2 роки, перебуває на етапі встановлення власних цінностей і корпоративної культури і тому я сфокусуюсь на нашій локальній стратегії компанії і відповідно на нашому підході до управління персоналом.

Говорячи про стратегію управління персоналом, варто зупинитися на специфіці **ЛЕОНІ Коломия**: наша стратегія полягала в тому, щоб стати надійним виробником якісної кабельної продукції і найбільшим працедавцем в регіоні, який дбає про добробут своїх клієнтів і працівників.

В умовах, коли ми були green field і де молода команда амбітних менеджерів робила перші управлінські вдалі кроки (і помилки), ми брали приклад з досвідченого «старшого брата» - заводу у м. Стрий і тому більшість HR підходів запозичені і адаптовані, відповідно до наших потреб і реалій.

HR стратегія у ЛЕОНІ Коломия має такі складові: якісний рекрутинг, якісне навчання і розвиток персоналу, преміальна система оплати праці, яка стимулює до ефективного і якісного виконання своїх обов'язків, підтримка бренду компанії як надійного роботодавця, який дбає про своїх працівників.

Високі стандарти щодо якості продукції лежать в основі того, що якісним має бути сам процес рекрутингу. Тестування, яке проводиться при відборі для прямих працівників (профіль кандидата- уважність до деталей і добра моторика) і дво- і трирівневі співбесіди для непрямих працівників. Профіль кандидата непрямой сфери – це працівник, який готовий до розвитку, хоче вчитися і не боїться викликів і змін. (Прикладом є те, як ми йдемо на компроміс з кандидатами, «перекваліфіковуючи» їх. Оскільки нам важко знайти кандидата зі знаннями іноземної мови і метрології, ми готові взяти філолога і навчити його роботі у відділ якості. А тому основне на співбесіді визначити, на скільки готова людина прийняти такий виклик і здобути нові компетенції).

Ми зацікавлені в пошуку проактивних, молодих фахівців. ЛЕОНІ Коломия робить ставку на **працевлаштування перспективних випускників** коледжів та вузів (ІФУНГ) і їх навчання, а не на залучення працівників ззовні з інших фірм. Це теж одна із HR стратегій – оцінювати потенціал, а не лише набутий досвід.

Пріоритет внутрішнього конкурсу на посади перед зовнішнім теж стимулює працівників до розвитку і до запису на внутрішні співбесіди. Процедура відбору персоналу регулюється інструкціями відділу персоналу: вакансія виноситься на зовнішній конкурс лише після того, як були проведені усі внутрішні співбесіди. Запис на співбесіди стимулюється і популяризується серед працівників (оголошеннями, мотиваційними мотто на екранах і т.д.).

Якісною є також система внутрішніх і зовнішніх навчань, обмін досвідом і синергія з заводами у Стрию, Сербії, Словаччині, Румунії – все це запорука успіху ЛЕОНІ. Кількість навчальних годин належить відстежуватися по кожному відділу, як для прямих так і для непрямих працівників. Існує система оцінки навчальної діяльності, яка допомагає зробити його кращим. Сильна L&D функція на підприємстві дає можливість вийти за межі заводу і створити на базі існуючого навчального закладу (коледжу) свою лабораторію для підготовки кадрів за межами підприємства (тобто втілити систему дуальною освіти з відкриттям лабораторії у Коломийському політехнічному коледжі).

Інтеграція усіх заводів концерну і цілісність щодо вимог і стандартів ЛЕОНІ свідчать про міжнародний характер компанії. Тому пріоритет завжди мають працівники, які володіють іноземними мовами і в навчанні пріоритет мають заняття з німецької та англійської мови.

Ще одним свідченням того, що якість важлива, є премія за ефективність і якість для прямих працівників (концепція винагороди, яка буде стимулювати працівників на виробництві працювати на якість, а непрямих – виконувати цілі, узгоджені з керівником підрозділу).

Добробут працівників забезпечується роботою відділу опіки персоналу, проходженням планів впровадження для нових працівників та вимірюється щорічними опитуванням рівня задоволеності (одне опитування загальне для всіх заводів із зведеними результатами по країнах і одне локальне – для внутрішнього розуміння іміджу компанії). Зауваження працівників є для нас завжди потенціалом до покращення.

Обрана нами стратегія управління персоналом було пов'язана з нашою локальною стратегією і дала хороші результати. На даний час маємо 1500 працівників, багато хто з них, завдяки добре побудованим планам розвитку персоналу, піднялись по кар'єрним сходинкам і це відобразилось на іміджі компанії (кожен десятий працівник, який прийшов на завод з 2018 року, досягнув кар'єрного росту). Є ще над чим працювати – це насамперед стратегія по утриманню персоналу (флуктуація залишається надалі найболючішою

проблемою). Ця стратегія охоплюватиме три сфери: утримання прямого працівника на виробництві, утримання і покращення мотивації інженерного складу у відділі якості та підготовки виробництва і третя складова – це підвищення лояльності працівників технічної дільниці (а також «виховання» лояльних працівників з студентської лави за дуальною формою здобуття освіти).

## **2.2. Кадровий дефіцит на ринку автомобільної промисловості в Західній Україні та його причини**

Основним ризиком для ринку праці в Україні на коротко- і середньострокову перспективу є брак створення робочих місць через слабе економічне зростання, і високий конфліктний ризик у східних частинах країни. Ці чинники збільшать безробіття і призведуть до зменшення числа працівників з професійними навичками. Ринок праці також страждає від значного, слабого демографічного профілю та проблеми охорони здоров'я, які можуть обмежити майбутні варіанти підбору персоналу. Урбанізована робоча сила України оснащена різноманітними навичками, заснована великою кількістю випускників, що спеціалізуються в галузі науки, інженерії та ІТ, що добре справляється з бізнесом у висококваліфікованих галузях промисловості. З огляду на ці міркування, країна має оцінку 54,9 із 100 на нашому Індексі ризику на ринку праці, що займає дев'яте місце з 11 країн Центральної та Східної Європи.

Подана нижче таблиця демонструє становище України в порівнянні з іншими країнами центральної і східної Європи щодо наявності ресурсів, рівня освіти, персональних витрат на оплату праці та ризиків, пов'язаних з ринком праці [27]:

Таблиця 2.2.1 Ринок праці: Україна, Східна Європа, світові показники

Україна - ризики на ринку праці				
	Освіта	Наявність робочої сили	Кошти персональн і	Ризики на ринку праці
Україна	76.4	44.9	43.2	54.9
Центральна і Східна Європа (середнє значення)	76.1	47.7	41.3	55
Країни Європи з перехідною економікою (середнє значення)	68.7	45.6	48.1	54.1
Глобальні показники (середнє значення)	48.3	49.8	51.4	49.8
Примітка: 100 - найнижчий ризик, 0 - найвищий ризик.				
Джерело: Fitch Solutions Labour Market Risk Index				

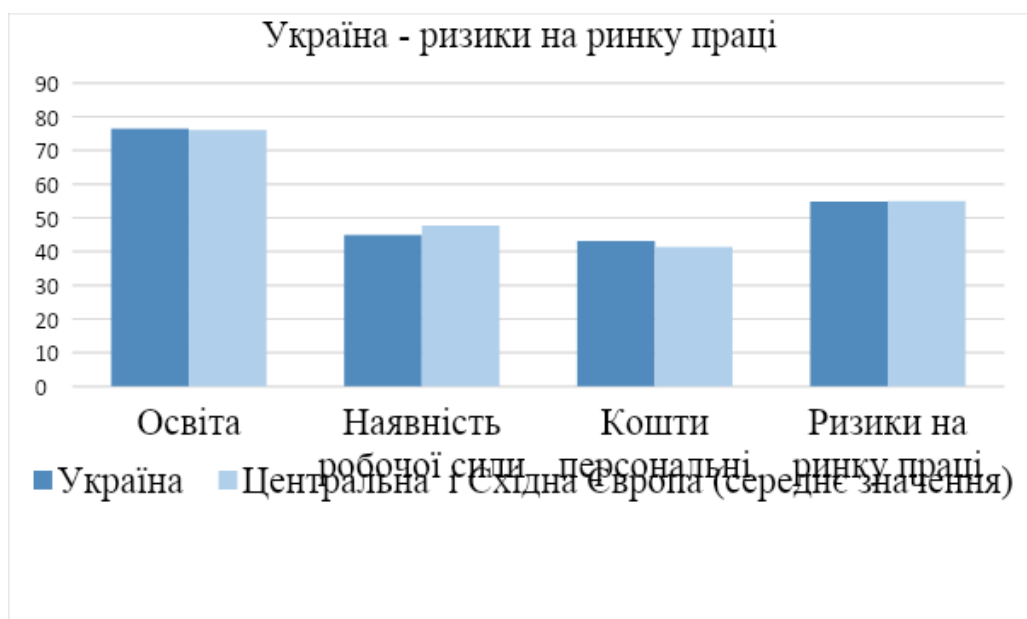


Рис. 2.2.2 Ризики на ринку праці (Україна vs. Східна Європа)

Таким чином, за результатами дослідження Fitch Solutions Labour Market Risk Index Україна має відносно хороші показники щодо ризиків, пов'язаних з наявністю і кваліфікацією кадрів. На ринку праці Україна для інвесторів (особливо для виробників кабельної продукції) часто порівнюється з іншими країнами Східної Європи і тішить, що протягом останніх років ми не поступалися ні в питанні освітнього рівня працівників, ні в питаннях наявності робочої сили. Наявність трудових ресурсів – це показник, який становить для України 44,9 балів із 100 можливих (де 100 – це найнижчий показник ризику, а 0 – найвищий). Сьогодні Україна в стані привабити нові бізнеси, інвестиційна привабливість не поступається іншим країнам з перехідною економікою, бо має для цього відповідні передумови у вигляді людських ресурсів, проте безліч

викликів виступають як перешкода для потенційної привабливості урбанізованих, великих та широко кваліфікованих ринків праці, що спричиняє труднощі з підбору персоналу для бізнесу. Нестабільна ситуація в галузі безпеки в Східних регіонах країни, а також повільні темпи економічного зростання країни матимуть суттєвий негативний вплив мобільність робочої сили. Однак продовження еміграції інтелектуальних сил в країні, ослаблення демографічного профілю та значною мірою однорідний виїзд населення за кордон, що складається з низькокваліфікованих робітників, свідчить про значні труднощі на ринку праці для країни, які затьмарюють середньострокову перспективу [27].

Підприємці, які бажають залучати працівників в Україну, отримують вигоду від однієї з найбільших робочих сил у Новій Європі. Понад 60% населення працездатного віку в країні перебувають на стадії зайнятості, та через незначний прогноз економічного зростання та підвищений рівень конфліктогенного ризику в країні - ця цифра, ймовірно, почне зазнавати тиску у наступні роки. Це впливає на навички та роботу працівників, оскільки зростаюча частка робочої сили потребує професійної підготовки та відповідного формального робочого досвіду, збільшення витрат на навчання для компаній, які наймають нових співробітників. Довгострокові демографічні проблеми, зокрема боротьба з низьким рівнем народжуваності та низькою тривалістю життя, будуть і надалі перешкоджати покращенню робочої сили України. Крім того, невеликі витрати на охорону здоров'я та численні проблеми зі здоров'ям серед робочої сили призводять до проблем працездатності, що може призвести до значної кількості відпусток через хворобу [27, 14].

На даний час Україна і надалі пропонує одну з найбільших часток робочої сили в регіоні країн Європи, що розвиваються. Проте серед найбільших викликів, які можуть стати перешкодою для активного зростання бізнесу в Україні, – загроза кадрового дефіциту (50,91%), запровадження нових технологій (46,34%), регуляторні ризики (46,00%) та порушення ланцюгів поставок (43,59%). Про це йдеться в опитуванні «Виклики, що зростають» на

базі методології щорічного міжнародного опитування KPMG 2018 Global CEO Outlook.

В Україні бізнес-лідери покладають надії на зміни в економічному середовищі на національному рівні та очікують ефективних дій з боку органів державної влади.

У 2018 році KPMG у партнерстві з журналом «Бізнес» провела перше опитування керівників компаній в Україні. В опитуванні взяли участь 64 управлінці, що працюють у різних галузях економіки. Структура опитування ґрунтувалася на 7 запитаннях, адаптованих із щорічного міжнародного опитування KPMG 2018 Global CEO Outlook.

Зазначені вище керівники працюють у більш ніж 10 ключових галузях, включаючи сектор управління активами, **автомобільну галузь**, банківську справу, роздрібну торгівлю, енергетику, інфраструктуру, страхування, фармацевтику, виробництво та технології [8].

За рік ситуація, пов'язана з кадровим дефіцитом, на жаль, не покращилася, а навпаки загострилась. Так, за результатами опитування CEO Outlook 2019, проведеного однією з найбільших аудиторських компаній світу KPMG, нестача робочих рук є найбільшою проблемою українського бізнесу.

За даними державної служби зайнятості про кількість вакансій за видами економічної діяльності у 2019 році [3, додаток Г] загалом у промисловій сфері, порівнюючи з минулим роком, кількість вакансій стрімко зростає:

Таблиця 2.2.2

#### Кількість вакансій за видами економічної діяльності у 2019 році

	січень – березень		січень – червень		січень – вересень		січень – грудень	
	тис. одиниць	у % до відповідного періоду 2018р.	тис. одиниць	у % до відповідного періоду 2018р.	тис. одиниць	у % до відповідного періоду 2018р.	тис. одиниць	у % до відповідного періоду 2018р.
Промисловість	24.5	100.4	26.9	105.0	30.2	102.4		

\*Очікуємо дані Державної служби статистики України за січень-грудень 2019 року

За даними Ernst&Young за 2019 рік, 42% підприємств в Україні відчувають труднощі, у зв'язку з трудовою міграцією за кордон. А промисловий сектор на другому місці серед галузей, що відчувають труднощі з утриманням персоналу [24]:

Таблиця 2.2.3

Галузі, що мають труднощі з залученням \ утриманням персоналу

Галузі промисловості України		
Транспорт / логістика	Промисловий сектор	Нафтогазовий сектор
80%	53%	43%

Якщо проаналізувати сайти з вакансіями по Україні, то за спеціальностями «Технік» / «Технік-оператор електронного устаткування» / «Механік-налагоджувальник» тощо станом на 02.2020 маємо таку статистику:

- Work.ua – 41 вакансія
- Robota.ua – 244 вакансій
- Hh.ua – 77 вакансій.

Сьогодні роботодавці пропонують багато вакансій для інженерів і технічного персоналу. Працівник з офіційним підтвердженням кваліфікації або сертифікатами без проблеми знайде роботу як в Україні, так і в Польщі і за кордоном в інших європейських країнах. Практично постійно шукають інженерів, техніків, технологів, механіків. Такі особи обов'язково мусять володіти вищою освітою. Великий попит є на випускників професійно-технічних шкіл, а також на осіб, які просто закінчили відповідні курси.

З цього випливає, що попит на кваліфікованих працівників з спеціальністю «Електроніка» / «Механіка» в українських роботодавців, в тому числі і серед автомобілевиробників, є значим. При цьому більшість підприємств, що пов'язані з автомобілебудуванням та кабельною продукцією, знаходяться на теренах західної України.

Водночас західні області України більше за інші регіони відчувають дефіцит кадрів через трудову міграцію в країни Європи. Міграція українців у східні країни ЄС набула масового характеру, особливо після можливості виїхати



за біометричним паспортом. Адже наприкінці травня 2017 року представники України та ЄС підписали довгоочікувану угоду про відмову від візового режиму, яка тепер дозволяє українцям з біометричними паспортами в'їзд до країн ЄС без віз на термін до 90 днів протягом будь-якого 180-денного періоду. Угода про безвізовий режим поширюється на туризм та ділові поїздки, але не для роботи. Нова угода стосується країн ЄС, а також Норвегії, Ісландії, Ліхтенштейну та Швейцарія, окрім Ірландії та Великобританії.

Про масову міграцію та кадрові проблеми України йдеться в дослідженні неурядового аналітичного центру США Atlantic Council.

Відзначається, що масова втеча українців на роботу в східні країни Європейського Союзу створила демографічну кризу в самій Україні.

Останнім часом у країнах Східної та Центральної Європи стало дуже популярним запрошувати українців на роботу. Вони вже є найбільшою нацменшиною в Чеській Республіці, а протягом десятиліття можуть стати домінуючою меншістю в містах всього східноєвропейського регіону.

Згідно з дослідженням, першою причиною такої міграції є той факт, що власне населення цих країн також скорочується.

Друга причина, на думку автора, полягає в тому, що українські гастарбайтери набагато вигідніші для європейців, ніж африканці чи азіати, чия міграція в ЄС відбувається вже дуже давно. І причина тут політична.

Результати дослідження свідчать про те, що українці, зі свого боку, теж дуже зацікавлені у виїзді за кордон, адже у них на батьківщині найнижча середня зарплата в Європі і збройний конфлікт.

Як відомо, в Організації Об'єднаних Націй підраховали, що до 2050 року населення України зменшиться на 17% - до 36,4 мільйона, а вже в 2100 році воно може становити всього 28,2 мільйона чоловік [16].

У 2020-му ситуація на ринку праці в Україні мало відрізнятиметься від 2019 року. Надалі впливатиме трудова міграція за кордон, посилення впливу техніки та зменшення кількості вакансій. Експерти прогнозують нову хвилю міграції українців, зокрема в Німеччину. Це пов'язано зі зміною правил роботи для

іноземних громадян. У Німеччину активно запрошують програмістів, працівників на виробництво, робочий та медичний персонал. Зацікавлена країна також у випускниках професійно-технічних закладів, зокрема і техніках з електронного обладнання та механіках.

Існує вже чимало випадків в Україні, коли дуальна освіта запроваджується у наших коледжах в рамках співпраці з Німецькими торгово-промисловими палатами різних федеративних земель. Так, Коломийський політехнічний коледж співпрацює з Німецькою торгово-промисловою палатою м. Ерфурт. За умовами співпраці торгово-промисловою палата м. Ерфурт фінансує навчання з німецької мови для зацікавлених студентів Коломийського коледжу, і вони, в свою чергу можуть приймати участь в оплачуваній практиці за кордоном, а потім за результатами практики і іспиту з німецької мови (на рівень C1) студенти можуть продовжувати навчання у вишах Німеччини. Таким чином, прикро, що роботодавці в Україні не зацікавлені у випускниках професійно-технічних закладів освіти, а ось роботодавці з за кордону охоче залучають їх до практики, подальшого навчання з можливістю працевлаштування.

Звісно, що сьогодні попит на наших спеціалістів технічної галузі у 2020 році може зазнати спаду. Кількість вакансій може зменшитися через світовий економічний спад і глобальні рецесії, зокрема - у виробництві. Так, у другому півріччі 2019-го пропонували менше роботи. Але тим не менше, той факт, що дуальна освіти Німеччини має застосування в українських навчальних закладах, а українці роботодавці, потерпаючи від кадрового дефіциту, не налагоджують співпрацю з коледжами, дає поштовх до розвитку ініціатив по запровадженню елементів дуальної освіти з боку роботодавців.

Для інвесторів, які відкрили на території Західної України не одне виробництво кабельної продукції, ця проблема стала поштовхом до створення кластеру, одним з завдань якого стало вирішення кадрових проблем.

Таким чином, 14-го листопада 2018 року у Львові напередодні Українського автомобільного Форуму за підтримки АНК Ukraine пройшла зустріч по заснуванню кластерної ініціативи «Український автомобільний кластер».

Такі провідні компанії як SE Bordnetze-Ukraine, Leoni Ukraine, Kostal Ukraine, Kromberg & Schubert, Єврокар, BASF Ukraine, Spheros Electron, VD Mais та TE Connectivity з різних регіонів України обговорили та узгодили головні цілі та майбутні пріоритети роботи кластерної ініціативи. Насамперед йдеться про покращення інвестиційного клімату та поширення позитивного іміджу автомобільної галузі України, як надійне місце знаходження для постачальників автомобільної галузі.

Освіта та навчання персоналу, особливо фахівців у галузі, відіграє ще одну важливу роль у розвитку автомобільної промисловості в Україні. Особливим викликом при цьому є можливість зробити ринок праці більш привабливим. Президент АНК Ukraine Андреас Лір підкреслив, що такі майбутні теми, як автономне водіння, нова привідна техніка, загальні дослідження та розробки, нові та інноваційні рішення щодо мобільності в найближчі кілька років повністю змінять цю галузь.

Не менш важливим для успіху автомобільного кластеру стане налагоджене співробітництво з державними органами, такими як UkraineInvest, регіональними державними адміністраціями та різноманітними навчальними закладами [14].

Дуже тішить, що під час другої зустрічі кластерної ініціативи «Український автомобільний кластер», 26.06.2019 року у м. Львів, Наталія Шуляр (АНК Ukraine / Сферос Електрон) представила проект профтехосвіти для автомобільної промисловості, який згодом може бути впроваджений у кластерній ініціативі «Український автомобільний кластер». Це стало свідченням того, що запровадження дуальної освіти сьогодні є необхідним кроком для галузі автомобілебудування в Україні. У 2019 році Німецько-українська торгово-промислова палата спільно з кластером автомобільної промисловості в рамках проекту дуальної освіти для кадрової підтримки галузі підготувала опитування (Додаток О), щоб знайти стейкхолдерів і визначити важливість ініціативи для бізнесу [7].

### **2.3. Аналіз кадрового потенціалу ЛЕОНІ Коломия на прикладі технічної дільниці**

Технічна дільниця ЛЕОНІ Коломия представлена 86 працівниками і 29 посадами.

У 2020 році штат збільшиться під новий проект ще на 24 працівники.

Особливо затребувані спеціальності на даний момент – це:

#### **Механік-налагоджувальник (Основні посадові обов'язки):**

- › вводить в експлуатацію та переналаштовує кримпувальні верстати
- › проводить регулярні техобслуговування
- › покращує впровадження кримпувальних верстатів та рекваліфікаційного процесу
- › здійснює контроль за наявністю запчастин
- › забезпечує якісну та довготривалу роботу кримпувальних засобів);

#### **Технік з електронного обладнання (Основні посадові обов'язки):**

- › забезпечує правильне використання специфічних інструментів та запчастин, необхідних для обслуговування виробничого обладнання
- › забезпечує технічну справність виробничого обладнання
- › ремонтує та здійснює догляд за електронними пристроями
- › виконує дії по внесенню змін в тестові програми, контрольні столи, тестові дошки, системи візуального контролю
- › розробляє тестові програми відповідно до вимог);

#### **Технік-оператор електронного устаткування (Основні посадові обов'язки):**

- › забезпечує технічну справність виробничого обладнання
- › здійснює налагодження та ремонт обладнання
- › надає технічну підтримку для максимального використання потенціалу обладнання
- › надає технічну допомогу працівникам при простих ремонтах обладнання та ліній).

Кількість цих працівників по дільницях у 2017-2019 році складає 27 працівників. У 2020 році очікувана кількість зросте на 28%.



Рис. 2.3.1 Кількість працівників по дільницях у 2017-2019 році

За рівнем освіти працівники технічної дільниці (беруться до уваги ті три посади, які ми аналізуємо) – це, переважно, випускники професійно-технічних закладів (59%). Таким чином, відслідковуємо, що це працівники з середньо-спеціальною освітою. Варто відмітити, що випускники Коломийського політехнічного коледжу Львівської політехніки складають - 13% з них. До того ж, один з них досягнув за два роки кар'єрного росту і отримав посаду провідного інженера з організації керування виробництвом.

Кількість працівників технічної дільниці ЛЕОНІ за рівнем освіти



Рис. 2.3.2 Рівень освіти працівників технічної дільниці ЛЕОНІ

Виходячи з показників за стажем роботи цих працівників за спеціальністю можна констатувати, що ті ж 59% прийшовши на роботу на ЛЕОНІ, не маючи жодного попереднього досвіду роботи за спеціальністю, не кажучи вже про роботу у сфері кабельної продукції для автомобілів.

Стаж роботи працівників за спеціальністю

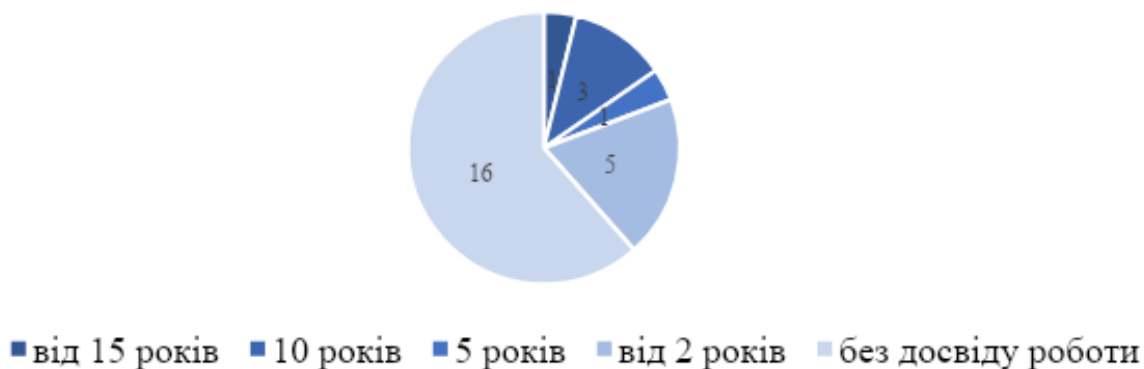


Рис. 2.3.3 Стаж роботи за спеціальністю працівників технічної дільниці ЛЕОНІ

Тобто, прийшовши на підприємство, ці працівники отримували повноцінне впровадження (навчання), що тривало від 3 до 6 місяців і відбувалося під контролем наставника (досвідченого працівника у відділі або ж керівника). Впровадження нового працівника на заводі документується двома обов'язковими до виконання способами: загальним планом впровадження (відповідний документ видається відділом персоналу) і внутрішнім планом впровадження (видається на технічній дільниці безпосереднім керівником). Загальний план впровадження має на меті ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві та роботою усіх відділів. Навчання по планах впровадження затверджені навчальним планом підприємства на щорічній основі. Внутрішній план впровадження є більш специфічним і стосується більш детально роботи підвідділів технічної дільниці. Ці два документи в кінці терміну (після шести місяців) мають бути засвідчені підписом керівника технічної дільниці при заключній розмові з працівником. На цій розмові керівник не виставляє оцінок, проте може задавати питання, про те,

як відбувалося впровадження чи специфічні питання по роботі. Після цього загальний план впровадження вкладається в особову справу працівника (додається до посадової інструкції), а внутрішній – зберігається керівником на технічній дільниці.

Важливим індикатором для розуміння ситуації з персоналом у технічній дільниці є також кількість проведених співбесід та час на закриття вакансій технічної дільниці. Ці два індикатори демонструють наступні графіки:

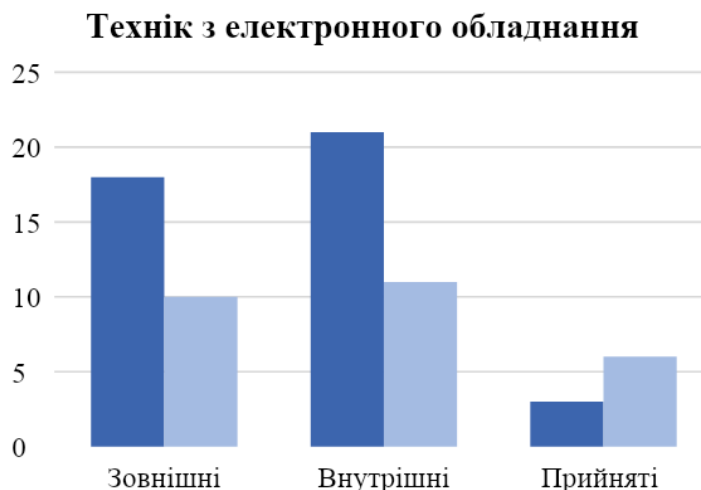


Рис. 2.3.4. Кількість проведених співбесід для закриття вакансії технік з електронного обладнання у 2018-2019 рр.



Рис. 2.3.5. Кількість проведених співбесід для закриття вакансії технік-оператор електронного устаткування у 2018-2019 рр.



Рис. 2.3.6. Кількість проведених співбесід для закриття вакансії механік-налагоджувальник у 2018-2019 рр.

Тобто на посаду техніка з електронного обладнання було проведено у 2018 році 39 співбесід, у яких приймало участь 18 зовнішніх кандидатів і 21 внутрішній кандидат (переважно це працівники з виробництва). У результаті було прийнято 3 працівники. Одна пропозиція відхилена. Інші 35 кандидатів не підійшли за рівнем кваліфікаційних вимог до посади. Аналогічно у 2019 році таких було 13 кандидатів. На посаду механіка-налагоджувальника було проведено у 2018 році 24 співбесіди, у яких приймало участь 7 зовнішніх кандидатів і 17 внутрішніх кандидатів. Прийнято 2 працівники, один кандидат відмовився від працевлаштування. Тобто 21 кандидат знову ж таки не підійшов за рівнем кваліфікаційних вимог до посади і не потрапив у кадровий резерв. У 2019 році таких було 24 кандидати. На посаду техника-оператора з електронного устаткування було проведено у 2018 році 32 співбесіди, у яких приймало участь 15 зовнішніх кандидатів і 17 внутрішніх кандидатів. Прийнято 3 працівники, а 29 кандидатів не підійшли. У 2019 році таких було 31 кандидат. Працевлаштовані були в більшості з внутрішнього резерву, що передбачає кадрова політика компанії і планування кар'єрного росту. Зовнішні кандидати склали 35% з усіх працевлаштованих.

Час на закриття вакансій складав:

- на посаду техніка з електронного обладнання – 1,5 місяці



- на посаду механіка-налагоджувальника – 1 місяць
- на посаду техника-оператора електронного устаткування – 1 місяць.

При чому статистика по зроблених і прийнятих job offers стала свідченням того, що закриття вакансій було нелегким, а основними причинами відмови від запропонованих посад стали: незручний графік (відмова від нічної зміни), вищі очікування по заробітній платі та тривалий термін очікування на працевлаштування (тривалий час від дати фактичної співбесіди, пов'язаний з тим, що співбесіди подекуди відбувалися у три тури, щоб перевірити усі кваліфікаційні вимоги щодо посади, а також зволікання керівниками щодо прийняття рішення про працевлаштування, що було винесене на обговорення і внесене до ризиків втрати хороших кандидатів).

Статистика у відсотках по прийнятих пропозиціях та відмовах була проаналізована за 2018 та 2019 роки з урахуванням усіх трьох спеціальностей, при цьому важливо зазначити, що посада технік-оператор з електронного устаткування майже завжди закривається внутрішніми кандидатами (через специфіку обладнання бажаним є досвід роботи з ним, а в цьому перевагу перед зовнішніми кандидатами завжди мають працівники, які працюють на продукції і мають відповідну освіту):

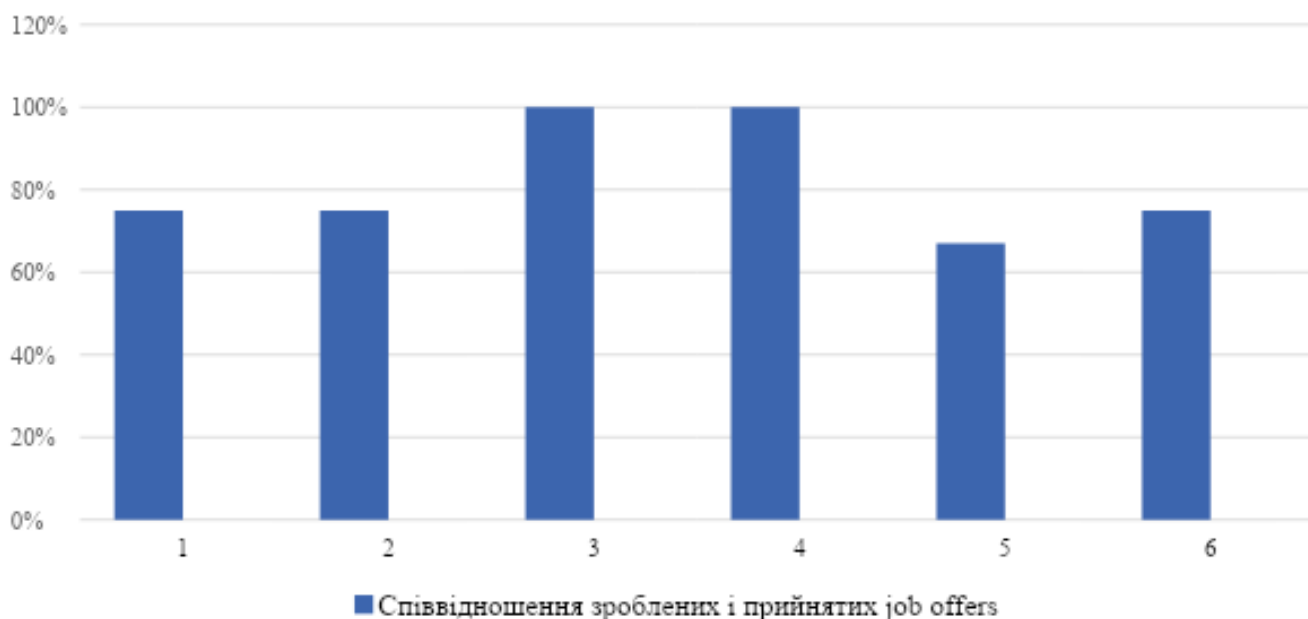


Рис. 2.3.7. Співвідношення зроблених і прийнятих пропозицій працевлаштування у технічній дільниці у 2018-2019 рр.

З графіку випливає, що найбільше відмов стосувалося посади техника з електронного обладнання. Саме ця посада стала пріоритетною для опрацювання програми для коледжу в рамках дуальної освіти. І саме обладнання, найбільш необхідне для цієї посади, було передане для облаштування лабораторії ЛЕОНІ у політехнічному коледжі.

Ще один показник, який викликає занепокоєння станом персоналу у технічній дільниці – це плинність. Оскільки завод в Коломиї є ще відносно молодим, то ми скористалися досвідом та аналітикою ЛЕОНІ Стрий для того, щоб зрозуміти можливі ризики, пов'язані з флуктуацією. Як виявилось, основними причинами звільнення працівників у технічній дільниці є виїзд за кордон на аналогічні посади на заводи прямих конкурентів. При цьому виїжджали за рекомендаціями часом цілі команди. Таким чином, ЛЕОНІ ставало своєрідною «кузнею кадрів» для заводів у Польщі та Чехії. Тому ми усвідомлювали той ризик, що як тільки наші працівники досягнуть потрібного рівня кваліфікації, можливо підтягнуть рівень іноземної мови і цілеспрямовано шукатимуть працевлаштування за спеціальністю за кордоном. Флуктуація прорахована для обидвох заводів за спеціальностями:

- › Механік-налагоджувальник
- › Технік з електронного обладнання
- › Технік-оператор електронного устаткування.

Тенденція плинності зростаюча, при чому у процентному співвідношенні у Коломиї флуктуація у технічній дільниці у 2019 році складає 15%. Наступний графік демонструє кількість звільнених працівників на технічній дільниці:



Рис. 2.3.8 Плинність кадрів у технічній дільниці ЛЕОНІ Коломия у 2017-2019 рр.

З огляду на плинність кадрів, проект матиме окупність навіть при сталих проектах, якщо нові проекти не заходять на ринок України і існуючі не розвиватимуться.

#### **2.4. Необхідність розробки проекту дуальної освіти як шлях подолання кадрового дефіциту**

Закон України «Про зайнятість населення», а саме Розділ II ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ, Стаття 15. Принципи та мета, основні напрями державної політики у сфері зайнятості населення містить важливі пункти, які стверджують, що метою державної політики у сфері зайнятості населення є: забезпечення економіки кваліфікованими кадрами і збалансування попиту на робочу силу (створення належної кількості робочих місць) та її пропонування (створення умов для професійного розвитку, гідних умов для праці); а основними напрямками державної політики у сфері зайнятості населення є:

- 1) створення умов для розвитку економіки та сприяння створенню нових робочих місць;
- 2) задоволення попиту пріоритетних галузей економіки у висококваліфікованих працівниках;
- 3) посилення мотивації до легальної і продуктивної праці;

- 4) удосконалення системи професійного навчання з урахуванням інтересів особистості, потреб економіки та ринку праці;
- 5) сприяння підприємствам, установам та організаціям незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання у професійному розвитку працівників.

Особливо цінним та актуальним для бізнесу та держави є удосконалення системи професійного навчання з урахуванням інтересів особистості, потреб економіки та ринку праці.

Україна може похвалитися сильною освітньою системою з високим рівнем грамотності та вищої освіти рівень освіти оцінюється показником 76,4 / 100 [27]. Для підприємств, які шукають висококваліфікованих працівників, в країні є відносно велика кількість випускників із ступенями з таких предметів, як математика, наука та інженерія. Однак ризики, пов'язані з освітою, загрожують довгостроковій економічній якості українській робочій силі. Неефективність та варіація якості викладання є проблемами, а економічна стагнація призвела до слабких інвестицій у освітній сектор країни. Фінансування вже давно зазнає впливу економічних проблем. Крім того, в умовах дефіциту існуючого ринку праці, для висококваліфікованих працівників не вистачає можливостей працевлаштування, що призвело до витоку мізків, де найталановитіші працівники емігрували в пошуках кращої роботи в інших європейських країнах. З огляду на ці міркування, Україна набирає 76,4 зі 100 по рівню освіти, зайнявши шосте місце із 11 держав у Центральній та Східній Європі [27, с.4].

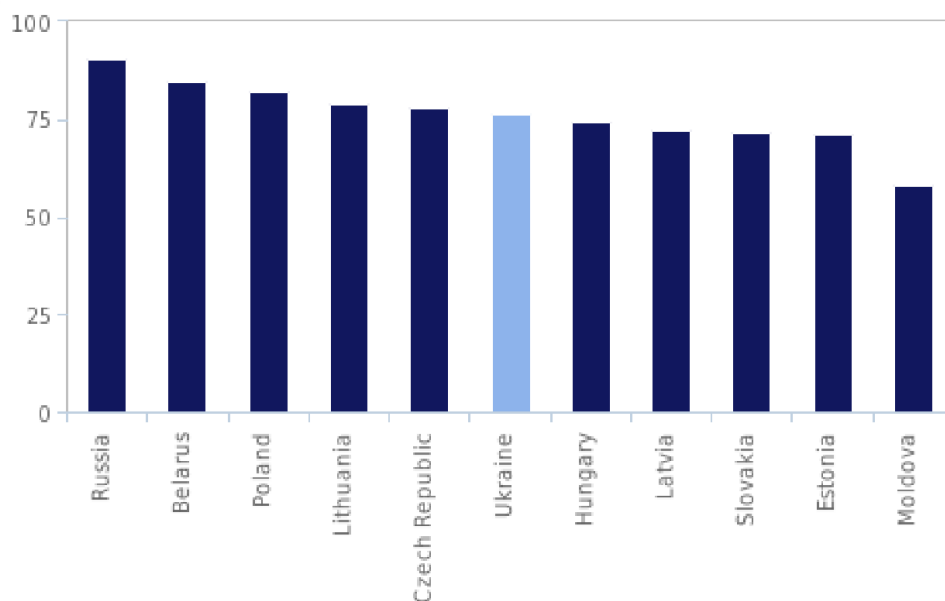


Рис. 2.4.1 Рейтинг країн за рівнем освіти (Центральна і Східна Європа)

У цьому контексті тема дуальної освіти, як вже було зазначено, для світу не є новою, а для України переживає пік своєї актуальності. За твердженням Федерації роботодавців України, на сьогоднішній день економіка України характеризується професійно-кваліфікаційним дисбалансом попиту і пропозиції професійних кадрів.

Так, роботодавці констатують, що на вітчизняному ринку праці постала гостра проблема відсутності необхідних фахівців з очікуваними кваліфікаціями та навичками. У ФРУ заявляють, що «стандарты, що впроваджені на виробництві, не збігаються зі знаннями та компетенціями, які випускники закладів освіти отримують після закінчення навчання, оскільки проблемою для всіх здобувачів освіти, незалежно від рівня їхньої теоретичної підготовки, є відірваність знань від практики, невідповідність до роботи в реальному бізнесі й нерозуміння того, як цей бізнес працює та нестача "softskills". Так, саме "softskills" є актуальними та не менш важливими, як професійні знання та вміння. Більшість закладів освіти не приділяють належної уваги розвитку в здобувачів освіти їх "softskills", хоча ці навички впливають на ефективність роботи співробітника».

Зокрема, роботодавці відчувають суттєвий дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо за технічними напрямками.

«Ми, роботодавці, вважаємо, що для того, щоб підвищити якість освіти у сучасних умовах і, найголовніше, допомогти студентам підготуватися до професійного життя за межами закладу освіти, необхідно впроваджувати дуальну форму здобуття освіти, як один з інструментів. Активна співпраця роботодавців та закладів освіти є взаємовигідною, оскільки бізнес матиме змогу отримати спеціалістів із необхідними професійними навичками, а заклад освіти не лише обіцятиме можливість подальшого працевлаштування, а залучатиме студентів до навчання за новітніми програмами з реальними кар'єрними перспективами від бізнес-партнерів», – переконані у ФРУ.

"Ми переконані, що побудова і розширення партнерських взаємовідносин між державою та бізнес-середовищем є невід'ємною частиною заходів, спрямованих на підвищення якості й конкурентоспроможності освіти в нових економічних умовах, прискорення інтеграції України у міжнародний освітній простір", – наголосили в ФРУ [15].

Звісно, що бізнес зацікавлений в отриманні прибутку, а його генерує персонал. Людський капітал, який бізнес розвиває, дає результат у вигляді прибутку. Довгий час підприємство ЛЕОНІ, інвестувавши в навчання і розвиток своїх працівників, ставало справжньою навчальною платформою, «неформальним навчальним закладом».

Проте ця адаптація і навчання мали також зворотній бік. Тривалість впровадження переважно сягає від 3 до 6 місяців (для технічної дільниці зокрема). Окрім того, до процесу впровадження завжди задіяний більш досвідчений кваліфікований працівник (або навіть керівник середньої ланки, як от начальник майстерні, який займається опікою «новачка»), а отже, він не повною мірою задіяний у виконання своїх посадових обов'язків.

До негативних аспектів можна також віднести кошти на рекрутинг та маркетинг та тривалий процес пошуку потрібного кандидата. Всі ці фактори лягають в основу обрахунку окупності проекту. Для аналізу було взято потребу

в персоналі технічної дільниці на 2020 рік і обраховано кошти за впровадження 5 працівників протягом перших трьох місяців, коли працівник ще не має цінності для компанії як самостійний працівник, а працює під опікою. Попри те, що увесь період впровадження нового працівника становить 6 місяців, ми виходили з того, що в середньому після трьох місяців працівник вже має можливість працювати самостійно і має додану вартість для підприємства.

Таким чином, наш обрахунок включав зарплату працівника за місяць (середній показник трьох обраних для проекту дуальної освіти спеціальностей: технік з електронного обладнання, технік-оператор електронного устаткування та механік-налагоджувальник) та кошти на рекрутинг. Періодом тривалості проекту було обрано п'ять років (саме на цей час подаються плани продукції) з припущенням, що щорічно ми залучатимемо п'ять працівників – випускників коледжу за програмою дуальної освіти. Цей показник може бути більшим, якщо збільшиться обсяг виробництва (зайдуть нові проекти), проте не вважаємо, що він може бути меншим чи що потенційні кандидати будуть незатребуваними підприємством, так як показники плинності за два останні роки дають підстави вважати, що тенденція на ринку праці серед технічних спеціальностей, на жаль, негативна і флуктуація лише зростає.

Таблиця 2.4.1 Заощадження, що принесе підприємству проект дуальної освіти

<b>Обрахунок заощаджень</b>				
Зарплата працівника за місяць для підприємства (EURO)	ЗП за період впровадження (3 місяці)	Кошти на рекрутинг одного працівника (EURO)	Заощадження за 1 рік (5 нових працівників)	Заощадження за 5 років
550.00	1,650.00	50	8500.00	42500.00

<b>Кошти на пошук кандидатів</b>	На 1 працівника Euro
Маркетинг при масовому рекрутингу для технічної дільниці (задіяна більшість каналів)	14.00
Рекрутинг (заробітня плата рекрутера в технічній дільниці, з урахуванням суміжних обов'язків з розрахунку закриття 7 вакансій PPE в місяць)	34.50
Витратні матеріали (для документації тощо.)	1.50

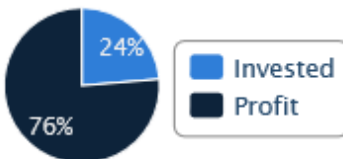
50.00

Щодо інвестицій з боку ЛЕОНІ (облаштування лабораторії, розробка навчальної програми, впровадження викладацького складу коледжу у процес роботи технічної дільниці, опіка студентів на виробництві під час проходження практики), то керівництво заводу виходило з того, що для лабораторії бралися обладнання, яке більше не використовувалося на поточних проектах, по залишковій вартості та було закуплено направчий інструмент та розроблено навчальні матеріали. Таким чином, кошторис по обладнанню складав понад 10000 Євро (Додаток К). Окупність проекту впровадження дуальної освіти у Коломийському політехнічному коледжі за п'ять років складатиме:

$$\text{ROI} = \frac{42500 - 10066}{10066} = 322\%.$$

Таблиця 2.4.2 Обрахунок ROI проекту

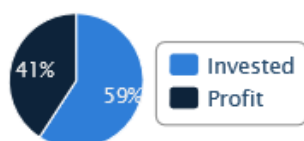
Investment Gain	<b>\$32,434.00</b>
ROI	<b>322.21%</b>
Annualized ROI	<b>27.29%</b>
Investment Length	5.97 years



Тобто станом на кінець 2020 року, за умови набору персоналу технічної дільниці на планований проект, проект ще не матиме окупності (-1566 Євро), натомість наприкінці 2021 року ROI вже становитиме приблизно 69%.

Таблиця 2.4.3 Обрахунок ROI станом на 2021 рік

Investment Gain	<b>\$6,934.00</b>
ROI	<b>68.89%</b>
Annualized ROI	<b>30.48%</b>
Investment Length	1.97 years





Проте відносність обрахунків варто підкреслити тим фактом, що тестове обладнання для електричного контролю кабельних мереж більше не використовувалось на поточних проектах і дещо було передано під спонсорську допомогу коледжу, виходячи з залишкової вартості. Цей підхід було заздалегідь узгоджено з керівництвом і поповнення фонду обладнання лабораторії і на далі планувалось здійснювати таким чином.

Проте вже станом на початок 2020 року стало відомо, що з мас-медійних засобів про проект дізналася фірма-виробник обладнання (з тих верстатів і обладнання, які ми запропонували коледжу). Фірма вийшла на технічну дільницю ЛЕОНІ з пропозицією долучитися до облаштування лабораторії на наступний рік. Сьогодні ми в стадії переговорів про умови надання обладнання лабораторії ЛЕОНІ, оскільки лабораторія є іменною і закріплена за підприємством, то існує варіант відкрити ще одну лабораторію з спільною матеріально-технічною базою (від фірми виробника обладнання буде надано верстати, від ЛЕОНІ – навчальний матеріал, розхідний матеріал, візуалізація, інструменти та підтримку у вигляді тренера / викладача з підприємства).

Якщо нам вдасться втілити цей варіант і залучити співінвестора, то окупність проекту буде перерахована і ROI зросте в рази.

### **РОЗДІЛ ІІІ**

## **ПРОЄКТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК ЧАСТИНА КСВ СТРАТЕГІЇ ЛЕОНІ КОЛОМІЯ**

### **3.1. Втілення проекту впровадження елементів дуальної освіти на базі Коломийського політехнічного коледжу і ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ (Коломия)**

Ідея впровадження елементів дуальної освіти для підприємства ЛЕОНІ набула особливої актуальності з масштабуванням бізнесу і відкриттям нового заводу у м. Коломия. Відсутність потрібних кваліфікацій у кандидатів і присутність у місті Коломийського політехнічного коледжу, який має потенціал

до підготовки потрібних бізнесу кандидатів стали передумовами створення проекту, а переговори з керівництвом з ініціативи HR і отримання погодження влітку 2018 року стало «нульовим етапом». Після цього було організовано робочу групу і запущено підготовку проектного плану:



Рис. 3.1.1 Проектний план впровадження дуальної освіти на базі Коломийського політехнічного коледжу і ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ (Коломия)

Втілення проекту впровадження елементів дуальної освіти на базі Коломийського політехнічного коледжу і ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ (Коломия) розпочалось у жовтні 2018 року. Першим етапом став пошук навчального закладу, відкритого до ідеї дуальної освіти, а можливо, і з досвідом у цьому напрямку. Вибір був з-поміж кількох інших навчальних закладів, проте Коломийський політехнічного коледж мав ряд переваг. Перед стартом проекту ми обрали ключові критерії для пошуку навчального закладу, з яким хотіли б співпрацювати. Ними шість основних критеріїв:

- Наявність потрібних спеціальностей
- Обізнаність і вмотивованість в питаннях дуальної системи освіти
- Розуміння потреб бізнесу у певних кваліфікаціях
- Наявність приміщення під лабораторію
- Наявність фахової (педагогічної) підтримки з боку навчального закладу
- Цінності закладу (інноваційність і гнучкість).

Особливо важливим критерієм стало наявність цінностей у навчальному закладі. Проблемою при виборі ставало дуже часто нерозуміння потреби в оновленні навчальної програми для студентів, гнучкості при організації навчального процесу. Такі цінності і спільні підходи ми знайшли у керівництва та викладацького складу Коломийського політехнічного коледжу. Той факт, що коледж вже працює за принципами дуальної освіти з ініціативи німецької торгово-промислової палати і має можливість відправляти своїх студентів на практику на німецькі підприємства за кордон, став вирішальним при виборі навчального закладу. І у жовтні було укладено попередню домовленість про відкриття лабораторії і укладання договору про наміри співпраці.

Коломийський політехнічний коледж Національного університету «Львівська політехніка» — сучасний вищий навчальний заклад I-II рівня акредитації у місті Коломиї (Івано-Франківська область), відокремлений навчально-науковий структурний підрозділ Національного університету «Львівська політехніка», який у 2010 році увійшов до складу університету [9].

Коломийський політехнічний коледж — один з найстаріших закладів освіти в Україні. Коломийський політехнічний коледж бере свій початок від дев'яностих років позаминулого століття, від часу, коли в Коломиї були закладені основи школи деревного промислу. Австрійський уряд своєю постановою від 15 листопада 1894 року дав їй офіційну назву «Цісарсько-королівська фахова школа деревного промислу». Навчальний заклад, що взяв в основу своєї програми багаті традиції гуцульського деревного мистецтва, мав чотири фахові відділи: різьба фігурна і орнаментальна, столярство будівельне і меблеве, токарство по дереву, а також теслярство.

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 17.05.2000 року №139 Коломийський механіко-технологічний коледж перейменовано в Коломийський політехнічний коледж, враховуючи те, що здійснюючи підготовку фахівців з різних напрямків і спеціальностей, назва механіко-технологічний коледж вже не відображала реальних напрямків підготовки фахівців. 100 висококваліфікованих викладачів ведуть плідну навчально-виховну, методичну

та наукову роботу. Серед них заслужені вчителі України, кандидати наук, аспіранти, викладачі-методисти, старші викладачі, викладачі вищої категорії. Коледж акредитований з усіх напрямів підготовки спеціалістів, пройшов ліцензування на право загальноосвітньої підготовки з видачею атестата за середню школу

Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 22.01.2010 року № 33 створено відокремлений структурний підрозділ Коломийський політехнічний коледж Національного університету «Львівська політехніка».

- Денне механічне відділення;
- Денне технологічне відділення;
- Денне відділення бухгалтерського обліку і фінансів;
- Денне економічне відділення;
- Заочне механіко-економічне відділення.

Підготовка молодших спеціалістів за спеціальностями:

- маркетингова діяльність; фінанси і кредит;
- бухгалтерський облік;
- організація виробництва;
- розробка програмного забезпечення;
- монтаж, обслуговування засобів і систем автоматизації технологічного виробництва;
- обслуговування та ремонт обладнання підприємств хімічної і нафтогазопереробної промисловості;
- моделювання та конструювання промислових виробів;
- оброблювання деревини / Підготовка бакалаврів (за скороченим терміном навчання) за напрямом підготовки: облік і аудит.

Випускники коледжу продовжують навчання в вищих навчальних закладах III-IV рівня акредитації за скороченим терміном навчання.

Коломийський політехнічний коледж сьогодні — державний навчальний заклад вищої освіти, що здійснює підготовку на рівні державних стандартів висококваліфікованих спеціалістів з фінансів, біржової діяльності,

менеджменту, бухгалтерського обліку, технології деревообробки, обслуговування обладнання підприємств деревообробної промисловості, обслуговування систем і засобів автоматизації технологічного виробництва, моделювання та конструювання виробів народного вжитку.

Підготовка фахівців здійснюється за освітньо-кваліфікаційними рівнями молодший спеціаліст та бакалавр [9].

Особливо цінними для ЛЕОНІ були такі спеціальності як організація виробництва та розробка програмного забезпечення; а також монтаж, обслуговування засобів і систем автоматизації технологічного виробництва. Саме за цими спеціальностями керівництву закладу було запропоновано дуальну систему навчання спільно з підприємством ЛЕОНІ.

Важливий аспект, який варто згадати в контексті впровадження елементів дуальної освіти не є вимірювальними, проте його не можна упускати, а саме бренд роботодавця і покращення іміджу компанії серед студентської молоді, яка раніше не знала особливостей продукційної концепції заводу, а завдяки співпраці ми змогли частіше залучати студентів до днів відкритих дверей, запрошувати на екскурсії та отримали позитивний зворотній зв'язок від них.

Якщо опиратися на EVP (ціннісну пропозицію роботодавця), то у 2018 році підприємство ЛЕОНІ включило сюди КСВ. Ми виходили з того, що у сучасному світі працівники шукають соціально-відповідальну компанію, яка не стоїть осторонь суспільних проблем і охоче долучається до різноманітних ініціатив на користь суспільства, локальних заходів та сприяє локальним громадам.

Результати Employer brand research 2019 (за даними randstad [23]) вказують на те, що користь для суспільства входить в десятку основних цінностей як для працівника, так і для роботодавця (Додаток 3): для працівника на 9 позиції, для роботодавця на 10. Для ЛЕОНІ впровадження дуальної освіти у місцевому коледжі – це основний пріоритет у КСВ стратегії на 2019-2020 роки. У нас

працюють випускники цього коледжу, діти наших працівників навчаються у цьому закладі, до того ж, ми плануємо надалі розширювати технічну дільницю і шукатимемо нових працівників. Інвестиція в дуальну освіту стане не лише інвестицією в кадрову підготовку для ЛЕОНІ, вона також покращить імідж закладу і підприємства, покаже, що бізнес і освіта мають спільні цілі, від досягнення яких користь матимуть молоді спеціалісти – випускники закладу, а також регіон в цілому, якщо ці молоді спеціалісти стануть працівниками місцевого роботодавця і залишаться працювати в Україні.

Щодо **ризиків**, пов'язаних з впровадженням проекту, то вони також були проаналізовані ще на початковій стадії: була складена матриця оцінки ризиків (Додаток Л) і виявлено чотири найбільші загрози:

Таблиця 3.1.1 Оцінка ризиків

#	Risk Classification	Potential Risk	Countermeasure (Action) if required
1	Market & Strategic	Відсутність відповідного навчального закладу	Пошук в регіоні / області
2	Market & Strategic	Низька зацікавленість студентів у програмі	Розробка презентацій / дні відкритих дверей
3	Financial	Відмова від працевлаштування після участі в програмі	скорочення випробувального терміну
4	Financial	Конкуренція з боку інших працедавців (вїзд за кордон після стажування за програмою)	кращий EVP для студентів при працевлаштуванні / працевлаштування без співбесіди для випускників

Перший із цих ризиків, а саме відсутність відповідного навчального закладу був усунений після трьох місяців, протягом яких відбувалися візити у навчальні заклади міста та регіону та проводилася їх оцінка з метою вибору найоптимальнішого варіанту для впровадження проекту дуальної освіти. У жовтні 2018 року вибір було остаточно зроблено, а ризик, таким чином, усунені. Три наступні ризики, пов'язані більшою мірою з навчальним процесом (відмова від працевлаштування після участі у програмі, виїзд за кордон потенційних кандидатів після проходження навчання тощо) і тому можуть оцінюватись з початку 2020 навчального року, коли буде набрана перша група дуальної освіти у Коломийському політехнічному коледжі. Зарадчі заходи на випадок виникнення таких ризиків розроблені. Серед них проведення днів відкритих

дверей та розробка презентацій для студентів коледжу, проведення профорієнтаційної роботи тощо. Таким чином, компанія спонукатиме студентів до участі в програмі дуальної освіти. Наступним кроком для покращення іміджу і бренду роботодавця серед студентів і щоб мотивувати їх до майбутнього працевлаштування на фірмі, плануємо внести зміни до внутрішніх інструкцій та відмовитись або ж скоротити випробувальний термін для новоприйнятих працівників (це вплине також на змінну частину заробітної плати, так як цілі будуть виставлятися вже одразу після працевлаштування, а не після адаптації, як це було досі). А також студенти, які брали участь у програмі і проходили практику на підприємстві не проходили співбесід і додаткових тестувань, а зараховуватимуться до кадрового резерву технічної дільниці за результатами практики і рекомендаціями керівника.

Ймовірність цих ризиків була на проектній нараді оцінена як „medium“, вплив на проект „high“.

Одним із ризиків було також зменшення замовлень, відсутність нових проектів і відповідно відсутність вакансій у технічній дільниці. Проте на випадок такого ризику завжди є друга складова проекту, а саме КСВ. Адже підготовка кадрів залишиться на високому рівні і підприємство надалі виконуватиме свої зобов'язання по програмі дуальної освіти.

Станом на сьогодні з'явився ще один ризик, який не був врахований при оцінці ризиків на старті проекту, а саме вплив пандемії COVID 19 як на розвиток бізнесу, так і на систему освіти України. У цьому плані прогноз щодо розвитку бізнесу був представлений трьома сценаріями: оптимістичний демонструє покращення інвестиційного клімату в Україні і роботу підприємства на повній потужності (4000 працівників і зайняті 100% продукційних площ) вже у 2021 році; реалістичний сценарій означав для нас припинення розвитку і зберігання існуючих потужностей, в той час як песимістичний – передбачав вихід інвестора з ринку і згорання бізнесу. Дуже втішним аргументом на користь оптимістичного сценарію був факт повернення робочої сили в Україну (хоч про довготерміновість цього явища зараз говорити ще рано) і завдяки цій

конкурентній перевазі і наявності вільних площ (друге вирізняло нас від основного конкурента – африканських країн) ми під час карантину отримали новини від ради директорів про прихід нового проекту BR206 Mercedes терміном з 2020 до 2029 року. Саме протягом наступних тижнів буде сформована проектна команда, розроблені продукційні плани та плани набору персоналу. Дані та кадрові запити, подані у цьому дипломі проекті досі, ґрунтувались на існуючих проектах та перенесення одного проекту BMW з Румунії. Сьогодні картина змінилася і плани будуть адаптовані. Для проекту дуальної освіти це ще більше свідчить про його актуальність до 2029 року. А тому є всі шанси для подальшого розвитку проекту, можливо навіть про розширення лабораторії і навчальної програми коледжу під специфічні технічні процеси, притаманні новому проекту BR206 Mercedes.

Щодо обмежень, які виникли в результаті карантину, то вони здебільшого пов'язані з тим, що студенти продовжили своє навчання в режимі онлайн. Окрім того ми не мали змоги долучити їх до переддипломної практики, бо вона була скасована. Проте першим результатом нашої співпраці в рамках дуальної освіти є перша пропозиція роботи для одного з випускників закладу, який гарно себе проявив під час підготовки до відкриття лабораторії і зимової практики. Працевлаштування планується в червні після здачі випускних іспитів.

### **3.2. Створення навчальної програми і відкриття лабораторії ЛЕОНІ на базі Коломийського політехнічного коледжу**

Коломийський політехнічний коледж Національного університету «Львівська політехніка» та ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» 4.11.2019 р. уклали договір про наміри співпраці. Відповідно до умов цього Договору Сторони зобов'язуються співпрацювати в напрямку навчальної, навчально-методичної та науково-дослідної роботи Коледжу та взаємного обміну досвідом з метою поліпшення якості підготовки фахівців, закріплення теоретичних знань та їх практичного застосування на виробництві. Враховуючи



взаємну зацікавленість, Сторони домовляються спільно діяти з метою об'єднання зусиль у вирішенні завдань і проблем проходження практики студентів Коледжу.

**Навчальний заклад зобов'язується:**

- Призначити контактну особу (групу осіб), яка буде відповідальною за зв'язок і співпрацю з Підприємством та надання підприємству необхідної інформації, яка не є конфіденційною.
- Враховувати пропозиції Підприємства при складанні навчальних планів підготовки фахівців та робочих програм, які стосуються вибіркового дисциплін і спецкурсів.
- На запит Підприємства надавати інформацію про навчальні плани Коледжу, програми практик та іншу інформацію, яка не є конфіденційною.
- Забезпечувати якісне виконання індивідуальних планів для цільової підготовки студентів.
- Забезпечувати цільове використання наданого Підприємством для розвитку матеріально-технічної бази Коледжу устаткування та обладнання.
- На запит Підприємства надавати інформацію, окрім конфіденційної, про студентів.
- Забезпечувати керівництво та проведення практики студентів на Підприємстві згідно з взаємно погодженими програмами.
- За взаємним погодженням направляти випускника (випускників) на Підприємство і видавати їм направлення на роботу.
- Сприяти Підприємству у проведенні, обумовлених цим Договором (чи додатковими угодами), заходів із студентами Коледжу.

**Підприємство зобов'язується:**

- Призначити контактну особу (групу осіб), яка буде відповідальною за зв'язок і співпрацю з Коледжем та надання Коледжу необхідної інформації, яка не є конфіденційною.

- На запит Коледжу надавати необхідну інформацію про Підприємство, що не є конфіденційною.
- Брати участь у розвитку матеріально-технічної бази Коледжу, створенні та облаштуванні устаткуванням навчальних лабораторій тощо.
- Забезпечувати керівництво та проведення практики студентів на Підприємстві згідно із взаємно узгодженими з Коледжем програмами.
- За взаємним погодженням сприяти працевлаштуванню випускників Коледжу на Підприємстві згідно з додатком до договору, а також на підставі листів-запитів, тристоронніх угод між Коледжем, студентом і Підприємством.
- Допомогати Коледжу у проведенні обумовлених цим Договором (чи додатковими угодами) заходів із студентами Коледжу.

#### **Основні напрямки взаємної співпраці:**

- Надання можливості підвищення кваліфікації шляхом проходження навчань науково-педагогічних та інженерно-технічних працівників у відповідних підрозділах сторін.
- Організація практики для студентів Коледжу на Підприємстві.
- Співпраця у науково-дослідній роботі, сприяння організації спільних навчальних лабораторій.
- Спільне, з урахуванням потреб і можливостей Сторін, удосконалення матеріально-технічної бази Коледжу.
- Надання взаємної можливості проведення лекцій, семінарів та навчань за участю спеціалістів Сторін.
- Взаємна участь у формуванні програм практик та окремих курсів практичної підготовки.
- Співпраця в інших напрямках на основі взаємної зацікавленості сторін.
- Сторони за цим Договором не уповноважені виступати як юридичні представники одна одної.

Отже, коледж та підприємство ЛЕОНІ, згідно договору, зобов'язуються співпрацювати в напрямку навчальної, навчально-методичної та

науково-дослідної роботи. Першим завданням, яке стояло перед підприємством було облаштування лабораторії на базі політехнічного коледжу, урочисте відкриття якої відбулося 4.11.2019 р. (Додаток Ж). Інвестиції в обладнання (верстати для кримпування, робоче місце ВАК FUNK, контрольний стіл, Ruchem RBK, напрямчий інструмент) склали близько 7 000 EUR, з додатковими витратами на матеріал і технічну підтримку (3000 EUR). Площа, надана коледжем, становить близько 25 м. кв. На базі цієї лабораторії будуть проводитись практичні заняття, лабораторні роботи. Одночасно тут можуть вчитися і набувати навиків 10-15 студентів. Проведення лекцій, семінарів та навчань за участю представників технічної дільниці ЛЕОНІ буде здійснюватися в інших аудиторіях коледжу, що теж передбачається умовами договору про наміри співпраці.

До пункту про пропозиції підприємства при складанні навчальних планів підготовки фахівців та робочих програм, які стосуються вибіркових дисциплін і спецкурсів слід зазначити, що навчальна програма на 30 % адаптована до вимог підприємства на основі внутрішніх робочих інструкцій технічної дільниці, кваліфікаційних матриць та інструкцій до обладнання та інструментів, що знаходиться в лабораторії коледжу.

### **3.3. Оцінка результатів впровадження проекту та моніторинг ключових показників ефективності**

Щодо оцінки результатів впровадження проекту, то вона здійснюється на трьох рівнях. Перший з них, це швидкість закриття вакансій технічної дільниці, другий – це рівень кваліфікаційної підготовки випускників коледжу, а третій – результати проектів оптимізації завдяки науково-дослідній роботі з коледжем.

Швидкість закриття вакансій технічної дільниці при існуючих обставинах становив:

- механік-налагоджувальник ~ 1 місяць;
- технік з електронного обладнання ~ 1,5 місяці;

- технік-оператор електронного устаткування ~ 1 місяць.

Оскільки мета проекту полягає в тому, що 50% вакансій технічної дільниці за спеціальністю «Електроніка» / «Механіка» у 2021-24 році будуть закриті випускниками закладу, то час на пошуки кандидата і співбесіди скоротяться до максимум 3-5 днів, необхідних кандидату для підготовки документів на працевлаштування. Рекомендації викладача коледжу та керівника практики та опікуна відділу рекрутингу та опіки дозволять працевлаштувати практиканта без співбесіди. Такий практикант буде занесений у внутрішню систему обліку проведених співбесід після проходження останньої практики як кадровий резерв:



Рис. 3.3.1 Час на закриття вакансій технічної дільниці: до та після впровадження проекту

Таким чином, HR стратегія по цих трьох вакансіях технічної дільниці буде **build**, що передбачає у цьому випадку «виростити» свого працівника за межами підприємства (хоча в класичному варіанті буде йти мова про розвиток власного працівника, а не залучення його зовні. У дещо змодельованому вигляді HR стратегія *build* означає якраз дуальний підхід у розвитку потенційного працівника: у навчальному закладі і на підприємстві). Тобто для рекрутингових метрик цей кандидат буде таким, що відноситься до категорії залучених ззовні, проте з поміткою «кадровий резерв по дуальній освіті».

Звичайно, що найбільшими драйверами процесу повинен бути (поряд із технічною дільницею) відділ рекрутингу і тому додатковий час буде виділений

лише в рамках обов'язків фахівця відділу рекрутингу і опіки персоналу для проведення роботи з студентами, залученими до програми дуальної освіти. До посадових обов'язків фахівця відділу рекрутингу і опіки персоналу, відповідального за технічну дільницю, входить опіка студентів під час проходження практики та відбір (тестування проводиться спільно з керівником технічної дільниці) кандидатів до кадрового резерву (занесення до внутрішньої системи пройдених співбесід).

До обов'язків фахівця відділу підготовки кадрів та відповідальної особи за практику студентів як з боку технічної дільниці, так і з боку викладацького складу політехнічного коледжу, належатиме моніторинг ефективності навчальної програми, при необхідності, внесення змін до неї.

Щодо рівня кваліфікації працівників технічної дільниці, то оцінювання і моніторинг відбуватиметься за внутрішньою процедурою, оформленою у вигляді «Тарифного листа професійного оцінювання працівників майстерні електроніки» (Додаток Д), який містить, зокрема, для посади технік з електронного обладнання наступні теми оцінювання: контрольний стіл, система контролю кліпсів MAR, візуальна система контролю (камера), контрольні модулі, тест щільності тулей, водяних трубок, контрольна система ВАР Modules (Postgress), CSWin, проект CSWin, Screwing (Станція скручування), DAL лінії, ремонт іншого обладнання (сканера\принтера\інше) (опційно). Під кожен тему виведені розширені питання оцінювання і за результатами оцінювання кожен практикант (кандидат чи працівник) може отримати кількість балів від 0 до 20 з поясненням рівня кваліфікації:

Таблиця 3.3.1

Тарифний лист професійного оцінювання працівників майстерні електроніки

Ступені виставлення балів				
А	В	С	Д	Е
Знання роботи відповідає рівню початківця	Знання роботи відповідає очікуванням частково	Знання роботи повністю відповідає очікуванням	Професіонал	Експерт
0-3	4 - 7	8 - 12	13 - 17	18 - 20

На даний момент потенційні кандидати, які приходять на співбесіди, навіть маючи відповідну освіту за спеціальністю «Електроніка» / «Механіка», в силу великої кількості специфічних процесів та обладнання на виробництві, ще жодного разу не отримали на тестуванні оцінки більше 1-2 балів. Студенти коледжу після першої практики на підприємстві приємно вразили здобутими знаннями та навичками і на тестуванні їх середній бал був «4», були також студенти з оцінкою «5». Тобто за критерієм оцінки – це рівень В (їх знання роботи частково вже відповідає очікуванням. Очікування від програми дуальної освіти полягають в тому, що студенти після закінчення коледжу (чи практики на підприємстві) зможуть на тестуванні отримувати рівень С (від 8 балів), що означає, що знання працівника чи то потенційного працівника повністю відповідає очікуванням. А отже, студент після закінчення коледжу за рівнем знань і навичок не поступатимуться працівникові, який виконав план впровадження на заводі (1-6 місяців роботи на підприємстві).

Перед стартом проекту було проведено анкетування 5 студентів, обраних для проходження тестової практики на підприємстві за спеціальністю «Технік з електронного обладнання». Результати опитування показали, що

- про компанію LEONI знають усі студенти;
- в лабораторії політехнічного коледжу студенти не були, але чули хороші відгуки інших;
- практикою задоволені усі, була надана належна опіка;
- студенти не розглядають LEONI як потенційного роботодавця, так як планують продовжувати навчання;
- 8-годинною практикою не задоволені, так як були задіяні лише ~ 4 год протягом робочої зміни.

Усі відгуки студентів взяті до уваги і розроблено план дій з боку кожного дотичного відділу.

Ризики проекту (більш детально про оцінку ризиків див. розділ 3, п. 3.1), таким чином, можна окреслити також, виходячи з цього анкетування: по-перше, це те, що «студенти не розглядають LEONI як потенційного роботодавця, так як

планують продовжувати навчання». Зарадчий захід у цьому випадку – відбір групи під дуальну освіту з потенційно налаштованими студентами, які хотіли б працювати на підприємстві. Тому з початку 2020 року, коли програма з впровадження елементів дуальної освіти буде втілена в життя, серед першокурсників проводитиметься вступна співбесіда з представниками роботодавця (буде присутнім представник технічної дільниці і опікун відділу персоналу). Після відбору студентам буде запропоновано навчання за зміненою на 30% програмою, адаптованою до вимог ЛЕОНІ, практику на підприємстві і при умові позитивного результату подальше працевлаштування.

Отже, підсумовуючи, слід зазначити, що оцінкою результатів впровадження проекту будуть два найбільш істотні показники: швидкість закриття вакансій технічної дільниці кадровим резервом, що сформувався після проходження дуальної форми навчання у коледжі та відповідний рівень кваліфікації нових працівників.

Моніторинг ключових показників ефективності буде вести відділ персоналу спільно з спеціалістами з технічної дільниці, починаючи з першої тестової практики (під час якої визначався рівень кваліфікації студентів) та протягом усього періоду існування проекту (допоки актуальними є кадровий дефіцит для ЛЕОНІ).

Надалі, якщо кадрове питання для підприємства успішно вирішиться, проект продовжуватиме своє існування в рамках КСВ і даватиме можливість здобувати якісну освіту студентам коледжу і набувати практичні навички у лабораторії та під час практики на заводі. Таким чином, буде досягнуто важливих цілей, що стосуються якісної освіти, гідної праці та економічного зростання, а також партнерства заради стійкого розвитку.

Отже, успіх проекту можна охарактеризувати наступними чотирма критеріями, представленими у таблиці:

Таблиця 3.3.2

Критерії успішної реалізації проекту впровадження елементів дуальної освіти

Критерії успішної реалізації проекту	
Стратегічна мета проекту	KPI
Вчасне кадрове забезпечення технічної дільниці	час закриття вакансії (технік з електронного обладнання, технік-оператор електронного устаткування і механік-налагоджувальник) зменшується до 5 днів
Формування якісного кадрового резерву технічної дільниці	50% перелічених вакансій закриваються за рахунок кадрового резерву з випускників закладу
Високий кваліфікаційний рівень працівників технічної дільниці	рівень С (8 балів і більше) на кваліфікаційному тестуванні
Соціальна відповідальність бізнесу у співпраці з освітою	систематична співпраця з коледжем в рамках дуальної освіти, навіть за умови відсутності кадрової потреби заводу (спільні семінари, практика студентів, дні відкритих дверей тощо)

Важливим в цьому контексті є також створення еко-системи «підприємство – навчальний заклад», яку можна використовувати для інших галузей, який стикаються з проблемами кадрового дефіциту в Україні.

## ВИСНОВКИ



Проект впровадження дуальної освіти на базі Коломийського політехнічного коледжу та підприємства ЛЕОНІ Коломия зародився на перетині двох ідей: подолання кадрового дефіциту в одному з найзатребуваніших відділів – на технічній дільниці, та стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства і користі для суспільства в цілому. Мета проекту – це впроваджена дуальна освіта на базі ЛЕОНІ Коломия та Коломийського політехнічного коледжу (змінена на 30% навчальна програма за спеціальністю «Електроніка» / «Механіка» до кінця 2019 року, облаштована лабораторія та проходження практики на заводі протягом 2019 року), що даватиме змогу покривати 50% усіх відкритих вакансій технічної дільниці ЛЕОНІ і 5% усіх випускників будуть працевлаштовані після закінчення закладу.

Компанія ЛЕОНІ Коломия почала свої дії в напрямку КВС з локальних ініціатив, діючи за кращими корпоративними стандартами корпоративної соціальної відповідальності ЛЕОНІ. Однією з таких акцій стала ініціатива по впровадженні дуальної освіти. Саме цей проект стане найбільшою інвестицією підприємства у розвиток регіону, а саме професійно-технічної освіти у ньому. ЛЕОНІ також перейняло досвід Німеччини для багатьох практик КСВ, а в тому числі і для впровадження елементів дуальної освіти на двох українських підприємствах.

Заклад освіти, ЛЕОНІ, здобувач освіти, держава та HR – це основні зацікавлені сторони проекту. Для навчального закладу, у даному випадку це Коломийський політехнічний коледж, важливим було покращення іміджу та матеріальної бази, працевлаштування випускників. На початку проекту слабкою ланкою у співпраці стала недовіра до бізнесу. Проте це лише на початковому етапі. Внесок навчального закладу полягає у забезпеченні теоретичної підготовки, відповідності стандартам освіти та професійним стандартам. Ключовим стейкхолдером є також саме підприємство. Йому важливими є компетентні кадри; зменшення часу на адаптацію; покращення бренду роботодавця, проте теж присутня недовіра до якості освіти. ЛЕОНІ, як зацікавлена сторона, інвестує в створення навчальної програми / лабораторії / матеріалів, надає робоче місце випускникам закладу. Для

відділу персоналу в цьому аспекті зацікавленість полягає у швидшому закритті вакансій та кваліфікованих кадрах, зменшенні часу на навчання та впровадження нових працівників. Здобувач освіти, як стейкхолдер, зацікавлений у фаховій підготовці з практичними навичками та працевлаштуванні. При цьому його внесок – це виконання навчального плану відповідно до цілей та завдань навчання в коледжі і на робочому місці. А для держави впровадження елементів дуальної освіти – це покращення іміджу професійної освіти за рахунок бізнесу та створення робочих місць для молоді, а отже, утримання трудового ресурсу в Україні.

Концепція дуальної освіти лягла не лише в основу КВС стратегії підприємства, а й стала важливим елементом HR стратегії. ЛЕОНІ Коломия робить ставку на працевлаштування перспективних випускників коледжів та вузів (ІФУНГ) і їх навчання, а не на залучення працівників ззовні з інших фірм. Це теж одна із HR стратегій – оцінювати потенціал, а не лише набутий досвід.

Одну з проблем бізнесу, яку допоможе вирішити реалізація цього проекту – це подолання кадрового дефіциту у технічній дільниці (йдеться про фахівців у галузі електроніки та механіки). Ситуація, пов'язана з кадровим дефіцитом, останнім часом, на жаль, не покращилася, а навпаки загострилась. Нестача робочих рук та спеціалістів є найбільшою проблемою українського бізнесу. Західні області України більше за інші регіони відчують дефіцит кадрів через трудову міграцію в країни Європи. Масова втеча українців на роботу в східні країни Європейського Союзу створила демографічну кризу в самій Україні.

За твердженням Федерації роботодавців України, на сьогоднішній день економіка України характеризується професійно-кваліфікаційним дисбалансом попиту і пропозиції професійних кадрів.

Так, роботодавці констатують, що на вітчизняному ринку праці постала гостра проблема відсутності необхідних фахівців з очікуваними кваліфікаціями та навичками.

Тому встановлення партнерських взаємовідносин між державою та бізнес-середовищем є невід'ємною частиною заходів, спрямованих на

підвищення якості й конкурентоспроможності освіти в нових економічних умовах, а для бізнесу – це цінні кваліфіковані кадри.

Тому керівництво підприємства ЛЕОНІ вирішило зробити свій вклад у розвиток дуальної освіти. Інвестицій з боку ЛЕОНІ полягали у облаштування лабораторії, розробці навчальної програми, впровадженні викладацького складу коледжу у процес роботи технічної дільниці, опіці студентів на виробництві під час проходження практики. Керівництво заводу виходило з того, що для лабораторії було обрано обладнання, яке більше не використовувалося на поточних проектах, по залишковій вартості та було закуплено направчий інструмент та розроблено навчальні матеріали.

Таким чином, кошторис по обладнанню складав понад 10000 Євро. Окупність проекту впровадження дуальної освіти у Коломийському політехнічному коледжі за п'ять років складатиме:

$$ROI = \frac{42500 - 10066}{10066} = 322\%$$

Звісно, що як і для кожного проекту, при створенні проектного плану, було проведено аналіз ризиків. Вони пов'язані, більшою мірою, з навчальним процесом (відмова від працевлаштування після участі у програмі, виїзд за кордон потенційних кандидатів після проходження навчання тощо) і тому можуть оцінюватись з початку 2020 навчального року, коли буде набрана перша група дуальної освіти у Коломийському політехнічному коледжі. Зарадчі заходи на випадок виникнення таких ризиків розроблені: проведення днів відкритих дверей та розробка презентацій для студентів коледжу, проведення профорієнтаційної роботи тощо, а для покращення іміджу і бренду роботодавця серед студентів і щоб мотивувати їх до майбутнього працевлаштування на фірмі, буде скорочено випробувальний термін для новоприйнятих працівників. Також студенти, які брали участь у програмі і проходили практику на підприємстві, не проходять співбесід і додаткових тестувань, а зараховуватимуться до кадрового резерву технічної дільниці за результатами практики і рекомендаціями безпосереднього керівника.

Поряд з ризиками після старту проекту з'явилися також потенційні можливості для подальшого розвитку проекту з меншими фінансовими інвестиціями, оскільки фірма-виробник обладнання звернулася з пропозицією долучитися до облаштування лабораторії на наступний рік. Сьогодні ми в стадії переговорів про умови надання обладнання лабораторії ЛЕОНІ. І якщо нам вдасться втілити цей варіант і залучити співінвестора, то окупність проекту буде перерахована і ROI зросте.

Щодо оцінки результатів впровадження проекту, то вона здійснюється на трьох рівнях. Перший з них, це швидкість закриття вакансій технічної дільниці, другий – це рівень кваліфікаційної підготовки випускників коледжу, а третій – результати проектів оптимізації завдяки науково-дослідній роботі з коледжем.

Швидкість закриття вакансій технічної дільниці при існуючих обставинах становив від 1 до 1,5 місяців, залежно від посади: механік-налагоджувальник ~ 1 місяць; технік з електронного обладнання ~ 1,5 місяці; технік-оператор електронного устаткування ~ 1 місяць.

Оскільки мета проекту полягає в тому, що 50% вакансій технічної дільниці за спеціальністю «Електроніка» / «Механіка» у 2021-24 роках будуть закриті випускниками закладу, то час на пошуки кандидата і співбесіди скоротяться до максимум 3-5 днів. Тобто це час, необхідний кандидату для підготовки документів на працевлаштування.

Рівень кваліфікаційної підготовки випускників коледжу також буде свідченням результатів проекту. Його оцінка буде здійснюватися за внутрішньою матрицею кваліфікацій з поетапним моніторингом результатів навчання студентів.

Отже, запровадження дуальної освіти дасть змогу бізнесу завдяки матеріально-технічній (створенню лабораторії на базі навчального закладу) і фаховій підтримці навчального закладу, розвивати потрібних для його потреб кваліфікованих кадрів, а заклад освіти, в свою чергу, зможе вийти на новий рівень підготовки фахівців, затребуваних локальними компаніями.

Навіть якщо проект забезпечить кадрами підприємство ЛЕОНІ, дуальна освіта не втратить своєї актуальності в рамках КСВ, адже буде досягнуто важливих цілей, що стосуються якісної освіти, гідної праці та економічного зростання, а також партнерства заради стійкого розвитку. Це забезпечить статечність проекту як для підприємства, так і для закладу освіти як основних зацікавлених сторін.

Завдяки проекту буде створено еко-систему «Підприємство – навчальний заклад», а сама схема побудови дуальної освіти зможе бути використана багатьма зацікавленими підприємствами з різних галузей. Під еко-системою Заклад освіти – Роботодавець маємо на увазі, що Заклад освіти є для нас посередником між роботодавцем і здобувачем освіти, а в подальшому – потенційним працівником.





Фокус на розуміння бізнесу і його потреб, роль HR як бізнес партнера, його стратегічна функція і відповідальність за фінансові показники, а також гнучкість при вирішенні кадрових питань, пріоритетність L&D функції та важливість планування та розвитку персоналу, внутрішніх і зовнішніх комунікаційних стратегій – саме ці теми, які були ключовими під час навчання у Львівській бізнес школі уможливили успішну реалізацію цього проекту. Особливо цінними були аналітичні підходи, теми, пов'язані з роботою з базами даних, статистичними результатами досліджень, фінансами та обрахунками. Завдяки навчанню у Львівській бізнес школі поетапно проект вимальювався як чіткий план дій, з прорахунками прибутку від інвестицій і можливими ризиками і усвідомленням стратегічної ролі для бізнесу і суспільства в цілому. А в плані особистісного розвитку варто підкреслити, що навчання принесло зміну парадигми мислення завдяки передачі власного досвіду викладачами, а також чітке розуміння бізнесу і своєї ролі в ньому.

## ДОДАТКИ

## Додаток А [5]

### Принципи дуальної освіти [5;9]

#### ДУАЛЬНА ОСВІТА – ПРИНЦИПИ

-  **Здобуття від 25% до 50% кредитів під час навчання на робочому місці**
-  **Результати навчання оцінюються (спільно або окремо) і роботодавцем, і ЗВО**
-  **Роботодавець бере участь у відборі учнів, що навчатимуться на програмі**
-  **Учасник програми повинен мати право на працевлаштування в Україні відповідно до законодавства**

## Додаток Б

## Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти [5;7]



## Матриця зацікавлених сторін

Стейкхолдер	Вплив на нього	Його вплив	Що йому важливо?	Блокування	Внесок стейкхолдера	Стратегія залучення
Заклад освіти	high	high	<p>Покращення іміджу завдяки співпраці з місцевим роботодавцем;</p> <p>Покращена матеріальна база за рахунок обладнання технічної лабораторії на базі навчального закладу;</p> <p>Забезпечення випускників, які навчалися в рамках дуальної освіти, робочими місцями;</p> <p>вдосконалення навчальних програм (теоретичної частини);</p> <p>можливість практичного застосування теоретичних знань завдяки практиці на підприємстві;</p> <p>підвищення кваліфікації педагогічного складу завдяки співпраці з кваліфікованими спеціалістами підприємства;</p> <p>підвищення конкурентоспроможності серед інших навчальних закладів;</p> <p>незалежна оцінка якості наданих освітніх послуг безпосередньо від роботодавця;</p>	Небажання співпрацювати з бізнесом	<p>Заклад освіти забезпечує теоретичну підготовку, цілісність освітньої програми навчання, відповідність стандартам освіти та професійним стандартам, несе відповідальність за якість підготовки здобувачів освіти;</p> <p>має право спільно з роботодавцем визначати освітні програми, за якими організовується освітній процес за дуальною формою здобуття освіти;</p> <p>відповідає за налагодження співпраці між закладом освіти та роботодавцями, а також подальшу ефективну комунікацію сторін;</p> <p>проводить відбір підприємств, установ та організацій, що надають місця практичної підготовки за дуальною формою здобуття освіти;</p> <p>спільно з визначеними роботодавцями розробляє і затверджує навчальний план відповідної освітньої програми;</p> <p>спільно з визначеними роботодавцями забезпечує узгодження змісту теоретичної та практичної частини програми;</p> <p>координує навчання здобувача освіти на підприємстві та разом з представником підприємства приймає звіт про результати навчання за дуальною формою здобуття освіти та оцінює результати;</p> <p>приймає відповідні внутрішні документи,</p>	<p>Зустріч на рівні керівників закладу освіти і підприємства.</p> <p>Погодження стратегії співпраці в рамках дуальної освіти.</p> <p>Заклад освіти бере участь у спільних корпоративних заходах разом з роботодавцем;</p> <p>залучає роботодавця до освітніх заходів з метою популяризації навчального закладу на регулярній основі (Дні відкритих дверей на підприємстві для студентів у педагогічного складу, участь фахівців підприємства і HR у профорієнтаційних заходах тощо)</p>



					призначає осіб/підрозділи, що відповідатимуть за впровадження дуальної форми здобуття освіти; організовує обговорення освітньої програми (програм) за дуальною формою здобуття освіти за спеціальністю (професією) із роботодавцями/професійними асоціаціями на предмет відповідності професійним стандартам та вимогам роботодавців до компетентностей майбутніх фахівців.	
<b>Роботодавець</b>	high	high	Фахово компетентні кадри; зменшення часу на онбординг; підвищення лояльності працівників; покращення зовнішнього бренду роботодавця;	Небажання інвестувати ресурси в освіту	Роботодавець може ініціювати налагодження співпраці із закладом освіти щодо підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти, в тому числі шляхом ініціювання створення програм дуального навчання; бере участь у відборі здобувачів освіти на навчання за дуальною формою здобуття освіти; надає робоче місце здобувачу освіти на підприємстві, в установі чи організації, що передбачає грошову винагороду; відповідно до законодавства закріплює за здобувачами освіти кваліфікованого працівника; надає необхідні ресурси та інформаційні матеріали для виконання роботи, створює необхідні умови і можливості для виконання здобувачем освіти навчального плану;	Ініціювання зі сторони HR BP зустрічі з керівним складом підприємства, висвітлення переваг КСВ у бізнесі; Презентація можливостей і переваг, які дає запровадження дуальної освіти для бізнесу;
<b>HR</b>	medium	high	Полегшення рекрутингу,	Недостатнє розуміння	Приймає участь в моніторингу і виборі навчального закладу	Ініціювання зі сторони HR BP зустрічі з

			онбордингу і навчання нових працівників	потреб бізнесу / ролі КСВ у бізнесі	для впровадження дуальної освіти відповідно до наявних вакансій; Вводить дуальну освіту як частину L&D функції в компанії, залучає фахівців відділу підготовки кадрів до розробки і впровадження навчальної програми у навчальному закладі і на базі підприємства; разом із закладом освіти бере участь у розробленні та затвердженні освітніх програм; веде постійний діалог із закладом освіти і здобувачем освіти щодо етапів та результатів навчання шляхом призначення відповідального за співпрацю із закладом освіти за дуальною формою здобуття освіти; Бере на себе опіку і онбординг студентів під час практики; Моніторить результати навчальної діяльності студентів; Адаптує свій план набору персоналу з врахуванням залучення студентів / випускників; Співпрацює з навчальним закладом при проведенні корпоративних активностей, ініціює спільні маркетингово-рекламні акції.	керівним складом підприємства; Вибір навчального закладу спільно з керівництвом, дослідження ринку (на предмет рівня фахової підготовки випускників закладів освіти у регіоні); Медіація під час переговорів між керівництвом навчального закладу та підприємства, фіксування домовленостей ; Модерація і просування проекту впровадження дуальної освіти (створення проектної команди, моніторинг етапів проекту, ескаляція проблемних питань до керівництва); постійний двосторонній зв'язок між підприємством і навчальним закладом через відповідального фахівця із зв'язків з громадськістю;
<b>Здобувач освіти</b>	medium	medium	Фахова підготовка з практичними навичками / працевлаштування	Низька мотивація до здобуття практичних навичок безпосеред	Здобувач освіти відповідально ставитися до виконання навчального плану згідно з графіком навчального процесу відповідно до цілей та завдань навчання на робочому місці;	Проведення опитування для виявлення зацікавленості в роботі за спеціальністю і здобутті практичних навичок на

				<p>ньо на підприємстві</p>	<p>дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи чи організації; підтримувати контакт з особою, відповідальною за виконання освітньої програми дуальної форми здобуття освіти, вчасно інформувати роботодавця і представника закладу освіти в разі виникнення проблемних питань; дотримуватися правил охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони; нести матеріальну відповідальність за обладнання та майно відповідно до укладеного договору; своєчасно на належному рівні виконувати завдання, покладені на нього під час навчання на робочому місці, та індивідуальні завдання згідно з навчальним планом.</p>	<p>підприємстві. Здобувачі освіти відвідують усі профорієнтаційні презентації підприємства, ознайомчі екскурсії та дні відкритих дверей; Залучення здобувачів освіти до корпоративного життя компанії.</p>
Держава	medium	high	<p>Покращення іміджу профтехосвіти / дофінансування чи інвестиції в професійно-технічні заклади за рахунок бізнесу / створення робочих місць і утримання трудового ресурсу в Україні</p>	<p>Недостатня законодавча база для врегулювання дуальної освіти на державному рівні</p>	<p>Закон України «Про освіту»; Середньостроковий план пріоритетних дій уряду на період 2017- 2020 р.р., розділ III «Розвиток людського капіталу», підрозділ 8: «Модернізація професійно технічної освіти»; Наказ Міністерства освіти і науки України від 16.03.2015 № 298 «Про впровадження елементів дуальної системи навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників»; Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.09.2018 № 660-р «Про</p>	<p>Вивчення нормативно-правових актів і законів України, що стосуються дуальної освіти; Участь у круглих столах Німецької торгово-промислової палати, присвячених обміном досвіду при запровадженні дуальної освіти для</p>

					схвалення Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти»	підтримки автомобілебуді вної промисловості в Україні.
--	--	--	--	--	--	--

### Додаток Г



**Кількість вакансій за видами економічної діяльності у 2019 році [3]**

<b>Кількість вакансій за видами економічної діяльності у 2019 році<sup>1</sup></b>								
<b>(за даними державної служби зайнятості)</b>								
	січень – березень		січень – червень		січень – вересень		січень – грудень	
	тис. одиниць	у % до відповідного періоду 2018р.	тис. одиниць	у % до відповідного періоду 2018р.	тис. одиниць	у % до відповідного періоду 2018р.	тис. одиниць	у % до відповідного періоду 2018р.
<b>Усього</b>	<b>100.0</b>	<b>107.5</b>	<b>93.2</b>	<b>113.1</b>	<b>100.9</b>	<b>104.0</b>		
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	19.5	91.4	6.0	111.2	5.1	114.5		
Промисловість	24.5	100.4	26.9	105.0	30.2	102.4		
з неї:								
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1.1	93.0	1.2	109.4	1.4	146.5		
Переробна промисловість	18.2	95.6	19.6	97.8	20.9	93.8		
Будівництво	4.0	109.5	4.4	90.7	4.4	84.4		
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	11.6	102.7	13.3	104.2	13.3	88.2		
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	10.2	123.7	10.9	122.2	10.5	114.4		
Тимчасове розміщення й організація харчування	2.6	107.5	2.8	106.8	2.7	89.2		
Інформація та телекомунікації	1.2	212.8	1.1	169.3	0.8	77.6		
Фінансова та страхова діяльність	0.8	101.7	0.9	116.4	0.9	92.8		
Операції з нерухомим майном	1.0	107.6	1.0	87.0	1.0	81.0		
Професійна, наукова та технічна діяльність	1.7	123.1	1.9	127.2	1.8	104.6		
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	3.9	129.3	4.0	124.3	4.2	111.7		
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	7.2	123.9	6.6	137.0	8.5	122.7		
Освіта	4.8	145.1	5.4	152.3	9.0	124.8		
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	5.5	122.4	5.9	117.1	6.6	112.3		
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0.9	127.4	1.0	125.9	1.0	107.4		
Надання інших видів послуг	0.7	95.0	1.1	137.7	0.9	105.6		

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

## Додаток Д

### Оцінювання техніки з електронного обладнання

 Стр.1	<b>Тарифний лист професійного оцінювання працівників майстерні електроніки LWSUA.</b>	
--	---	---

Прізвище, ім'я: \_\_\_\_\_ № персональний: \_\_\_\_\_ Відділ: PPE. Посада: Технік електронного обладнання

Теми оцінювання	Питання оцінювання	С т у п е н і в и с т а в л е н н я б а л і в					Оцінювач Прізвище/ Підпис/ дата
		A Знання роботи відповідає рівню початківця 0-3	B Знання роботи відповідає очікуванням частково 4 - 7	C Знання роботи повністю відповідає очікуванням 8 - 12	D Професіонал 13 - 17	E Експерт 18 - 20	
1	Контрольний стіл						
2	Система контролю кліпсів MAR						
3	Візуальна система контролю (камера)						
4	Контрольні модулі						
5	Тест щільності тупей, водяних трубок						
6	Контрольна система ВАК Modules (Postgress)						

7	CSWin	- Tester configuration, output/input, WAGO, CT-35, receiver - setup - user manager - LEPS					
8	Проект CSWin	- створення робочого проекту - умови, цикли, повідомлення - macros					
9	Screwing (Станція скручування)	Налаштування Плановий/неплановий ремонт					
10	DAL діні	Налаштування Прошивка					
11	Ремонт іншого обладнання (сканера/принтера/інше) (опційно)	Перепаювання зламаних частин Читання схем/пошук несправності методом перевірки					
Примітки і коментарі:							
Набрана к-сть балів / можлива кількість балів = коефіцієнт.							
Коефіцієнт :			Підпис керівника		Підпис особи, яку оцінювали		

Дата проведення співбесіди з працівником \_\_\_\_\_

Візування відділом персоналу \_\_\_\_\_

**Додаток Ж**

ДО: Не функціонуюча лабораторія на базі Коломийського політехнічного коледжу



ПІСЛЯ: Лабораторія ЛЕОНІ на базі Коломийського політехнічного коледжу





Більше фото та відео з події відкриття лабораторії за посиланням:  
<https://lpnu.ua/news/2019/u-kolomyyskomu-politehnicnomu-koledzhi-universytetu-urochysto-vidkryly-laboratoriyu-leoni>



### Додаток 3

#### Ціннісна пропозиція роботодавця vs. Очікування працівника [23]

life sciences professionals seek	life sciences employers offer
1 attractive salary & benefits	1 financially healthy
2 work-life balance	2 uses latest technologies
3 job security	3 job security
4 pleasant work atmosphere	4 very good reputation
5 career progression	5 career progression
6 financially healthy	6 attractive salary & benefits
7 interesting job content	7 interesting job content
8 very good reputation	8 pleasant work atmosphere
9 gives back to society	9 work-life balance
10 uses latest technologies	10 gives back to society

## Додаток К

## Обладнання лабораторії ЛЕОНІ

Кількість	Назва	Залишкова ціна (євро)	
1	Контрольний стіл з набором модулів	<b>3876</b>	
	Monitor	<b>0</b>	
	PC	204	
	Модулі	0	
	База	3372	
	Принтер	300	
1	Компресор	<b>220</b>	
		<b>1350</b>	
2	Прес Mecal P07	100	
	Прес Mecal P07	100	
2	Робочі місця для пресу	200	
2	Верстати ( під прес )	950	
1	ВАК FUNK (тестує на наявність кліпси)	<b>1120</b>	
1		Дошка	0
1		робоче місце	0
1		Monitor	0
1		PC	600
1		Ресівер	220
1		Принтер	300
	Інструмент		500
		Пінокрути	
		Шестигранник и	
	Навчальні матеріали (одноразово)		3000
		ЗАГАЛЬНА СУМА	10066

## Додаток Л

## Оцінка ризиків

Risk Assessment		Dual Education Project				LEONI	
<b>Project Information</b>							
Organization:	LEONI Kolomyia	Project Class:	Infrastructure Project	Project Start:	1/6/2018	The Risk Assessment refers to the Risk Management of the "Corporate Risk Management Department" at LEONI. A corresponding guideline is represented by the <a href="#">RL-4036 Guideline Risk Management &amp; Internal Control System</a>	
Project Owner:	Olena Liakhovyn	Project Type:	Strategic	Project End:	1/1/2021		
Project Manager:	Olena Liakhovyn	Project Code:					
<b>Potential Risks in the Project</b>							
#	Risk Classification	Potential Risk	Countermeasure (Action) if required	Responsible	Countermeasure		
					available until	in place	
1	Market & Strategic	Відсутність відповідного навчального закладу	Пошук в регіоні / області	Нач. Відділу рекрутингу	1/10/2018	No	
2	Market & Strategic	Низька зацікавленість студентів у програмі	Розробка презентації / дні відкритих дверей	Нач. Відділу рекрутингу		Yes	
3	Financial	Відмова від працевлаштування після участі в програмі	скорочення випробувального терміну	Olena Liakhovyn		Yes	
4	Financial	Конкуренція з боку інших працедавців (виїзд за кордон після стажування за програмою)	кращий EVP для студентів при працевлаштуванні / працевлаштування без співбесіди для випускників	Olena Liakhovyn		Yes	

## **Додаток М**

### **Цілі сталого розвитку і практики КСВ в Україні [17]**



## Практики КСВ в Україні





LEONI Group

## Політика у галузі охорони праці, здоров'я та навколишнього середовища

Заснована у 1917 році компанія LEONI сьогодні є світовим активним постачальником проводів, оптоволокон, кабелів та кабельних мереж, а також виступає постачальником послуг, які використовуються в автомобільному секторі та інших галузях промисловості. Як компанія, яка працює у цілому світі, ми прагнемо гармонізувати економічний успіх з відповідальною поведінкою по відношенню до людей, суспільства та навколишнього середовища. При цьому ми усвідомлюємо нашу відповідальність щодо глобальних, довготривалих вимог, таких як демографічні зміни, зміни клімату та обмежений доступ первинних ресурсів.

З метою сталого розвитку підприємства ми збалансували економічні, екологічні та соціальні вимоги, і виконуємо свої обов'язки, дотримуючись власного кодексу поведінки. Ми пропонуємо нашим клієнтам надійні, високоякісні, екологічно чисті продукти, які виготовляються при дотриманні чинних положень з охорони праці та здоров'я. Ми зобов'язуємося охороняти довкілля і здоров'я наших працівників, а також постійно вдосконалювати заходи, які спрямовані на зміцнення наших соціальних і екологічних зобов'язань. Наша робота підтримується тут на міжнародному рівні визнаними системами управління.

Нюрнберг, 1. серпня 2017

Dieter Bellé  
Chairman of the  
Board of Directors  
(President & CEO)

Bruno Fankhauser  
Member of the  
Board of Directors

Karl Gadesmann  
Member of the  
Board of Directors  
(CFO)

Martin Stüttem  
Member of the  
Board of Directors

Raymond Supp-Berlinger  
Vice President Corporate  
Sustainability

### Принципи нашої роботи:

- Соціальна та екологічна відповідальність є основною ціллю підприємства
- Охорона праці, здоров'я і навколишнього середовища виступає складовою частиною всіх рівнів керівництва
- Захист наших співробітників від травм та захворювань є можливим завдяки профілактичній ідентифікації ризиків і зниженню будь-яких загроз
- Постійне вдосконалення заходів з охорони навколишнього середовища
- Зниження впливу на навколишнє середовище через наші продукти і процеси у рамках економічності та технічної здійсненності
- Ефективне використання екологічних ресурсів і енергії
- Запобігання відходам передувє сортуванню та утилізації відходів
- Дотримання всіх правових зобов'язань з охорони навколишнього середовища, безпеки на роботі та інших вимог. Чинні національні стандарти - це наші мінімальні вимоги у даному контексті.
- Створення та заохочення взаємної довіри шляхом залучення у формі діалогу з усіма зацікавленими групами

# LEONI



### *Потреба підприємств у впровадженні елементів дуальної форми навчання в Україні*

Шановні респонденти, ми хотіли б дізнатися Вашу думку стосовно необхідності удосконалення системи забезпечення якості надання освітніх послуг у професійних (професійно-технічних) навчальних закладах, а також визначити потребу Ваших компаній у впровадженні елементів дуальної форми навчання. Ми будемо вдячні Вам за відповіді на запитання і гарантуємо збереження конфіденційності.

1. Вкажіть, будь ласка, назву компанії:
2. Який основний вид економічної діяльності Вашого підприємства (за секцією КВЕД ДК 009:2010)?
3. Вкажіть, будь ласка, у якому регіоні (області) України розташована компанія:
4. Чисельність штатних працівників на Вашому підприємстві у 2018 році:
5. Чи відчуваєте Ви в межах Вашої галузі потребу у кваліфікованих працівниках, в т.ч. працівниках основного виробництва?
  - Так
  - Ні
  - Важко відповісти
6. Чи складаєте Ви перспективний прогноз потреби у персоналі на найближчі 3 – 5 років?
  - Так
  - Ні
  - Важко відповісти
7. Чи займається Ваше підприємство на даний час самостійним професійним навчанням своїх працівників?

- Так, безпосередньо на виробництві, відповідно до індивідуального плану
- Так, у майстернях чи власних навчальних центрах
- Так, у навчальних закладах (відповідно до угод)
- Ні, наше підприємство не займається професійним навчанням своїх працівників (переходьте до питання №11).

8. Вкажіть, будь ласка, якою є чисельність осіб, які проходили професійне навчання на Вашому підприємстві у 2018 році, всього:

9. Який відсоток учнів залишається працювати на Вашому підприємстві після проходження практики?

- $\leq 20\%$
- 20%- 50%
- 50%-80%
- 80%-100%

10. За якими професіями (вкажіть код, назву професії за ДК 003:2010 та кількість осіб, які навчалися за даною професією) на Вашому підприємстві здійснюється професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації?

11. Чи працює Ваше підприємство в Україні в системі дуальної освіти / чи використовуєте Ви елементи дуальної форми навчання?

- Так( Переходьте до питання №13)
- Ні
- Плануємо у майбутньому

12. Якщо «плануєте у майбутньому» або «ні», то чи потрібна Вам інформаційна та методична підтримка в цьому питанні?

13. За умови самостійного організування і проведення професійного навчання на Вашому підприємстві, які труднощі виникають чи можуть виникнути? (оберіть не більше 3-х варіантів відповідей)

- Недостатність матеріально-технічного забезпечення
- Недостатність кількості персоналу серед наставників чи бригадирів



- Недостатній рівень кваліфікації осіб, які здійснюють професійне навчання
- Недостатність навчально-методичних матеріалів
- Складність організування повноцінної виробничої практики
- Недостатня кількість бажаючих брати участь у професійному навчанні
- Недостатня нормативно-правова база щодо організації професійного навчання

14. З якими закладами освіти загалом співпрацює Ваша компанія ?

- |             |                 |
|-------------|-----------------|
| ● Коледжі   | ● ПТНЗ          |
| ● Технікуми | ● Університети  |
|             | ● Не співпрацює |

15. Якими, на Вашу думку, є найбільші труднощі професійних (професійно-технічних) навчальних закладів (Оберіть не більше чотирьох варіантів відповідей)?

- Невідповідність освітніх програм потребам ринку
- Часткова або повна відсутність у закладах професійної (професійно-технічної) освіти сучасного обладнання та технологій
- Відсутність у значної частини науково-педагогічних і педагогічних працівників компетентностей, необхідних для формування актуальних практичних навичок у здобувачів освіти
- Необхідність збільшення впливу роботодавців на освіту
- Низький рівень мотивації до навчання серед учнів та студентів
- Тривалий адаптаційний період випускників навчальних закладів при працевлаштуванні
- Недостатньо позитивний імідж профтехосвіти

16. Що мотивує чи може мотивувати Ваше підприємство впроваджувати систему дуальної освіти чи її елементи? (Оберіть не більше трьох варіантів відповідей)

- Приклад Німеччини
- Можливість підвищення іміджу роботодавця

- Участь у програмах підтримки з боку держави
- Систематизація процесу залучення персоналу
- Підвищення рівня кваліфікації працівників

17. Які професії є цікавими (потрібними) для Вашого підприємства в частині запровадження дуальної форми навчання?

- |                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| ● Механік                     | ● Водій навантажувача |
| ● Мехатронік                  | ● Фахівець з якості   |
| ● Оператор                    | ● Технік              |
| ● Верстатник широкого профілю | ● Конструктор         |
| ● Електрик / Електромонтер    | ● Технолог            |
| ● Слюсар                      | ● Комірник            |
| ● Токар                       | ● Сортувальник        |
| ● Зварник                     | ● Логіст              |
| ● Налагоджувальник            | ● Не має потреби      |

18. Чи задовільняє Ваше підприємство якість (результати) професійного навчання працівників, які навчались у професійних навчальних закладах?

- Так
- Ні

19. Які заходи могли б на Вашу думку, найефективніше забезпечити загальне підвищення якості професійного навчання у навчальних закладах? (оберіть не більше 4-х варіантів відповідей)

- Створення системи незалежного оцінювання кваліфікацій (результатів навчання)
- Розроблення прозорих критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів, слухачів
- Залучення роботодавців до розробки навчальних програм для врахування вимог ринку праці
- Запровадження інноваційних освітніх технологій, в т.ч. модульних
- Забезпечення якості викладацького складу
- Забезпечення достатності ресурсів та їх відповідність змісту навчальних програм

- Інформаційна та методична підтримка від держави, соціальних партнерів, Палат та інших зацікавлених сторін
- Поглиблення державно-приватного партнерства між окремими учасниками та ведення спільних освітньо-практичних проєктів

20. Яким чином Ви берете чи готові брати участь у фінансуванні проєкту дуальної освіти?

- Надання навчальному закладу матеріально-технічного забезпечення
- Надання інформаційної підтримки
- Участь у розробці навчальних програм та планів
- Запрошення на виробничу практику
- Виплата стипендій для учнів та студентів
- Не готові брати участь у фінансуванні

21. Яку кількість робочих місць для виробничої практики Ви готові надавати щорічно в короткостроковій перспективі?

22. Чи співпрацює Ваша компанія з регіональними органами влади в питаннях кадрової політики?

- Так
- Ні

23. Чи готові Ви брати участь в ініціативах, зустрічах та проєктах з впровадження елементів дуальної освіти в Україні?

- Так
- Ні

24. Чи цікавлять Ваше підприємство навчальні програми та освітні модулі від Німецько-Української промислово-торговельної палати? (Якщо "Так", то вкажіть, будь ласка, тематику)

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дуальна освіта [Електронний ресурс]. / Міністерство освіти і науки України.  
– Режим доступу:

<https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/dualna-osvita>

2. Эксперты о корпоративном волонтерстве. Мнение специалиста в сфере HR. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://philanthropy.ru/opinion/2016/04/11/36554/>

3. Кількість вакансій за видами економічної діяльності у 2019 році. [Електронний ресурс]. / Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://svb.ua/sites/default/files/201108\\_koncepciya\\_nacionalnoyi\\_strategiyi\\_svb.pdf](http://svb.ua/sites/default/files/201108_koncepciya_nacionalnoyi_strategiyi_svb.pdf)

5. Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти. /

Міністерство освіти і науки України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://btsau.edu.ua/sites/default/files/Faculties/osvita/dualna/pidgotovki-fakhivtsiv-za-dualnoyu-formoyu.pdf>

6. Наказ Міністерства освіти і науки України [від 16.03.2015 № 298](#) «Про впровадження елементів дуальної с-ми навчання у проф. підготовку кваліфікованих робітників». [Електронний ресурс]. / Міністерство освіти і науки України. – Режим доступу:

<http://old.mon.gov.ua/files/normative/2015-04-17/3825/nmo-298-1.pdf>

7. Опитування "Потреба підприємств у впровадженні елементів дуальної форми навчання в Україні". [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLIqyPAhUKH-aMCKjz9sx-z3GbEV9gRgGQOwH7AI775eZMHg/formResponse>

8. Опитування KPMG: кадровий дефіцит – найбільша загроза для бізнесу.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://mind.ua/news/20186389-opituvannya-kpmg-kadrovij-deficit-najbilsha-zagroza-a-dlya-biznesu>

9. Офіційна сторінка Коломийського політехнічного коледжу. –

Режим доступу: <http://kpk-lp.com.ua>

10. Практики КСВ в Україні. Центр «Розвиток Корпоративної Соціальної Відповідальності» @CSRUkraine. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2019/07/Конкурс-кейсів-2018-1.pdf>

11. Практики КСВ в Україні. / Під ред. Саприкіної М.; Центр Розвиток КСВ. – К.: 2019. – 68 с.

12. Розпорядження кабінету міністрів України «Про схвалення Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти». [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80>

13 Соціальна відповідальність бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83)

14. Створення кластерної ініціативи «Український автомобільний кластер». [Електронний ресурс]. / Німецько-українська промислово-торгівельна палата. – Режим доступу:

<https://ukraine.ahk.de/ua/news/news-details/ukrainische-automotive-clusterinitiative-ist-gegruendet/>

15. Українські роботодавці запропонували шлях подолання кадрового голоду. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://business.ua/news/6322-ukrajinski-robotodavtsi-zaproponovali-shlyakh-podolannya-kadrovogo-golodu>

16. Україну чекає демографічна криза через масову міграцію - аналіз США. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://ua.korrespondent.net/ukraine/3938651-ukrainu-chekaie-demohrafichna-kryza-cherez-masovu-mihratsiui-analiz-ssha>

17. Цілі сталого розвитку 2016-2030 рр. [Електронний ресурс]. / United Nations Ukraine. – Режим доступу:  
<http://un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>
18. Чижевська М. Б. Соціальний аудит як механізм оцінки соціально-економічної ролі кооперативного сектору економіки. Українська кооперація» № 3, 2010 р. – Режим доступу:  
<https://web.archive.org/web/20160304142820/http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/chizhevaska.htm>
19. Що таке дуальна освіта і навіщо вона українцям? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/society/2017/02/16/222630/>
20. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2009): Berufsausbildung 2015. Eine Entwicklungsperspektive für das duale System. Gütersloh.
21. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Attraktivität des dualen Ausbildungssystems aus Sicht von Jugendlichen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Referat für Grundsatzfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung. – Bonn: 2014, - 120 S.
22. Duale Berufsausbildung. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.make-it-in-germany.com/de/studium-ausbildung/ausbildung/was-ist-ausbildung/dual/>
23. Employer brand research 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/>
24. Future of work. Боротьба за таланти; Ernst&Young People Advisory Services. - К.: 2019. – 41 с.
25. Heusinger, W. (2008): „Duale Berufsausbildung“ als Zukunftsstrategie?: die Markenbildung. In: Wirtschaft und Berufserziehung. Jg. 60. H. 3, S. 18-22.
26. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. — San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985 \ Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Перевод с английского под редакцией В. А. Спивака. — СПб : Питер, 2002. — 336 с.
7. Ukraine Labour Market Risk Report / Includes the Fitch Solutions Operational Risk Index. – 24 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.fitchsolutions.com>28. Weber, H. (2008): Konkurrenzfähigkeit des dualen Systems stärken:

Anschlussmöglichkeiten ausbauen. In: Loebe, H./ Severing, E. (Hrsg.): Berufsausbildung im Umbruch. Ansätze zur Modernisierung des dualen Systems. Bielefeld, S. 81-98.

29. Werner, D./ Hollmann, C./ Schmidt, J. (2008). Wie entwickeln sich angesichts des Strukturwandels zur Wissensgesellschaft und der Einführung der Bachelorstudiengänge die Chancen für duale Ausbildungsberufe und das duale System? Abschlussbericht. – Köln.

