

УДК 65.012.32:339.137.2

І. І. Чавичалов,

аспірант, Український державний хіміко-технологічний університет

НАВЧАННЯ ЯК СОЦІАЛЬНИЙ МЕТОД РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

I. Chavychalov,

PhD student, Ukrainian State University of Chemical Technology, Dnipro, Ukraine

TRAINING AS A SOCIAL METHOD OF DEVELOPMENT OF THE MANAGERIAL PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

У статті визначено, що навчання персоналу — це структурований, за планом і методично здійснюється процес отримання професійних знань, навичок і умінь співробітників з урахуванням цілей, стратегій і потреб підприємства. Визначено три види навчання персоналу: підготовка кадрів; підвищення кваліфікації кадрів; перепідготовка кадрів. Розглянуто такі методи активного навчання: тренінги; програмоване і комп'ютерне навчання; ділові та рольові ігри; розбір практичних ситуацій (case-study); basket-метод; модульне навчання; дистанційне навчання; наставництво; навчання дією ("actionlearning"); навчання в робочих групах; метафорична гра; навчання за методом "Shadowing"; навчання за методом "Secondment"; навчання за методом "buddying"; "супервізія". У результаті зроблено висновок, що від правильного вибору методу розвитку співробітників і підвищення їх кваліфікації дозволить компанії розвиватися, підвищити його ефективність і поліпшить його показники. Наведено порівняльну характеристику сучасних методів навчання персоналу.

Наведено етапи процесу розвитку управлінського персоналу підприємства. У роботі здійснено поділ всіх факторів, які можуть вплинути на рівень мотивації співробітників (як негативно, так і позитивно) поділено на три групи: індивідуальні; демографічні; ситуаційні.

The article has defined that personnel training is a structured, planned and methodically implemented process of obtaining professional knowledge, skills and abilities of employees taking into account the goals, strategies and needs of the enterprise. Three types of personnel training have been determined: training of personnel; advanced training of personnel; retraining of personnel. The following methods of active training have been studied: skill development; programming and computer training; business and role playing games; case study; basket method; modular training; distance learning; mentoring; action learning; training in working groups; metaphorical game; learning by the "Shadowing" method; learning by the "Secondment" method; learning by the "buddying" method; "Supervision". As a result, it has been concluded that the right choice of the method of employee development and skillsupgrading will allow the company to develop, increase their efficiency and improve their performance. The comparative characteristic of modern methods of personnel training has been given.

The stages of the development process of the managerial personnel of the enterprise have been presented. In the paper all factors that can affect the level of motivation of employees (both negatively and positively) have been classified into three groups: individual; demographic; situational.

Ключові слова: персонал, навчання, мотивація, управління, підприємство, розвиток.

Key words: personnel, training, motivation, management, enterprise, development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Нині швидко розвивається бізнес і зростає конкуренція. Успіх підприємства залежить від ефективності роботи його персоналу. Тобто головний ресурс будь-якої організації — це професійно підготовлені співробітники, які забезпечать результативну роботу. Тому проблема розвитку персоналу актуальна для підприємств.

Шекшні С., та ін. Результати досліджень вищезазначених вчених охоплюють широке коло зазначеної проблеми. Однак динаміка розвитку ринку праці в країні потребує проведення постійних досліджень з метою вивчення основних напрямків і заходів подальшої реалізації процесу вдосконалення системи розвитку управлінського персоналу на підприємстві.

АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням різних аспектів питання розвитку персоналу присвячені наукові праці Беляєва А., Іванова С., Кондратьєва Є., Старостиної Н.,

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є вивчення шляхів вдосконалення системи професійного навчання управлінського персоналу, що дозволило б поліпшити результативність діяльності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Навчання персоналу — це структурований, за планом і методично здійснюється процес отримання професійних знань, навичок і умінь співробітників з урахуванням цілей, стратегій і потреб підприємства. Як правило, розрізняють три види навчання персоналу:

— Підготовка кадрів — планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами навчання.

— Підвищення кваліфікації кадрів — навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з ростом вимог до професії або підвищення на посаді.

— Перепідготовка кадрів — навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з оволодінням новою професією або зміненими вимогами до змісту та результатів праці [2].

Користь і переваги, які отримує підприємство в результаті підвищення кваліфікації персоналу, виражається в: підвищенні результативності підприємства і ефективності співробітників; успішному вирішенні проблем і завдань; швидкої адаптації до мінливих вимог ринку і, в цілому, зовнішнього середовища; підтримки рівня конкурентоспроможності.

Для навчального процесу залучають фахівців підприємства, запрошують тренерів, або створюють власні навчальні центри.

При цьому виникають питання, які методи (способи оволодіння знаннями) навчання використовувати для підвищення кваліфікації співробітників.

Традиційними методами навчання є лекції, семінари та самостійне навчання. Вони є головними при передачі знань, але мають деякі недоліки: не дозволяють враховувати різний рівень знань, не передбачають зворотного зв'язку, що показує, як засвоїлась надана інформація.

Такі методи навчання персоналу, як семінари використовуються для пошуку нових ідей, обговорення проблем і вироблення спільних рішень.

Нині найбільш поширеними є такі методи активного навчання [5]:

— тренінги (проведення ділових ігор з подальшим аналізом і закріпленням ефективних стратегій поведінки для типових ділових ситуацій, вони розвивають комерційні та управлінські навички);

— програмоване і комп'ютерне навчання (інформація може надаватися блоками в друкованому вигляді або на моніторі комп'ютера);

— ділові та рольові ігри (моделювання різних сторін професійної діяльності працівника);

— розбір практичних ситуацій (case-study) (Метод передбачає аналіз вивчення різних ситу-

ацій, що склалися в тій області діяльності, в якій той, якого навчають підвищує свою компетентність);

— баскет-метод (грунтується на імітації ситуацій, що часто зустрічаються в практиці роботи керівників, хто навчається пропонують виступити в ролі керівника).

На теперішній час активно починають використовувати у вітчизняній практиці сучасні методи навчання персоналу, які прийшли з Заходу. Це такі методи, як: модульне навчання; дистанційне навчання; наставництво; навчання дією; навчання в робочих групах; метафорична гра; методи "Shadowing", "Secondment" і "buddying".

1. Модульне навчання. Під час застосування методу матеріал розбивається на самостійні модулі будь-якої системи знань. Модулі відрізняються цілями, методами і завданнями, які освоюються в кожному модулі. Переваги цього методу в гнучкості, тобто в можливості змінювати модулі в залежності від запиту слухачів.

2. Дистанційне навчання. Суть цього методу в тому, що для навчання персоналу використовуються кошти телекомунікаційних технологій на відстані між викладачем і його учнем. Переваги: навчання здійснюється на робочому місці; залучається велика кількість працівників; знання можна тут же застосувати на практиці даного підприємства.

3. Наставництво (англ. Coaching, "коучинг").

Коучинг — система реалізації спільного соціального, особистісного та творчого потенціалу учасників процесу розвитку з метою отримання максимально можливого ефективного результату [3].

Відмінною особливістю коучингу є те, що коуч допомагає початківцям співробітникам знайти власне рішення, а не вирішує проблему за нього. Коуч повинен бути експертом у тому, як допомогти іншим у розкритті їх власних можливостей.

4. Навчання дією ("actionlearning"). Основою в цьому методі є група співробітників, кожен з яких вирішує поставлене перед ним реальне завдання (а не штучні ситуації і вправи), тобто аналізують ситуацію і постановку цілей, продумують кроки реальних дій.

5. Навчання в робочих групах. У робочій групі беруть участь всі працівники, незалежно від їх посадового рівня. Це можуть бути і лінійні співробітники, і менеджери вищої ланки. Перед групою ставиться завдання, далі вони вибирають відповідального, а він, у свою чергу, організовує зустрічі, складає протоколи і записує підсумкові рішення групи, тобто становить алгоритм дій для вирішення поставленого завдання і визначає терміни її реалізації.

6. Метафорична гра. Основне завдання цього методу — знайти новий спосіб вирішення ситуації. Унікальність його в такому: для вирішення ситуації береться метафора, легенди або казки, які пе-

редають проблему в ділових ситуаціях. Цей метод дає можливість показати творчі здібності співробітників, а так само по-новому поглянути на ситуацію і змінити старі стереотипи.

7. Навчання за методом "Shadowing" (від англ. — "тінь", "буття тінню"). Цей метод передбачає, що підопічний стає "тінню" фахівця з досвідом, постійно знаходиться поруч з ним на роботі протягом одного — двох днів. Цей метод використовується для: профорієнтації, первинної адаптації, підвищення інтеграції підрозділів, обмін досвідом та навчання фахівців кадрового резерву.

8. Навчання за методом "Secondment" (прикомандирування). Навчання працівників проводиться за допомогою "прикомандирування" персоналу на інше місце роботи (іншої компанії або інший відділ або підрозділ тієї ж організації) на час для оволодіння додатковими новими навичками і знаннями, а потім назад повертається на своє робоче місце. Тимчасове переміщення може бути короткостроковим (близько 100 годин робочого часу) і довгостроковими (до року).

9. Навчання за методом "buddying" (від англ. — "підтримка"). До співробітника фіксується партнер — "buddy". В основі цього методу лежить надання один одному інформації та зворотного зв'язку. Метод використовується в процесі адаптації працівника як нової людини, так і вже працює, але змінив позицію в організації; для передачі інформації між структурними підрозділами та компаніями, які співпрацюють один з одним; для розвитку "поведінкових" навичок. Від інших методів buddying відрізняється тим, що напарники рівноправні — матеріали, відомості, дані, поради або зворотний зв'язок дається в двосторонньому вигляді, тобто, немає "старшого" і "молодшого", "наставника" і "підопічного".

10. "Супервізія" (від лат. "Supervidere" — "дивитися зверху"). Це консультування у фахівця професійних задач для розвитку певних зон у працівника і підвищення його професійного рівня. Супервізор постійно не спостерігає за працівниками. Супервізія використовується для оцінки і навчання співробітників, коли розбираються помилки, знаходять відповіді на виниклі питання.

У результаті можна зробити висновок, що від правильного вибору методу розвитку співробітників і підвищення їх кваліфікації дозволить компанії розвиватися, підвищити його ефективність і поліпшити його показники.

У цілому варто відзначити, що система розвитку управлінського персоналу включає в себе наступні елементи: професійне навчання, ротацію, планування кар'єри персоналу організації, делегування повноважень, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. На наш погляд, основним елементом і найважливішою ланкою розвитку управлінського персоналу організації є навчання. У числі основних видів навчання виділяють [6]: підвищення кваліфікації кадрів — це

навчання, метою якого є вдосконалення умінь, навичок і знань; підготовка кадрів — це планомірне навчання, що має на увазі випуск висококваліфікованих кадрів для всіх видів людської діяльності; перепідготовка кадрів — це навчання, метою якого є придбання людиною нових знань, умінь і навичок через оволодіння будь-якої нової професії [1].

Варто відзначити, що в даний час, на жаль, співробітники організацій не зацікавлені в розвитку своїх здібностей і професійному навчанні, орієнтуючись більшою мірою на отриманні доходу. Проте в будь-якій організації існують працівники, у яких є бажання отримувати нові знання для виконання найскладніших виробничих функцій і завдань, але немає можливості здійснити навчання. В цьому випадку на допомогу приходять роботодавці, які надають можливість персоналу розвиватися і навчатися, адже саме такі співробітники сприяють підвищенню ефективності роботи організації.

У сучасних умовах висококваліфіковані кадри розглядаються як одне з важливих переваг серед конкурентів. Організація здатна підвищувати свою ефективність у тому випадку, якщо співробітники розуміють її місію, цілі розвитку і стратегію. Це можна пояснити тим, що відбувається підвищення причетності персоналу до реалізації завдань організації, а разом з цим зростає їхня мотивація. Розвиток персоналу організації, а зокрема, систематичне навчання дозволяє в повній мірі розкривати приховані можливості і здатності персоналу [4].

Нині існує безліч сучасних методів навчання управлінського персоналу, що робить процес пізнання нового більш продуктивним і цікавим. У таблиці 1 представлені методи навчання найчастіше зустрічаються у вітчизняній практиці, а також переваги і недоліки кожного з представлених методів.

Отже, процес розвитку управлінського персоналу підприємства проходить через ряд послідовних кроків.

Крок 1: визначаємо цілі розвитку персоналу

Динамічність сучасних бізнес-процесів ускладнює визначення короткострокових і довгострокових тенденцій в підприємстві. Розвиток персоналу дозволяє підвищити адаптивність співробітників до актуальним тенденціям бізнесу і сформувані націленість на розвиток галузі, в якій вони задіяні.

Застосування ефективних методик навчання і розвитку працівників допомагає організації "створювати" власних фахівців, підвищувати продуктивність їх праці, адаптувати їх до швидко мінливих умов роботи, знижувати плінність кадрів і т.д.

Для досягнення бажаного результату необхідно керуватися такими принципами:

— послідовність і цілісність системи розвитку фахівців;

Таблиця 1. Порівняльна характеристика сучасних методів навчання персоналу

Найменування методу	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
Модульне навчання	Метод полягає в розбивці матеріалу на окремі, самостійні частини (модулі) будь-якої системи знань	гнучкість; вибірковість; можливість змінювати послідовність модулів	втрата цілісності сприйняття матеріалу; зниження логічної зв'язності блоків знання
Дистанційне навчання	Використання телекомунікаційних засобів для навчання на суттєвій відстані між викладачем і навчаються	залучення до процесу навчання більшого числа співробітників; навчання на робочому місці; вибір зручного часу для навчання; немає необхідності утримувати штат лекторів	необхідний високий рівень технічної оснащеності навчального процесу; відсутність особистого контакту з викладачем може знизити навчальну мотивацію слухача
Наставництво	Індивідуальне або колективне шефство досвідчених співробітників організації над знову прийшли молодими кадрами, що надає допомогу їх адаптації та професійного вдосконалення	адаптація новоприйнятих кадрів здійснюється більш ефективно; підвищується їх мотивація до освоєння професійної діяльності; удосконалюється кваліфікація наставників	обмеженість можливості підбору наставників в зв'язку з високими вимогами до професійних, особистісних і комунікативних якостей наставника
Робочі групи (РГ)	РГ розробляє алгоритм дій для ефективного вирішення поставленого завдання, а також визначає терміни її реалізації	розвиток самостійності співробітників; формування у співробітників навички прийняття рішення; підвищення мотивації співробітників за рахунок їх усвідомлення ступеня свого впливу на ситуацію всередині організації	розчарування в разі безпідставного неприйняття керівництвом пропозицій групи, що може викликати негативний діловий настрій
Навчання методом «Shadowing»	Співробітничові компанія надає можливість побути «тінно» чинного керівника. Співробітник спостерігає і фіксує моменти, протягом всього часу роботи	простота і економічність; швидкість процесу адаптації співробітника до нового виду діяльності; вдосконалення іміджу компанії завдяки демонстрації активної позиції щодо розвитку персоналу	спостерігаючий співробітник може відволікати чинного керівника від своїх посадових обов'язків
Навчання методом «Secondment»	Тимчасова відрядження співробітника в іншу організацію або підрозділ, з метою придбання нових знань і умінь	посилення згуртованості персоналу; поліпшення комунікативних навичок	можливе виникнення стресових станів в зв'язку з труднощами особистісного і ділового характеру на новому трудовому посту
Навчання методом «Buddying»	За фахівцем закріплюється партнер, завдання якого полягає в наданні постійного зворотного зв'язку про дії і рішення того співробітника, за ким він закріплений. Метод полягає в наданні інформації (об'єктивної і чесної зворотного зв'язку) при виконанні завдань, пов'язаних з освоєнням нових навичок і з виконанням поточних професійних обов'язків	можливість співробітнику отримати об'єктивну інформацію про свою роботу; можливість співробітника намітити точки особистісного і професійного зростання, а також побачити недоліки і виправити їх; можливість поліпшення навичок міжособистісного взаємодії	можуть виникнути труднощі, обумовлені несумісністю учасників в особистісній сфері
Навчання дією	Мастеря на увазі група ключових співробітників компанії, кожен з яких вирішує поставлене перед ним завдання. Тут застосовується поєднання регулярного аналізу ситуації і постановка цілей, продумування кроків по їх досягненню з періодами реальних дій	розвиток у менеджерів навичок прийняття рішень; розвиток навичок планування та постановки цілей; можливість вирішувати виробничі завдання; підвищення відповідальності співробітників за розроблені дії	вдосконалення йде найчастіше на основі узагальнення емпіричного досвіду, тобто методом проб і помилок

— адаптивність форм і способів розвитку;
 — стимулювання співробітників (як матеріального, так і нематеріального). Потрібно, щоб співробітники проявляли ініціативу, пропонували бізнес-ідеї. Навчіть керівників по-іншому управляти — за принципами коучингу.

Крок 2: вибираємо методи розвитку персоналу

Програма розвитку повинна розроблятися з урахуванням реальних можливостей компанії, бо саме від них залежить вибір форм і методів навчання. На сьогоднішній день найбільш поширеним є такі методи:

- наставництво і навчання під час роботи;
- курси, семінари, майстер-класи, проведені поза робочою обстановкою із залученням сторонніх фахівців;

- аудіо- та відеокурси;
- ротація фахівців; обмін знаннями, що проводиться всередині компанії.

Для досягнення гідних результатів слід віддавати перевагу комплексному підходу: комбінувати різні методики, що враховують особливості аудиторії. Наприклад, для розвитку прикладних навичок найкраще поєднувати майстер-класи, проведені із залученням компетентних фахівців, і відеокурси, які допоможуть закріпити отримані знання. Для підвищення професійних якостей співробітників відділів реклами, продажів і розвитку найкраще підходять профільні конференції, творчі конкурси і т.д.

Нестандартні методики навчання якнайкраще підійдуть для підвищення професійного рівня топ-менеджменту.

Нетрадиційні тренінги, театральні постановки, метафоричні ігри та інші нетипові методи навчання сприятимуть кар'єрного та особистого росту навіть найдосвідченіших і компетентних управлінців. Схема розвитку персоналу повинна бути послідовною і структурованою (складатися з окремих модулів). Це допоможе співробітникам розібратися в задачах, які постануть перед ними на кожному з етапів підготовки, оволодіти необхідні навички і знання, необхідні для їх вирішення.

Крок 3: мотивуємо персонал до навчання

Щоб досягти цілей по досягненню нового рівня професіоналізму серед співробітників, поставлених керівництвом компанії, не можна обмежуватися одним лише створенням програми навчання. Щоб зацікавити персонал в підвищенні рівня професійних знань, необхідно правильно вибудувати систему заохочень. Це необхідно зробити через те, що для більшості співробітників сам процес навчання не є основною мотивацією, а за її відсутності всіх зусиль можуть виявитися марними.

Всі фактори, які можуть вплинути на рівень мотивації співробітників (як негативно, так і позитивно) можна поділити на три групи:

— індивідуальні — схильність до навчання, загальний рівень активності, зацікавленість у розвитку;

— демографічні — з віком працівники намагаються не "розпорошуватися" і вважають за краще глибоке занурення в сферу застосування своїх професійних навичок;

— ситуаційні.

На перші дві групи вплинути практично неможливо, в той час як ситуаційні фактори піддаються регулюванню. До ситуаційних факторів відносять:

— матеріальну зацікавленість — (відсутність або наявність матеріальних стимулів, що спонукають до навчання і роботи над собою);

— стресові ситуації (відсутність стресових чинників підвищує здатності і прагнення до навчання, а їх наявність — знижує);

— нематеріальне спонукання (підвищення авторитету і почуття власної значущості працівника, визнання його заслуг);

— загальний рівень організаційної культури в організації.

Методи розвитку персоналу: алгоритм дій

Найбільшою результативності можна досягти за допомогою поєднання декількох перерахованих вище методик. З цієї причини сучасні методи розвитку персоналу мають на увазі комплексність і системність всіх дій.

ВИСНОВКИ

Впровадження нових методик розвитку слід починати тільки після того, як будуть усунуті всі несприятливі чинники, демотивуючі співробітників і пригнічують змагальний дух у колективі. При комплексному підході можна швидко і легко до-

сягти основних цілей розвитку управлінського персоналу — підвищити лояльність співробітників до компанії, в якій вони працюють, досягти помітного професійного зростання фахівців і поліпшити продуктивність їх праці.

Література:

1. Беляев А.И. Методология развития персонала крупных производственно-хозяйственных систем [Текст]: дис.... д-ра экон. наук. 08.00.05: Экономика и управление народным хозяйством: Экономика труда / А.И. Беляев. — М.: 2009. — 424 с.

2. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. — М.: Добрая Книга, 2017 — 288 с.

3. Кондратьев Э.В. Системно-институциональная методология развития управленческого персонала предприятия / Э.В. Кондратьев // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. — 2012. — № 28. — С. 373—380.

4. Левинсон Г. Асесмент організацій / [Пер. з англ.]. — Х.: "Гуманітарний центр", 2011. — 424 с.

5. Старостина Н.А. Особенности управления развитием управленческого персонала на разных стадиях развития организации [Текст] / Н.А. Старостина // Управление в социальных и экономических системах: сб. материалов 3-й Междунар. науч.-практ. конф., 2005. — 159 с.

6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. — Изд. 4-е, перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2015. — 368 с.

References:

1. Beliaev, A.Y. (2009), "Methodology of personnel development in large production and economic systems", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Moscow, Russia.

2. Dauny, M. (2017), *Effektyvnyj kouchnyh: Uroky koucha kouchej* [Effective Coaching: Lessons coach coaches], Dobraia Knyha, Moscow, Russia.

3. Kondrat'ev, E.V. (2012), "System-institutional methodology for the development of the management personnel of the enterprise", *Yzvestyia PHPU im. V.H. Belynskoho*, vol. 28, pp. 373—380.

4. Levinson, H. (2011), *Asesment orhanizatsij* [Asesment of organizations], "Humanitarnyj tsentr", Kharkiv, Ukraine.

5. Starostyna, N.A. (2005), "Peculiarities of managing the development of management personnel at different stages of the organization's development", *Upravlenye v sotsyal'nykh y ekonomycheskykh systemakh: sb. materyalov 3-j Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Management in social and economic systems: Sat. materials 3rd Intern. scientific-practical. Conf.], Penza, Russia.

6. Shekshnia, S.V. (2015), *Upravlenye personalom sovremennoj orhanyzatsyy* [Personnel management of a modern organization], *Byznes-shkola "Yntel-synteZ"*, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2017 р.