

УДК 331.1(075.8)

І.О. МАРТИНЕНКО, І.В. ЧУМАЧЕНКО

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ»

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуті задачі формування системи професійного навчання персоналу підприємств. Визначено зв'язок реалізації стратегічних завдань підприємства із результатами професійного навчання працівників. Зауважено, що на сьогодні існує величезна, відкрита і майже незаповнена область освіти – підвищення кваліфікації і перепідготовка дорослого населення. Розглянуті основні етапи програми підвищення кваліфікації персоналу. Проведено аналіз методів підвищення кваліфікації персоналу. Сформульовані переваги і недоліки методів визначення потреби в підвищенні кваліфікації на підприємстві.

Ключові слова: професійне навчання, розвиток персоналу, підвищення кваліфікації фахівців.

Вступ

Глобалізація економіки, становлення економіки знань, інтелектуалізація праці, розвиток нових інформаційних технологій, технологічні зміни у виробництві та сфері послуг, демографічна криза, зміни у структурі зайнятості зумовили серйозні зрушення в системі безперервного навчання персоналу і нові пріоритети в освітній політиці. Питання підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів в умовах ринкових відносин набувають особливої актуальності. Важливе значення вирішення цієї проблеми має на рівні підприємства, становище якого в умовах ринкової економіки корінним способом змінилося. Економічна незалежність суб'єкту господарювання формує необхідність самостійно відповідати за результати діяльності, що в свою чергу обумовлено рівнем кваліфікації персоналу. На підприємстві може бути сформована система підготовки,

перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, що забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність і стійкість положення на ринку.

Науково-методологічними засадами підготовки і перепідготовки персоналу присвячено праці багатьох вчених як в Україні так і в світі, а саме В. Данюк, О. Грішнова, А. Колот, В. Петюх, В.Савченко, А.Егоршин, В. Кибанов, С.Шекшня, М. Армстронг, Р. Бенкет, Х. Грэхем та інші. Фахівці сходяться до думки, що система професійного навчання є необхідним елементом розвитку персоналу, його потенціалу, а відповідно важливим інструментом ефективного управління підприємством в цілому. Тобто, метою підготовки персоналу є підвищення трудового потенціалу працівників.

Кожна особа володіє значним потенціалом особистого та професійного зростання, у зв'язку з подорожчанням людських ресурсів постає важливе питання про застосування цього потенціалу [1].

Досвід найбільших фірм Європи, Америки та Японії вказує на те, що ці країни наполегливо проводять політику тотального підвищення кваліфікації й перепідготовки персоналу. Тисячі інститутів, коледжів, семінарів і курсів проводять навчання персоналу будь-якого рівня, і підприємства витрачають все більші кошти на ці заходи, оскільки вбачають у цім гарантію свого успішного розвитку [2].

На сучасному етапі стан справ у сфері підвищення кваліфікації на українських машинобудівних підприємствах такий: перші керівники підприємства та організацій не приділяють необхідної уваги навчанню персоналу, в тому числі і особовому; значну питому вагу в навчанні має підвищення кваліфікації на короткострокових курсах. У той же час перепідготовки персоналу по середньострокових програм не приділяється належної уваги; головною причиною спаду в навчанні персоналу є фінансові труднощі та посилення на "високу вартість навчання".

1. Формулювання проблеми

У сучасних організаціях професійне навчання являє собою комплексний безперервний процес, що включає в себе кілька етапів. Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, що фо-

рмуються на основі потреб розвитку персоналу організації, а також необхідності виконання працівниками організації своїх поточних професійних обов'язків.

На рис. 1 подано принципи, які мають лежати в основі професійного навчання і розвитку персоналу в цілому [3].

На даному етапі існує величезна, відкрита і майже незаповнена область освіти - підвищення кваліфікації і перепідготовка дорослого населення. Вітчизняна система освіти відповідно до Закону України «Про освіту» [4] базується на основі «піраміди»: внизу – випускники ліцеїв і коледжів, далі - випускники вузів, на вершині - аспірантура і докторантура. Але в умовах ринкової економіки кожна людина і випускник вузу, і випускник коледжу повинен мати можливість постійно вчитися, тобто мати доступ до післядипломної освіти.



Рис. 1. Принципи професійного навчання та розвитку персоналу

У наш час післядипломна освіта в Законі України «Про освіту» віднесена до додаткової освіти. В перспективі це величезний проширочок освіти,

якому вже на даному етапі необхідно надати певної структури його організації, інтегрувати в загальну систему освіти.

Безперервне навчання персоналу пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами управління процесом професійного розвитку. Існує два основні фактори, що впливають на величину бюджету – потреби компанії в навчанні і її фінансове становище. При розрахунку бюджету підвищення кваліфікації необхідно врахувати усі компоненти витрат. У більшості своїй організації підраховують тільки прямі витрати - компенсацію інструкторам, витрати на оренду навчальних приміщень, придбання матеріалів і устаткування і т.п., і намагаються скоротити їх за рахунок використання у ролі інструкторів працівників компанії або проведення навчання у власних приміщеннях, ігноруючи інші види витрат, пов'язані з відсутністю працівників на робочому місці, і т.д. Тільки наявність повної інформації про пов'язані з професійним навчанням витрати дає можливість керівництву організації прийняти раціональне рішення про шляхи підвищення кваліфікації працівників організації.

Концепція професійного розвитку базується на створенні системи організаційних знань, які розвиваються завдяки знанням кожного працівника і включають цілий спектр принципів, навичок, правил, методів, що забезпечують ділову активність організації і її кадровий потенціал [5]. Структура організаційних знань включає практичні, теоретичні, стратегічні, комерційні, виробничі знання. Вони складають інтелект організації, заснований на інформаційних технологіях, технологіях рішень і швидкості сприйняття нововведень. Інтелектуальна організація добуває інформацію, вибудовує висновки і генерує нові знання з метою додати нову якість продукції, що випускаються, для задоволення інтересів споживача.

Підвищення кваліфікації фахівців та управлінців на машинобудівних підприємствах проводиться шляхом організації: лекцій (систематичний, послідовний виклад навчального матеріалу), семінарів (обговорення повідомлень, доповідей, результатів навчальних досліджень), тренінгів (розвиток навичок, виконання тренувальних вправ), розгляду ситуаційних вправ (аналіз і групове обговорення конкретних ситуацій), дискусій у складі невеликих груп, ділових ігор, самостійного навчання.

Іншим широко застосовуваним методом є ротація по службі – плано-мірно організована зміна посад керівників усіх рангів. Керівника, що виявив на тій або іншій ділянці роботи організаторські здібності, направляють на іншу роботу з тим же рівнем відповідальності, але з іншими функціями, іншою обстановкою, або з більш високим рівнем відповідальності. Існує тісний зв'язок між рівнем вимог у процесі навчання нових менеджерів і їх наступним просуванням по службі. Ті особи, перед якими із самого початку ставилися більш важкі задачі, виробили в собі більш високі робочі якості.

На відміну від традиційних методів професійного розвитку при комп'ютеризованому навчанні основні витрати пов'язані з розробкою, а не з реалізацією програм навчання. Однак після того, як програма розроблена, навчання має мінімальні витрати для організації, тому що для її використання не потрібно ні інструкторів, ні приміщень, ні навчальних матеріалів. Тому при достатньо великому числі слухачів, комп'ютеризовані програми можуть становитись економічно вигідними.

За об'єктом професійного навчання керівників, спеціалістів і службовців можна класифікувати як навчання вищої управлінської ланки, навчання середньої ланки і навчання безпосередніх виконавців. Навчання різних категорій працівників машинобудівних підприємств повинно бути засновано на різних цілях. Наприклад, навчання виконавців призведе, в першу чергу, до підвищення якості продукції й економічної і технічної безпеки організації. Навчання середньої управлінської ланки сприяє ефективному проведенню змін у компанії. Навчання вищої ланки управління змінить загальні аспекти управління підприємством.

За суб'єктом навчання розрізняють підвищення кваліфікації із залученням тренера і без залучення. В більшості випадків заняття проводяться із залученням тренера (виробничий інструктаж, читання лекцій, проведення ділових ігор, розбір конкретних виробничих ситуацій, проведення конференцій і семінарів), але присутність професіонала-тренера зовсім необов'язкова. У цьому випадку застосовують наступні методи: зміна робочого місця, формування груп по обміну досвідом, створення кружків якості й інших методів [6].

Слід зазначити наступну закономірність, властивому сучасному українському суспільству. Висока мотивація до освіти і самоосвіти властива

вищій управлінській ланці і вона поступово падає. Тобто чим нижче місце працівника в організаційній ієрархії, тим менш його мотивація до освіти і самоосвіти [7]. Таким чином, варто приділяти тим більше уваги освіті працівників, чим більш низьке положення в організації й у суспільстві і більш низький рівень освіти вони мають.

Система професійного розвитку керівників, спеціалістів і службовців на машинобудівних підприємствах більш ефективна при дотриманні принципу наступності навчання і наступного раціонального використання кадрів з урахуванням набутих ними знань і навичок. Щоб підвищити відповідальність кадрів і зацікавити їх у безперервному підвищенні своєї кваліфікації, необхідно забезпечити взаємозв'язок результатів підвищення кваліфікації, атестації, посадових переміщень і оплати праці працівників з якістю знань і ефективністю їхнього практичного використання.

Фахівці в області управління персоналом стверджують, що не існує одного універсального методу навчання - кожний має свої достоїнства й недоліки. Тому більшість сучасних програм являє собою сполучення різних прийомів подачі матеріалу. Вибір виду і форми процесу навчання повинний визначатися конкретними умовами, в яких організація функціонує і цілями, що повинні бути досягнуті за допомогою процесу навчання [8].

2. Вирішення проблеми

В сучасних умовах при застосуванні інформаційних технологій на підприємстві доцільно створити в базі даних автоматизованої системи обліку персоналу спеціальну програму по підготовці, перепідготовці й підвищенню кваліфікації кадрів. На основі бази даних автоматизованої кадрової системи слід завести окремий файл на кожного працівника, куди будуть вноситися всі дані, пов'язані з його навчанням. Це означає, що недостатньо відбивати в ньому тільки дані формального характеру – про строки, форми, місця, тривалість й вартість навчання кожного працівника. Треба відображати також більш сховані неформальні дані, як наприклад, ступінь актуальності його знань за професією, області, у якій він менш сильний, недоліки діяльності й поведінки, здатності до навчання й інші відомості, отримані переважно шляхом соціально-психологічних досліджень.

Службі управління персоналом необхідно враховувати, що ефективність управління професійним розвитком на машинобудівному підприємстві припускає облік мотиваційного фактору вибору професії для того, щоб віддавати перевагу тим особам, які вибирали її, виходячи зі своїх схильностей і здібностей, а не за кон'юнктурними міркуваннями. Тільки працюючі за покликанням люди можуть принести найбільшу користь, повністю реалізуючи свій творчий потенціал у процесі праці. При цьому вони приносять користь не тільки підприємству, але й собі, тому що робота з покликання підвищує задоволеність працею й, отже, його ефективність.

Прийнятому на роботу працівнику фахівці служби управління персоналом повинні надати основи професійного розвитку, роз'яснити принципи партнерства, відповідальність і можливості сторін, які беруть участь у ньому. Наступним етапом є розробка плану професійного розвитку. Робітник повинен визначити власні професійні інтереси й методи їхньої реалізації, тобто посада, яку б він хотів зайняти в майбутньому. Після цього він повинен зіставити власні можливості із вимогами до посад, що його цікавлять, і визначити, чи є даний план професійного розвитку реалістичним, і, якщо так, то подумати, що йому необхідно для реалізації цього плану.

Реалізація плану професійного розвитку залежить, насамперед, від самого працівника. При цьому необхідно мати на увазі весь набір умов, що роблять можливим реалізацію цього плану. Реалізація плану професійного розвитку у значній мірі залежить від керівника, що формально й неформально оцінює роботу працівника і його потенціал, є найважливішим каналом зв'язку між працівником і вищим керівництвом підприємства, що приймає рішення про просування. Найважливішим компонентом процесу управління професійним розвитком є оцінка досягнутого прогресу, у якій беруть участь всі три сторони: працівник, керівник, відділ з розвитку персоналу.

Для реалізації працівниками своїх планів розвитку підприємство розробляє програми підвищення кваліфікації працівників, які складаються з наступних етапів, поданих на рис. 2.

Завдання професійного розвитку персоналу прямо пов'язані зі стратегічними планами підприємства. Збільшення обсягів продажу вимагає одного напрямку, а поліпшення обслуговування клієнтів вимагає іншого напрямку підвищення кваліфікації. Завдання підприємства за програмою підвищення кваліфікації мусять сприяти досягненню особистісних резуль-

татів працівників і тільки при задоволенні індивідуальних, колективних і суспільних потреб навчання буде мати позитивний вплив.

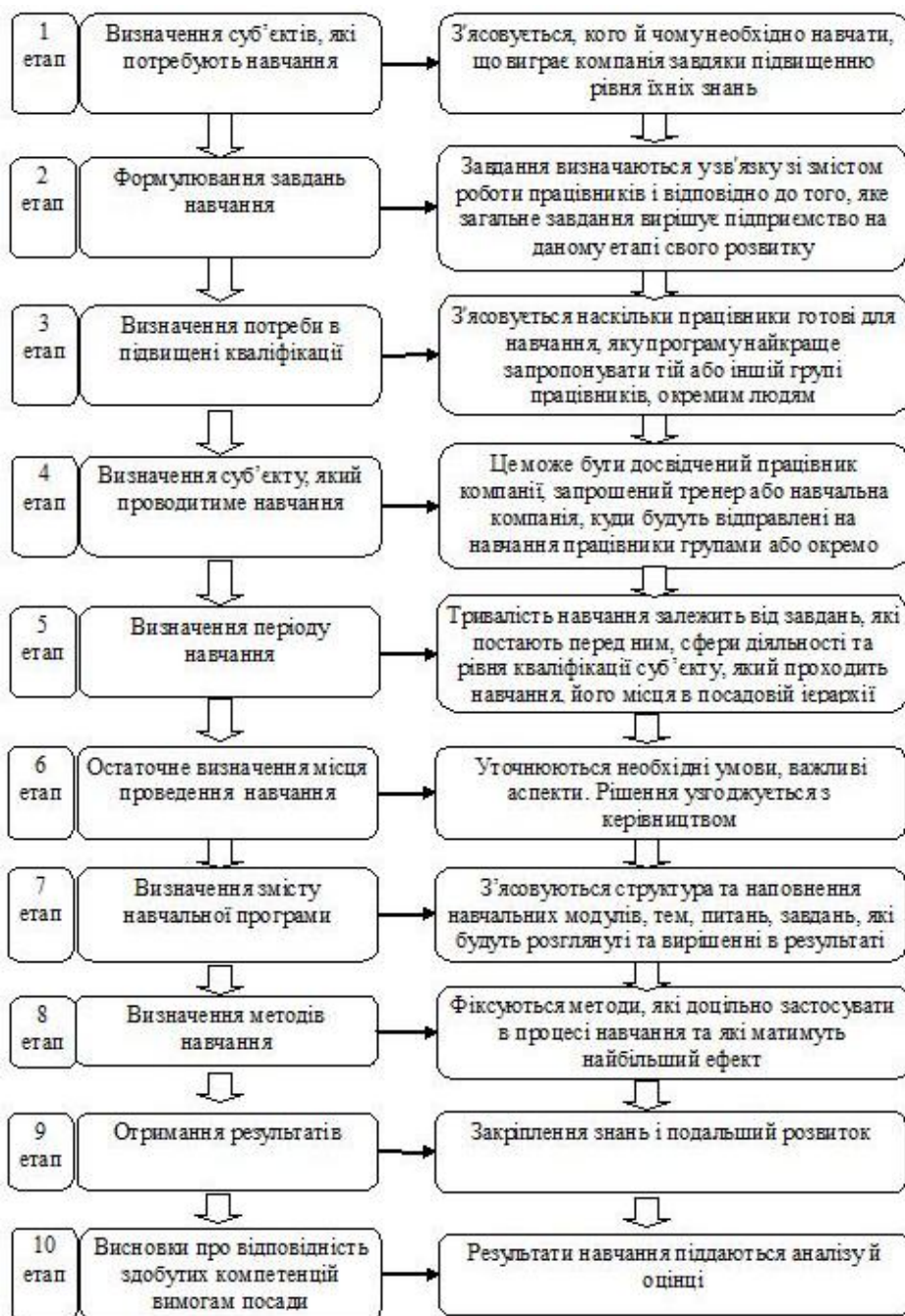


Рис. 2. Етапи програми підвищення кваліфікації персоналу

Приклад причинно-наслідкового зв'язку між завданням і результатами навчання наведено на рис. 3.



Рис. 3. Співвідношення завдань і результатів підвищення кваліфікації

Для визначення потреби в навчанні необхідно застосовувати наступні джерела інформації: результати ділової оцінки; результати атестації; особиста бесіда зі працівниками; думка керівництва; анкетування.

При визначенні потреби в навчанні необхідно проаналізувати показники роботи кожного працівника. Методи визначення потреби в підвищенні кваліфікації із зазначенням переваг і недоліків представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Переваги і недоліки методів визначення потреби
в підвищенні кваліфікації на машинобудівному підприємстві

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Заявки керівників	Добре враховуються особливості конкретних працівників. Заявка на навчання відбиває реальні потреби підприємства. Низькі витрати.	Керівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: суб'єктивізм; орієнтація на короткострокові цілі; відсутність професійних навичок

Закінчення табл. 1

1	2	3
Пропозиції працівників	Ураховуються побажання самих працівників на основі: знання власних достоїнств і недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку особистої кар'єри.	Працівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: недостатнє знання цілей і стратегії компанії; формалізм і скептицизм.
Атестація персоналу	Керівники мають можливість оцінити потенціал кожного підлеглого. Регулярність процесу.	Існує небезпека задати занадто загальні критерії й одержати занадто загальні оцінки.
Аналіз результатів роботи працівників	Забезпечуються: наочність і конкретність оцінок; зв'язок навчання із цілями й стратегією компанії. Підвищується мотивація працівників до ефективної праці	Неможливо застосувати до топ-персоналу.
Аналіз посадових інструкцій	Існує можливість оцінки відповідності вимог професійним якостям працівника.	Важко оцінити, яку роботу працівник виконуватиме в майбутньому.
Експертна оцінка незалежного консультанта	Консультант дає оцінку на основі: глибокого розуміння цілей і стратегії навчання; спеціальних професійних знань і досвіду.	Запас знань консультанта про компанію обмежений.
Психологічна оцінка	Забезпечуються: зв'язок навчання із цілями й стратегією підприємства; безпосередня оцінка якостей конкретних працівників; висока точність оцінки потенціалу працівників; індивідуальний підхід до працівників.	Високі витрати Не всі працівники легко погоджуються пройти тестування й брати участь у тренінгах

Висновки

Таким чином можна зробити висновок, що одна із складових частин менеджменту зводиться до роботи з людьми. Це важка, непроста і витратна робота. Але можна сказати, що самі вигідні інвестиції – це вкладення у персонал. Без обґрунтованої, постійно контролюваної політики професійного розвитку персоналу неможливо здійснити ніякі організаційні, економічні, соціальні зміни на підприємстві.

Керівництву підприємств варто враховувати, що відсутність управління професійним розвитком викликає незадовільність робітників, під-

вищину плінність кадрів, обмежує здатність підприємства ефективно заповнювати вакантні посади. У той же час практика застосування професійного розвитку на машинобудівних підприємствах показує, що витрати на створення системи професійного розвитку впливають на прогрес підприємства в тривалій перспективі. Незважаючи на різноманітність методів навчання та підвищення кваліфікації працівників, засадами створення системи професійного розвитку повинні стати стратегічні цілі підприємства, індивідуальні інтереси працівників та співставлення витрат і отриманого ефекту від результатів залучення нових знань у виробничі процеси.

Література

1. Глухов, В.В. *Основи менеджмента [Текст]: учебно-справочн. пособие / В.В. Глухов. – СПб.: Спец. лит-ра, 1995. – 328 с.*
2. Шекинья, С.В. *Управление персоналом современной организации [Текст]: учебно-практическое пособие / С.В. Шекинья. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.*
3. Егоршин, А.П. *Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.*
4. *Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]: Закон від 23.05.1991 р. № 1060-XII. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>. – 19.11.2011 р.*
5. *Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати [Текст]: Кол. моногр. / Під заг. ред. Д.П. Богині. – К.: Ін-т економіки НАНУ, 2001. – 300 с.*
6. Савченко, В.А. *Управління розвитком персоналу [Текст]: навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 352 с.*
7. Кредисов, А.І. *Менеджмент для керівників [Текст] / А.І. Кредисов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредисов. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.*
8. Коновалов, А. *Корпоративный тренинг: скрытая угроза [Электронный ресурс] / А. Коновалов // Работа с персоналом. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/op/ugroza.html>. – 07.10.2004.*

Надійшла до редакції 19.11.2011

Рецензент: д-р екон. наук, проф., зав. каф. управління персоналом
Г.В. Назарова, Харківський національний економічний університет.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

И.О. Мартыненко, И.В. Чумаченко

Рассмотрены задачи формирования системы профессионального обучения персонала предприятий. Определена связь реализации стратегических задач предприятия с результатами профессионального обучения работников. Замечено, что на сегодня существует огромная, открытая и почти незаполненная область образования – повышение квалификации и переподготовка взрослого населения. Рассмотрены основные этапы программы повышения квалификации персонала. Проведен анализ методов повышения квалификации персонала. Сформулированы преимущества и недостатки методов определения потребности в повышении квалификации на предприятии.

Ключевые слова: профессиональное обучение, развитие персонала, повышение квалификации специалистов.

FORMATION OF TRAINING SYSTEM FOR MACHINERY COMPANIES' PERSONNEL

I.O. Martynenko, I.V. Chumachenko

The tasks of forming of professional training system for the personnel of companies are examined. The connection of strategic objectives of the enterprise and the results of employees' training is determined. It's noted that currently there is a huge, open and almost blank area of education – training and retraining of adults. The basic stages of staff training program are examined. The analysis of staff development methods is conducted. The advantages and disadvantages of methods for determining of advanced training necessity are formulated.

Keywords: vocational training, staff development, training of specialists.

Мартиненко Ірина Олегівна – аспірант, асистент кафедри менеджменту Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків, e-mail: iren.class@gmail.com.

Чумаченко Ігор Володимирович – д-р техн. наук, проф., зав. каф. менеджменту Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків, e-mail: ivchum@mail.ru.