

связана с подбором квалифицированного персонала по заказу работодателя на платной основе. По этой причине вакансии претенденту предоставляются бесплатно, если его профессиональные и личные качества отвечают требованиям работодателя. Но поскольку рекрутинговый консалтинг работает в интересах своих заказчиков, они не будут способствовать претендентам в предоставлении комплексных мероприятий по трудоустройству. Представители консалтинговых предприятий, как правило, ограничиваются предложением заполнить анкету, которая вряд ли потом попадет в базу данных. Большинство консалтинговых предприятий предпочитает работать со своей электронной базой, занося в нее резюме претендентов, присланные по электронной почте. Однако и здесь есть свои проблемы. Много провайдеров, защищаясь от вирусов, ставят жесткие фильтры, что значительно снижает шансы претендента на то, что его письмо дойдет до адресата. Предприятия-заказчики, как правило, доверяют консультантам, и, получая от консалтинговых предприятий резюме претендента, сразу начинают с ним работать, поскольку знают, что присылаемые резюме без вирусов, а претенденты уже прошли предварительное собеседование и проверены на профпригодность. Таким образом, консультанты предоставляют ясное представление о претенденте, экономят время заказчиков на поиск и предварительный отбор персонала. Каждое рекрутинговое предприятие работает со своей группой работодателей, и вакансии в них обычно не повторяются. Консалтинговые предприятия заинтересованы в претендентах, имеющих квалификацию, соответствующую вакансии. Они либо приглашают претендента к себе в офис для уточнения деталей, либо сразу назначают собеседование в удобное для работодателя время.

Консалтинговые предприятия обеспечивают:

1. Своевременный подбор персонала нужного профессионального уровня.
2. Обучение сотрудников (бизнес-тренинги для персонала).
3. Предоставление кандидата, полностью соответствующего требованиям заказчика.
4. Освобождение заказчика от лишних временных и производственных расходов путем самостоятельного поиска и отбора кандидатов.

При таком подходе консультант несет ответственность за каждого принятого сотрудника. Консультационные предприятия предлагают услуги для работодателей – рекрутинговый консалтинг, а для претендентов – аутплейсмент.

Методы работы консультантов:

- 1) выбор кандидатов, соответствующих корпоративной культуре предприятия-заказчика и профиля компетенций;
- 2) предыдущая оценка профессионального уровня и реального опыта работы;
- 3) психологическое тестирование и проверка благонадежности.

Консалтинговые предприятия по кадрам пользуются доверием, а на услуги есть постоянный спрос, поскольку предприятия-консультанты не берут предоплаты у заказчиков. Качество выполнения работ обеспечивается:

- высокопрофессиональными специалистами, имеющими как психологическое, так и профильное образование по закрываемым вакансиям;
- отличным материальным и техническим оснащением;
- обширной базой данных специалистов;
- оперативне, совместно с заказчиком, решаются все возникающие в ходе работы спорные моменты.

Консалтинговые предприятия являются средством и источником поставки персонала как ресурсов для предприятия. И от того, насколько качественными являются отношения и работа консалтинговых предприятий в данной сфере, зависит репутация предприятия-заказчика. Поэтому важно, что консу-

льтанты постоянно отслеживают изменения, происходящие на рынке труда, и используют их для повышения репутации предприятий-клиентов. По заказу клиентов, консультанты предоставляют полный комплекс консалтинговых услуг, более профессионально и качественно, чем само предприятие, что повышает качественный состав предприятий-заказчиков и их деловую репутацию.

Литература: 1. Бойко Е. В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием / Е. В. Бойко // Актуальные проблемы экономики. – 2003. – № 4. – С. 52–58. 2. Воронкова В. Г. Кадровый менеджмент : навчальний посібник / В. Г. Воронкова. – К. : ВД "Професіонал", 2004. – 192 с. 3. Домбровская И. Возможности HR-систем: мифы и реальность / И. Домбровская [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.it.ru/ex_articles_1255.html. 4. Уткин Э. А. Консалтинг / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1998. – 256 с. 5. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование : учебн. пособ. / Ю. В. Чернов, С. В. Фомишин, А. И. Тищенко. – Херсон : ОЛДИ-плюс, 2003. – 272 с. 6. Управление персоналом / под. ред. Т. Ю. Базарова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/pmbook.shtml>. 7. Зайцев М. Время подготовки к серьезному карьерному росту / М. Зайцев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.dkvartal.ru/magazines/dkekb/2009/n2/vrimja_podgotovki_k_sereznomu_karernomu_rostu. 8. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / под. ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.czp.ru/books/management_51.html. 9. Гуманизация труда: адаптация организационно-технических систем к человеку : монография / В. Н. Гончаров, В. В. Дорофиев, С. И. Радомский, М. С. Радомская и др. ; под. общей редакцией д. э. н., проф. В. Н. Гончарова. – Донецк : ООО "Альматео", 2005. – 224 с.

Стаття надійшла до редакції
15.09.2009 р.

УДК 658.310.8.012.32

Мартиненко М. В.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

The article is devoted to the research of factors, that determinate transformation of necessity of employees in teaching in concrete actions from their side on the rise of their own level of qualification. The research is based on questioning of small and middle enterprises of sphere of trade, services and production sphere of central and south regions of Ukraine.

Проблеми формування та розвитку людського капіталу досліджуються багатьма сучасними вченими-економістами. Науково обґрунтовані рекомендації щодо управління людським капіталом, оцінки його якості, впливу на кінцеві результати діяльності підприємства можна знайти в працях В. С. Пономаренка, В. М. Гриньової, О. М. Ястремської, Г. В. Назарової, І. В. Журавльової, Н. Л. Гавкалової та інших вчених-економістів [1 – 4]. Підвищена увага науковців до цих питань

невипадкова, оскільки на сьогоднішній день вже безперечним є той факт, що людський капітал є джерелом, в якому криється значний потенціал конкурентоспроможності, креативних ідей, інноваційної діяльності підприємства. Саме від якості людського капіталу залежить ефективність роботи підприємства у складних економічних умовах.

На формування й використання людського капіталу впливає багато чинників, ретельне дослідження яких проведено сучасними вченими [3]. На думку Г. В. Назарової, Н. Л. Гавкалової та Н. С. Маркової, освіта і професійна підготовка є одним з найвагоміших соціально-економічних чинників, що впливають на якість людського капіталу. Ці автори особливу роль віділяють безперервній освіті, до якої відносять додаткову освіту і підвищення кваліфікації, перенавчання, самоосвіту і самовдосконалення. Останні два види безперервної освіти є особливо актуальними в умовах економічної кризи, коли можливості підприємств виділяти додаткові кошти на освіту персоналу досить обмежені. Якщо підприємства все ж таки знаходять кошти на фінансування програм навчання співробітників, то дуже жорстко постає питання ефективності використання цих коштів. Заходи з управління розвитком людського капіталу в таких умовах повинні бути спрямовані на попередження негативних наслідків кризової ситуації. Серед таких заходів першорядного значення набувають такі способи скорочення витрат на персонал, котрі передбачають збереження при цьому ключових співробітників, які приносять максимальний прибуток компанії, збереження цілісності та безперервності бази знань компанії, носіями якої є співробітники, збереження конкурентоспроможності компанії та її іміджу як роботодавця при зміні політики компенсації [5]. В основу останніх двох заходів може бути покладено перенавчання та перекваліфікацію тих співробітників компанії, чий посади підпадають під скорочення, проте самі ці люди складають цінний резерв для компанії, оскільки є відданими та кваліфікованими спеціалістами. У таких умовах процес організаційного навчання повинен бути ретельно спланований, починаючи від строгого добору тих, хто має підвищувати свій рівень освіти або перекваліфіковуватися, і закінчуючи об'єктивним відбором напрямків і спеціальностей, які є пріоритетними для підприємства і такими, що забезпечать його виживання й утримання на ринку.

Мета дослідження полягає у виявленні ключових факторів, що стимулюють персонал до навчання та підвищення кваліфікації як елементу удосконалення якості людського капіталу підприємства в умовах економічної кризи.

Як відомо, кожна людина прагне задовольнити свої потреби і спрямовує дії таким чином, щоб досягнути поставленої мети [6]. Тому досить актуальною є проблема формування потреби персоналу у навчанні, котра раніше була розглянута автором у дослідженні [7]. Наявність особистісної потреби у навчанні є необхідною умовою його ефективності, проте, тільки формування потреби недостатньо. Найважливішим є трансформація цієї потреби у конкретні дії персоналу з підвищення власного рівня знань, вмінь та навичок для досягнення кращого професійного результату, котрий цікавить керівників. Розглядаючи більш ретельно цей процес трансформації, доцільно згадати теорію діяльності О. Н. Леонтьєва, згідно з якою певна діяльність є кінцевою ланкою у ланцюгу перетворень: потреба – мотив – мета – умови та співвіднесена з ними діяльність [8]. Потреба у навчанні є похідною від інших потреб, що представлено на рис. 1.

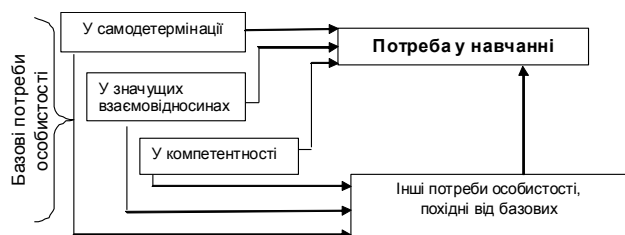


Рис.1. Зв'язок потреби у навчанні з іншими потребами особистості

За основу як базові потреби прийняті потреби, що були запропоновані Е. Десі. Він вважав, що всі потреби людини можуть бути зведені до трьох основних: потреби у самоідентифікації, у включенні в значущі відносини і в компетентності [9]. Потреба у навчанні може бути похідною як безпосередньо від кожної з базових потреб, так і від інших потреб особистості, що не є базовими. Так, очевидний зв'язок між потребою людини бути компетентною і потребою у навчанні як засобі набуття цієї компетентності. Потреба у значущих відносинах також може знаходитися в основі потреби у навчанні, наприклад, у тих випадках, коли конкретний вид навчання чи підвищення кваліфікації дозволить співробітникові потрапити до референтної для нього групи. Потреба в самодетермінації виражається у бажанні людини бути самостійною і відчувати себе джерелом власної активності, тобто спроможною впливати на ситуацію та обирати свої дії. Ця потреба може безпосередньо знаходитися в основі потреби у навчанні в тих випадках, коли навчання дійсно є надійним шляхом до самостійності та свободи і людина не має сумнівів щодо такого зв'язку. В інших ситуаціях потреба у навчанні, підвищенні кваліфікації, перекваліфікації та різних видах безперервної освіти може бути похідною від вторинних потреб особистості. У кожному конкретному випадку цей зв'язок індивідуальний і залежить від багатьох факторів, включаючи виховання, попередній рівень освіти, особистісні цінності, світогляд та інші. Коли потреба у навчанні відсутня, її можна формувати, встановлюючи зв'язок з існуючими у конкретного співробітника потребами. На подальшу трансформацію потреби в навчанні у мотив навчатися впливає саме встановлення та усвідомлення співробітником таких зв'язків.

У теорії діяльності вводиться поняття мотиву-мети, тобто усвідомленого мотиву, який виступає в ролі загальної мети діяльності, а поняття діяльності визначається як дія, що набула самостійного усвідомленого мотиву. При цьому усвідомлення мотиву потребує спеціального акту відображення відношення мотиву до конкретної діяльності до мотиву діяльності більш широкої. Тобто мотив навчання та підвищення кваліфікації набуває для людини усвідомленої значущості лише тоді, коли він вписується у контекст її більш загальних життєвих цілей і цінностей. На думку О. Н. Леонтьєва, "порядк з породженням дій – цієї головної "одиниці" діяльності людини, виникає й основна, суспільна за своєю природою, "одиниця" людської психології – розуміння людиною того, на що спрямована її активність" [8]. Таким чином, навчання та підвищення кваліфікації повинні також бути наповнені сенсом для співробітників, тоді вони набудуть особистісної значущості, а потреба у навчанні перетвориться на конкретну діяльність щодо її задоволення.

У даній роботі наводяться результати дослідження, котре було спрямоване на вивчення факторів, що сприяють трансформації потреби співробітників у навчанні в конкретні дії з їх боку щодо підвищення власного рівня кваліфікації. В основу дослідження покладено опитування співробітників малих та середніх підприємств сфери торгівлі, послуг та виробничої сфери центральних і південних регіонів України. Опитування проводилось шляхом анкетування. Анкета включала декілька блоків запитань, спрямованих на:

- виявлення наявності чи відсутності у респондентів потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації;
- виявлення наявності конкретних дій з боку співробітників щодо підвищення власного рівня професіоналізму та ступеня їх активності щодо підвищення кваліфікації за власною ініціативою і за власний кошт;
- дослідження лояльності співробітників по відношенню до організації та професії;
- виявлення особистісної схильності до змін, інновацій, ризику;
- визначення тієї ролі, яка відводиться навчанню та підвищенню кваліфікації в організаціях, де працюють респонденти, а саме, ставлення керівництва до співробітників, що підвищують свій рівень професіоналізму, наявність серед корпоративних цінностей позитивної настанови на безперервну освіту і т. д.

Усі питання були шкальними, тому отримані результати опитування переведені у кількісну форму. Як метод обробки отриманих результатів дослідження обрано кластерний аналіз, оскільки цей метод дозволяє поділити сукупність об'єктів на однорідні за певним формальним критерієм подібності групи (кластера). Основною властивістю цих груп є те, що об'єкти, які належать одному кластеру, подібніші між собою, ніж об'єкти з різних кластерів. Цей метод особливо ефективний у тих випадках, коли немає чітких гіпотез відносно певних класів, коли вивчається багато факторів та не ясний напевно зв'язок між ними. У даному дослідженні кластерний аналіз використаний для встановлення подібностей у відповідях на питання за переліченими блоками і, таким чином, виявлення зв'язку між потребою у навчанні, діями щодо її задоволення та іншими переліченими факторами особистісного характеру і такими, що відображають конкретні організаційні умови. Спочатку було застосовано деревоподібну кластеризацію з метою візуальної оцінки кількості кластерів у групі на основі методу Варда в евклідових відстанях. Результати кластеризації, яка виконана за допомогою програмних засобів із пакету Statistica 6,0, наведено на рис. 2 та 3.

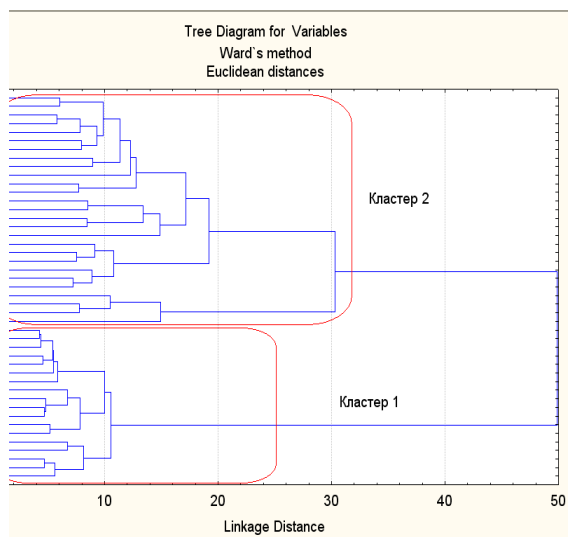


Рис. 2. Результати деревоподібної кластеризації відповідей респондентів центральних регіонів України

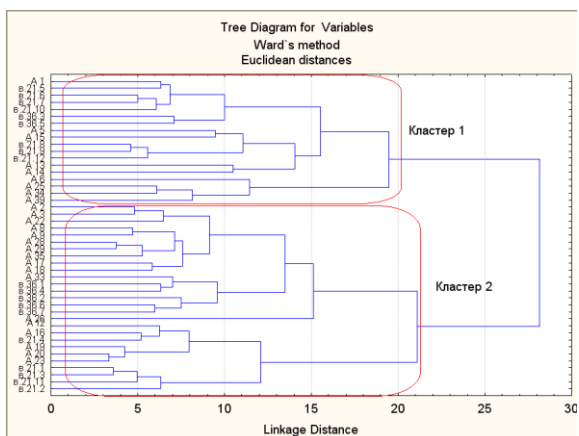


Рис. 3. Результати деревоподібної кластеризації відповідей респондентів південних регіонів України

Із рис. 2 та 3 можна побачити, що як в центральних, так і в південних регіонах України відповіді респондентів об'єднуються у два кластери, причому і в першому, і в другому випадку ці кластери ідентичні. Це означає, що відповіді на ті ж

самі питання, які формують перший кластер у центральних регіонах, потрапляють і до першого кластеру в південних регіонах. Те ж саме можна відмітити і відносно другого кластеру.

На наступному етапі аналізу для більш точної кластеризації застосовано метод К-середніх при заданій кількості кластерів, яка була визначена на попередньому етапі. Це дозволило простежити такі закономірності: до першого кластеру потрапили відповіді на питання, пов'язані з виявленням наявності потреби у навчанні, що проявлялося у позитивному ставленні респондентів до навчання, визнанні ними необхідності підвищувати кваліфікацію, схильності до змін у житті, прагненні використовувати новітні технології в роботі, готовності отримувати нову інформацію та ін.; до другого кластеру потрапили відповіді на питання щодо кількості випадків підвищення кваліфікації самостійно, за власні кошти, щодо формування конкретного переліку необхідних знань, а також, відповіді, котрі відображали ситуацію в організації, ступень задоволеності роботою та ступень лояльності працівників. Проте потрапляння відповідей до одного кластеру ще не надає змоги зробити висновки щодо їх позитивного чи негативного взаємозв'язку. Для дослідження цього питання в роботі проведено кореляційний аналіз отриманих даних і встановлено напрямок кореляції відповідей у межах кожного кластеру. Рівні кореляції між кластерами значно менші, ніж рівні кореляції в межах кожного кластеру, що свідчить про високу якість кластеризації та надійність отриманих результатів кластерного аналізу. При цьому в межах кластерів усі кореляції позитивні, що дозволяє зробити висновок про позитивний зв'язок між відповідями респондентів у межах кожної групи питань (у межах кожного кластеру).

Особистісні якості, такі, як комунікабельність, позитивне ставлення до нової інформації та змін, прагнення до інновацій, а також вирішальне значення для людини в її ставленні до роботи таких факторів, як визнання, гарні умови праці, можливість самовдосконалення, співпадають, із позитивним налаштуванням на навчання, визнанням важливості підвищення кваліфікації для професійної діяльності, викликають у людини бажання підвищувати рівень своїх знань. Можна сказати, що перелічені особистісні фактори є основою формування особистісної потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації. Проте не виявлено ніякої кореляції цих факторів з реальними діями персоналу щодо підвищення власного професійного рівня, незважаючи на наявність потреби у навчанні. Респонденти, відповіді яких потрапили до даного кластеру і демонстрували явне позитивне ставлення до навчання, тим не менш, не змогли чітко сформулювати, які саме знання, вміння та навички вони хотіли б покращити. Тобто конкретного запиту щодо напрямків та тем навчання вони не змогли обґрунтувати. Це свідчить про те, що наявна потреба у навчанні та підвищенні кваліфікації у цих людей ще не перетворилась на мотив, мета не специфікована, а значить, і не може йти мови про конкретні дії.

У другий кластер потрапили відповіді на запитання стосовно кількості конкретних випадків підвищення кваліфікації і навчання, стосовно частоти навчання за власної ініціативи і за власні кошти, стосовно лояльності співробітників до організації та корпоративної культури і ставлення керівництва організації до тих співробітників, які постійно підвищують кваліфікацію. Аналізуючи ці відповіді за допомогою кластерного і кореляційного аналізу, можна зробити висновок, що ті співробітники, котрі здійснюють реальні кроки і дії щодо підвищення кваліфікації і навчання, чітко формулюють перелік навичок, знань та вмінь, які вони вважають необхідним удосконалити. Це є показником того, що потреба у навчанні набула актуальної форми, перетворилась на мотив навчання, а мета специфікована, що підвищує шанси на її досягнення. В дослідженні також підтверджено позитивний взаємозв'язок між організаційною політикою відносно навчання та підвищення кваліфікації і частотою підвищення кваліфікації співробітниками за власною ініціативою. Тобто в тих організаціях, де вітають навчання і підвищення кваліфікації персоналом, надають таким співробітникам можливості кар'єрного зростання, матеріальну винагороду, стабільний статус, можливість використати набуті знання на практиці, кількість випадків підвищення свого професійного рівня співробітниками за власні кошти значно більше.

Також виявлений взаємозв'язок між рівнем лояльності співробітників і ставленням в організації до навчання і підвищення кваліфікації. При цьому цікавим фактом є те, що відсутня кореляція між лояльним ставленням співробітників до організації і оплатою навчання за рахунок організації, тобто виділення організацією коштів на навчання її співробітників, не впливає на їх прихильність до неї. Проте існує кореляція між лояльністю і певними організаційними умовами, що дозволяють знайти використання набутих знанням. Це ще раз підтверджує, що підвищуючи свій рівень кваліфікації, людина прагне відчувати затребування тих знань, вмінь та навичок, які вона набуває у процесі навчання. А це означає, що основним завданням менеджменту сучасних підприємств та організації є стимулювання співробітників до навчання шляхом створення умов для втілення ними набутих знань у практичну діяльність та заохочення таких працівників. Якщо такі умови створені, то люди частіше будуть навчатися за власної ініціативи та за власні кошти, а це є дуже важливим для підприємств в умовах економічної кризи. Таким чином, можна зробити висновок, що ключову роль у процесі трансформації потреби у навчанні в реальні дії персоналу щодо навчання та підвищенню власного рівня кваліфікації відіграють саме організаційні умови.

З приводу питань організації навчання на підприємствах існує багато досліджень. Так, наприклад, Дж. Ходкінсон та П. Сперро пропонують розрізнати поняття "організаційне навчання" та "організація, що навчається" [10]. Вони відмічають як ключові відмінності цих понять те, що "організація, що навчається" становить собою певний інститут, який ідентифікує, просуває та оцінює якість процесів навчання в середині організації, а "організаційне навчання" – це процес, що демонструє ступінь прагнення співробітників самостійно набувати комплексу знань, приймати їх за потенційно корисні, розвивати та розповсюджувати їх в організації. У межах наукової дискусії про особливості "організаційного навчання" та "організації, які навчаються" дослідники даної проблеми дотримуються технічного або соціального підходів.

У таблиці наведено ключові відмінності цих підходів, які структуровані за матеріалами дослідження, проведеного вказаними авторами [10]. Таким чином, з одного боку, організаційне навчання слід розглядати як основу створення організації, що навчаються, з іншого – тільки в організаціях, що навчаються, організаційне навчання має сенс для їх співробітників. Саме останній факт і отримав підтвердження за результатами проведеного автором дослідження.

Таблиця

Підходи до трактування понять "організаційного навчання" та "організації, що навчаються"

Поняття	Підхід до трактування поняття	
	Технічний підхід	Соціальний підхід
Організаційне навчання	Сутність навчання – в ефективній обробці інформації (її збиранні, зберіганні, передачі, інтерпретації), а також в інформуванні та підвищенні доступності інформації для співробітників організації	Розглядаються способи, за допомогою яких люди виробляють смисл та осягають свій досвід у процесі роботи. В основі навчання – формальні та неформальні взаємовідносини між співробітниками, обмін досвідом, наслідування, колективні норми та правила
Організація, що навчається	В основі – оцінка організації з точки зору ефективності процесів навчання всередині організації, якості процедур вимірювання результатів навчання та окупності витрат на навчання, визначення впливу навчання на продуктивність праці і т. д.	Акцент робиться на здатності співробітників навчатися на власному та чужому досвіді, взаємно адаптуватися, пристосовуватися до місця організації. Провідна роль надається організаційним цінностям та баченню перспектив, особливий корпоративний культури, яка заснована на готовності усього персоналу до інноваційних змін

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні ключової ролі організаційних умов у процесі трансформації потреби у навчанні в реальні дії персоналу щодо навчання та підвищення власного рівня кваліфікації. Урахування цього факту сучасними керівниками в процесі мобілізації ними тих трудових ресурсів, котрі знаходяться в їх розпорядженні, дозволить не тільки скоротити частку не завжди рентабельних витрат на навчання персоналу, але й підвищити ефективність власного бізнесу за рахунок перегляду мотиваційних заходів на підприємстві.

Література: 1. Пономаренко В. С. Модели управления персоналом корпораций / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь, Ле Ван Шон. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 1997. – 231 с. 2. Гриньова В. М. Проблемы управления трудовыми ресурсами предприятия : наук. вид. / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харьков : Вид. ХНЕУ, 2006. – 191 с. 3. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харьков : Вид. ХНЕУ, 2006. – 238 с. 4. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства / І. В. Журавльова. – Харьков : Вид. ХНЕУ, 2004. – 282 с. 5. Гладков Э. Современные подходы в привлечении персонала / Э. Гладков // Управление персоналом: Украина. – 2008. – № 9. – С. 14–16. 6. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Издательство "Питер", 2000. – 512 с. 7. Мартиненко М. В. Формування потреби у навчанні як основа управління розвитком персоналу підприємства / М. В. Мартиненко // Економіка розвитку: Науковий журнал. – Харьков: Вид. ХНЕУ, 2008. – № 4. – С. 57 – 59. 8. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М. : Академия, 2005. – 346 с. 9. Deci E. I. Self-determination in a work organization / E. I. Deci, J. P. Connell, R. M. Ryan // Journal of Applied Psychology. – 1989. – № 74. – Pp. 580–590. 10. Ходкинсон Дж. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Дж. Ходкинсон, П. Сперроу. – Харьков : Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.

Стаття надійшла до редакції
15.09.2009 р.

УДК 331.36

Петренко О. О.

РОЗВИВАЮЧА ФУНКЦІЯ НАВЧАННЯ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

The components of educational process and the process of personnel development on Ukrainian enterprises are analyzed. The necessity of determination of the stages of training, planning, cost optimization and assessment of economic efficiency requirement is grounded in the article.

Особливої актуальності в умовах світової економічної кризи набувають питання, пов'язані з підвищенням ефективності використання людських ресурсів. Щоб досягти оптимізації їх роботи на підприємстві, потрібно чітко сформувати і застосовувати бізнес-процес управління розвитком персоналу. Навчання є центральним і ключовим елементом розвитку персоналу. У сучасних умовах менеджерам потрібно намагатися максимізувати віддачу від інвестицій на навчання працівників. Як результат таких заходів повинна спостерігатися адаптація співробітників до нових завдань виробництва, до змін у стратегії