

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 організацій 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 місії 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 сформулювати і застосувати 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

управління організацією, що буде супроводжуватись приростом продуктивності праці на підприємстві.

Багато відомих вчених, таких як В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, В. М. Гриньова, Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, А. Я. Кібанов, А. В. Шегда, В. А. Савченко, займаються вивченням проблем управління навчанням та розвитку персоналу. У своїх наукових працях Н. Л. Гавкалова, О. В. Крушельницька, В. А. Савченко, розглядається сутність та поняття основних складових елементів адаптивного процесу розвитку та навчання персоналу [1 – 4]. Проте деякі питання, пов'язані з управлінням персоналом, і досі залишаються суперечливими та такими, що потребують подальшого вивчення. Так, при дослідженнях процесу розвитку персоналу часто недооцінюється необхідність всебічного обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків між складовими цього процесу та кінцевим результатом. Це свідчить про актуальність обраної теми дослідження, метою якого є теоретичне обґрунтування напрямків удосконалення процесу навчання як складової розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

обґрунтувати підхід до організації процесу навчання і розвитку персоналу;

удосконалити діючий бізнес-процес управління навчанням та розвитком персоналу на конкретному підприємстві.

У сучасній організації оцінка ефективності програм розвитку та навчання персоналу є центральною складовою управління. Усе частіше оптимізація витрат на підвищення кваліфікації персоналу розглядаються як один з головних напрямків підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому. Розвиток персоналу безпосередньо пов'язаний з поняттями "освіта", "професійне навчання" та "професійно-кваліфікаційне просування персоналу".

Деякі вчені, зокрема Н. Л. Гавкалова і А. Я. Кібанов, дотримуються думки, що розвиток персоналу включає такі елементи, як підвищення кваліфікації, перепідготовку, планування кар'єри, формування і підготовку кадрового резерву [1; 2]. Інші, а саме О. В. Крушельницька та В. А. Савченко, наводять структурні схеми розвитку персоналу (рис. 1). У даному дослідженні за базову буде обрано другу точку зору, адже таке бачення процесу розвитку персоналу більш повно відображає його сутність та вказує послідовність етапів його реалізації.

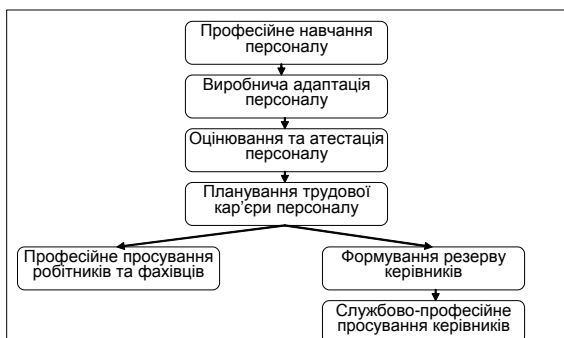


Рис. 1. Складові процесу розвитку персоналу [4]

Пропонується дати поетапну оцінку наведених на рис. 1 складових елементів, тому що цей аналіз дасть змогу виявити основні сучасні підходи до етапів розвитку персоналу.

В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації. Освіта є одним із головних факторів зростання праці і народного багатства, при цьому становить процес

та результат засвоєння знань. Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять перед собою мету навчити працівників як самостійно думати, так і працювати командою. Виробнича адаптація персоналу є системою способів швидкого пристосування працівника на робочому місці. Зараз найбільш популярними методами проведення атестації є метод стандартних оцінок, порівнянь і метод управління шляхом постановки завдань. Проте кожному менеджеру необхідно самостійно визначити найбільш оптимальний спосіб оцінки персоналу і визначення його ділових якостей. Професійно-кваліфікаційне просування робітників досить широко розглянуто в роботах [3; 5]. Цей елемент вважається одним із ключових факторів підвищення мотивації робітника до нових знань, тому зараз дуже важливо, щоб ці програми розроблялись і реалізовувались на практиці. Наступним етапом процесу розвитку персоналу є формування кадрового резерву. У роботах [3; 4] наведені конкретні заходи, яких вживають для розвитку резервів: самоосвіта, періодичне навчання і підвищення кваліфікації, участь у семінарах, стажування на новому робочому місці.

Автори досліджень [2 – 4] наголошують, що для правильного розвитку персоналу необхідно, за можливості, проводити всі розглянуті заходи, адже вкладені ресурси будуть компенсовані за рахунок підвищення якості персоналу. Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального рівня особистості, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі. У результаті цього підвищується морально-психологічний клімат і мотивація працівників до праці, що набагато підвищує рівень досягнення цілей на підприємстві. У роботах [1; 3; 4] наголошується, що професійний розвиток особистості і розвиток персоналу належать до основних показників прогресу суспільства. Тому країни з більш розвинутою ринковою економікою вже досить давно почали застосовувати новітні підходи до управління розвитком персоналу причому особливу увагу приділяється методам та формам навчання.

Формальна освіта є фундаментом формування людського капіталу підприємства, але зараз все більш важливим є фактор безперервної освіти. Саме безперервна освіта і підвищення кваліфікації запобігають моральному зносу людського капіталу, який з кожним роком постійно прискорюється. Це пов'язано з тим, що підприємства використовують у процесі виробництва та управління новітні прогресивні методи й інструменти [4].

Підвищення кваліфікації працівників – це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати знання, вміння та навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг. Особливість підвищення кваліфікації полягає в тому, що слухачі повинні мати достатній рівень знань та навичок з обраної професії, а також бажання одержати у процесі навчання нові корисні знання та вміння [1]. Плануванням підвищення кваліфікації на підприємствах повинна займатись служба управління персоналом через аналіз якості й ефективності робочої сили у структурних підрозділах, а також виходячи з можливості покращити освітній рівень. Схема можливих заходів підвищення кваліфікації на підприємстві представлена на рис. 2.



Рис. 2. Форми підвищення кваліфікації працівників [3]

Другим важливим елементом навчання є перепідготовка персоналу, яка організовується з метою освоєння нових професій з урахуванням потреб виробництва і широко використовується на підприємствах, які орієнтуються на використання власної робочої сили. Особливістю перепідготовки є те, що її проходять в основному люди середнього та старшого віку, початкові професії яких на даний момент стали фактично неактуальними.

Ефективним способом розвитку персоналу є самоосвіта. Але для його ефективного застосування необхідно мати високий рівень мотивації персоналу. Самоосвіта та додаткове навчання збагачує якісний рівень людського капіталу, але для цього потрібно морально підготувати працівників, бо більшість з них не бажають таким чином проводити вільний час. Система самоосвіти є складною, але її перевага в тому, що вона може бути реалізована при низькому фінансуванні і потенційно мати високі результати. Для підвищення ефективності цього процесу рекомендується залучати більш досвідчених і компетентних колег з метою наставництва. Це вимагає від особистості високої організації та мобілізації своїх здібностей, а також витрат на літературу та сучасні засоби навчання.

Додаткова освіта підвищує компетентність та професіоналізм людини, яка отримує нові знання та вміння. Як додаткова освіта можуть виступати професійні курси, участь у конференціях, семінарах та інших заходах. Методи навчання класифіковано за принципом навчання на робочому місці чи поза робочим місцем і представлено в таблиці.

Таблиця

**Основні методи навчання**

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Копіювання	Ділові ігри
Наставництво	Навчальні ситуації
Коачінг	Моделювання
Інструктаж	Лекція
Делегування	Тренінг сензитивності
Метод ускладнюючих завдань	Самостійне навчання
Ротація	Рольові ігри

Аналізуючи поточний стан процесу управління персоналом на українських підприємствах, на прикладі одного з підприємств фармацевтичної промисловості м. Харкова, було виділено особливості щодо типових моделей розвитку та навчання персоналу.

За допомогою програми BP Win 4.0. було графічно побудовано діючий бізнес-процес навчання та розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві. Структурні елементи діючого бізнес-процесу: навчання, адаптація, оцінка, планування трудової кар'єри та професійне просування персоналу. Бізнес-процес включає в себе також входи, виходи, управляючі елементи та ресурси (рис. 3).

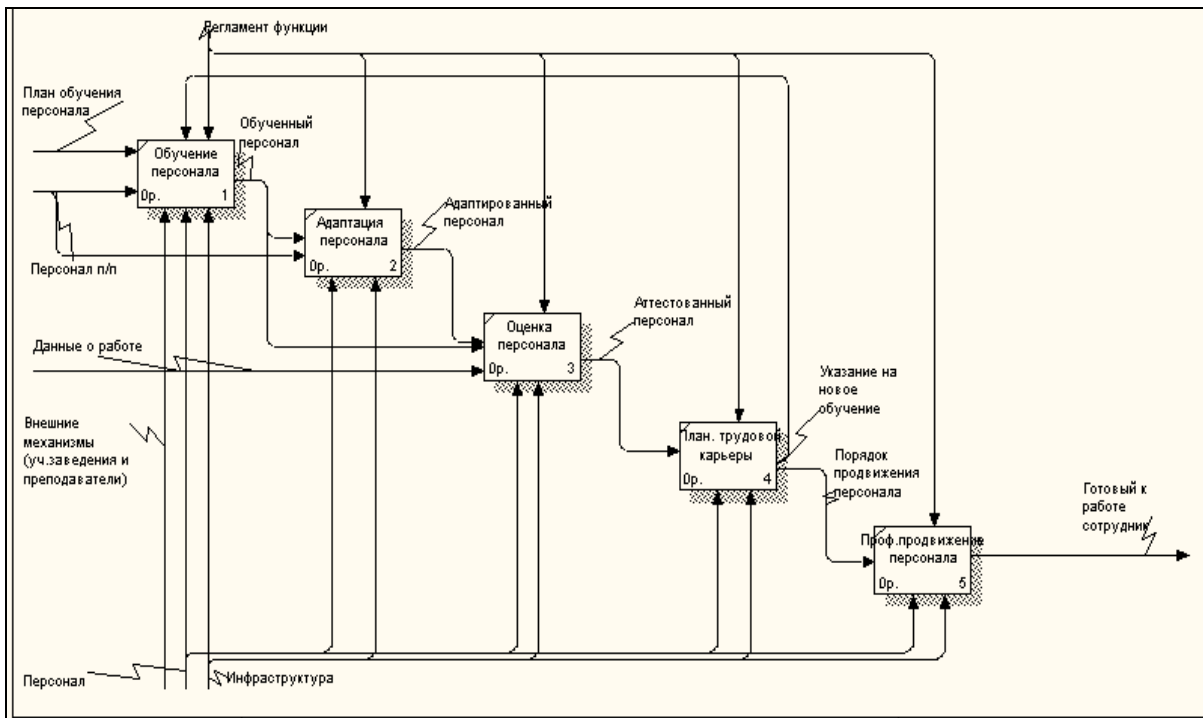


Рис. 3. Діючий бізнес-процес управління навчанням та розвитком персоналу

Слід відзначити, що аналіз схеми бізнес-процесу дозволив виділити такі недоліки, зокрема, відсутність чіткої стратегії навчання та розвитку персоналу й етапів формування потреб у навчанні і цілей навчання. Також проблемою є відсутність спеціалізованого персоналу та новітніх технологій, що могли б значно допомогти у покращенні якості окремого елемента та бізнес-

процесу загалом. Саме на ці недоліки потрібно буде звернути увагу при розробці нового бізнес-процесу.

В умовах ринкової економіки виникла потреба в іншій порівняно з адміністративно-командною системою управління стратегії розвитку і навчання персоналу організації. Ця стратегія повинна пристосуватися до вимог ринкового оточення на підприємстві, ринку праці та ринку освітніх послуг. Це обумовлює

розгляд проблем процесного управління персоналом з позицій адаптивного управління організацією [6].

У новому бізнес-процесі пропонується реалізувати безперервне навчання, тобто формування особистості, яке передбачає створення систем навчання, корті відкриті для людей будь-якого віку і супроводжують людину протягом усього її життя, сприяють постійному розвитку, залучають до постійного оволодіння знаннями, вміннями та навичками. Слід відзначити, що безперервне навчання передбачає не тільки підвищення кваліфікації, але й перепідготовку і стимулювання постійної самоосвіти.

Адаптивний процес управління навчанням персоналу передбачає попереднє дослідження і виявлення потреби в навчанні, приділення особливої уваги розробці цілей навчання, вибору форм та методів навчання, визначенню критеріїв оцінки персоналу та ефективності окремого етапу, а також формуванню і використанню бюджету навчання. Саме детальний план і визначена етапність навчання дають вагому перевагу адаптивного процесу над тими процесами, що зараз існують на більшо-

сті підприємств України, де фактично проводиться тільки підвищення кваліфікації персоналу і відвідування тренінгів. Вітчизняні фірми нечасто враховують бажання навчатися окремого працівника, тому першим і ключовим етапом щодо реалізації адаптивного процесу навчання на підприємстві повинно бути визначення потреби у навчанні за допомогою анкетування, адже це дослідження дасть змогу визначити цілі і напрямки навчання для конкретного співробітника. Щоб уникнути труднощів на початковому етапі, рекомендується провести експеримент, тобто вводити процес не для всіх відділів підприємства, а тільки для окремо взятої групи. Це дасть змогу оцінити результати навчання і сформувати загальний оптимальний бюджет витрат [6].

Після теоретичного обґрунтування окремих елементів було побудовано раціоналізований бізнес-процес управління навчанням та розвитком персоналу, його представлено на рис. 4.

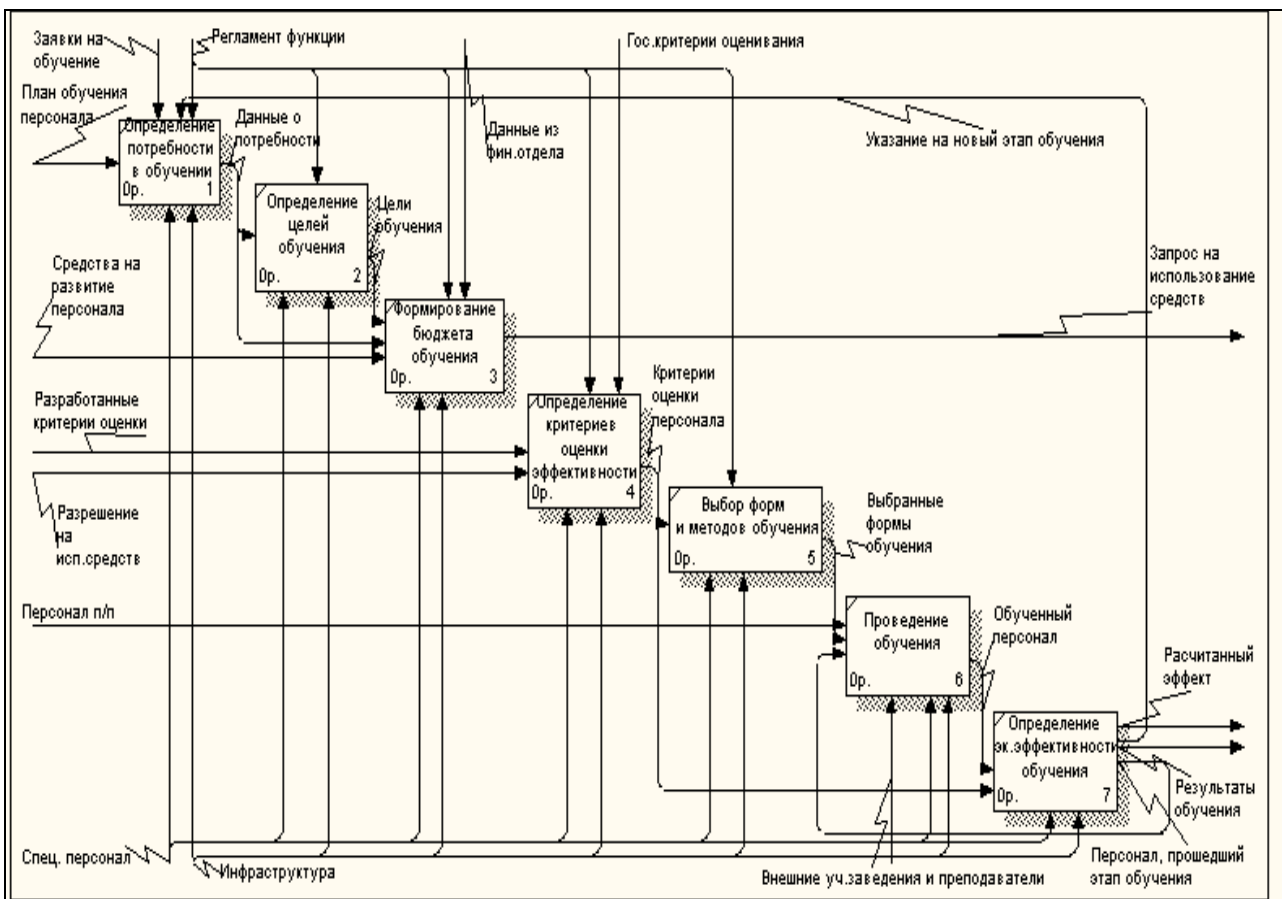


Рис. 4. Раціоналізований бізнес-процес управління навчанням та розвитком персоналу

Якщо провести аналіз запропонованого бізнес-процесу і порівняти його з діючим на підприємстві, то можна помітити ряд переваг. Діюча система управління персоналом передбачає виконання майже всіх етапів, наведених на рис. 4, але без попереднього розробленого плану. Адаптивний процес навчання

та розвитку персоналу є замкнутим і постійно діючим, він включає всі необхідні етапи для правильного використання коштів та досягнення максимальної віддачі від інвестицій у персонал. Це реалізується через правильний вибір регламентів окремих етапів, наприклад, наявність даних про бюджетування з фінансово-

го відділу, використання державних стандартів для проведення оцінки та атестації персоналу. Серед удосконалень механізмів бізнес-процесу слід відзначити залучення кваліфікованого персоналу та інформаційних технологій для проведення кожного з етапів бізнес-процесу.

Слід відзначити, що досить важливим елементом правильного використання коштів на навчання є вибір форм та методів навчання. У сучасних умовах підприємства повинні оптимізувати витрати на навчання та розвиток персоналу використовуючи різноманітні способи. Одним із можливих варіантів відповідних заходів є раціоналізація структури витрат за допомогою математичного моделювання. У роботі [7] показано, як за допомогою кореляційно-регресійного аналізу можна правильно розподілити витрати на навчання персоналу, що приводить до значного підвищення середнього рівня продуктивності праці працівників.

Важливим є те, що у високорозвинених країнах внесок навчання у приріст валового національного продукту складає близько 30%, у той час як державні затрати на навчання складають близько 5 – 7%. Саме завдяки інвестуванню освіти розвинені країни зберігають провідне становище. На жаль, наша країна не веде активне інвестування в освіту, адже виробництво ведеться переважно екстенсивним способом. Фінансування освіти на підприємствах проводиться переважно залишковим способом, тому високу віддачу отримати майже неможливо [2]. На даний момент в Україні офіційно близько 900 тис. безробітних, а за неофіційними даними – понад 3 млн [8]. Тому нашій державі потрібно думати, як утримувати ще одну "армію" – армію безробітних. А значить, зараз кожен робітник повинен боротись за власне робоче місце і одним із критеріїв його високої компетентності є прогрес та розвиток через навчання.

Дане дослідження показало, що навчання та розвиток є центральними елементами і головним фактором підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Управління трудовими ресурсами – досить складний процес, але його правильна організація може привести до набуття досить вагомих довгострокових конкурентних переваг для підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні бізнес-процесу навчання та розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві за рахунок його детального аналізу та оптимізації окремих етапів, зокрема було запропоновано обов'язково проводити визначення потреби у навчанні, більш досконало формувати бюджет на навчання і, звичайно, визначати та оцінювати ефективність проведених заходів. Даний підхід може бути пріоритетним напрямком покращення функціонування вітчизняних підприємств, адже такі перетворення в бізнес-процесі дозволять раціонально використовувати кошти та максимізувати віддачу від навчальних програм і проектів.

Можливі подальші дослідження передбачається спрямувати на розробку методичного та практичного забезпечення раціоналізації процесу навчання та розвитку персоналу.

/ В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 4. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К. : Кондор, 2005. – 308 с. 5. Мурашко М. І. Управління персоналом / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2002. – 311 с. 6. Бормотова М. В. Впровадження адаптивного процесу навчання персоналу на підприємстві / М. В. Бормотова, О. О. Петренко // Управління розвитком. – 2008. – № 20. – С. 14–16. 7. Петренко О. О. Оптимізація витрат на навчання персоналу за допомогою математичного моделювання / О. О. Петренко // Управління розвитком. – 2008. – № 16. – С. 125–127. 8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov>.

*Стаття надійшла до редакції  
15.09.2009 р.*

