

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Розглянуто заходи з розвитку персоналу на підприємстві. Проаналізовано різновиди професійної підготовки, обґрунтовано їх переваги та недоліки. Ідентифіковано нові форми розвитку персоналу.

Пріоритетом економічної стратегії високорозвинутих країн сьогодні є нагромадження кваліфікаційного потенціалу, що відбувається, насамперед, шляхом безперервного розвитку і навчання персоналу підприємств та організацій. Підприємства, що постійно займаються питаннями вкладання коштів у власні трудові ресурси, відзначаються високими досягненнями і швидко здобувають вагомі конкурентні переваги на вітчизняному та світовому ринках. З огляду на це проблеми розвитку персоналу на підприємствах набувають особливої актуальності.

Дослідженням питань, що стосуються розвитку персоналу, присвячені праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, а саме: Г. Беккера, В. Вебера, А. О. Грішнєвої, П. В. Журавльова, А. Я. Кібанова, Р. Марра, Ю. Г. Одегова, В. А. Савченка, Г. Шмідта, Т. Шульца та ін.

Мета даної статті – дослідження сучасних різновидів розвитку персоналу, з'ясування їх переваг та недоліків.

Під розвитком персоналу ми будемо розуміти насамперед систему організаційно-економічних заходів, що передбачають навчання персоналу, його підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Професійна підготовка – це цілеспрямований процес навчання працівників професійних знань та вмінь з метою набуття навичок, досвіду творчої діяльності, необхідних для виконання певних видів робіт, за допомогою різних форм здобуття професійної освіти [1, 102–103]. Професійна підготовка на підприємстві являє собою складну багатофункціональну систему. Заходи, пов'язані з професійною підготовкою персоналу, можна класифікувати за формами, методами, місцем проведення, тривалістю навчального періоду, часом здійснення, характером отримуваних знань та навичок, суб'єктами навчання (див. рис. 1.).

Розглянемо детальніше деякі із класифікаційних груп.

Первинна професійна підготовка – це навчання робітника, який здобуває професію вперше. Така підготовка забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації. До перепідготовки вдаються, якщо працівник здобуває іншу професію у зв'язку із реконструкцією, перепрофілюванням підприємства, з метою розширення профілю професійної діяльності, а також через відсутність роботи, що відповідає його професії, чи втрату здатності виконувати роботу за попередньою професією. Підвищення кваліфікації доцільне, коли необхідно підвищити професійний рівень робітника за наявною професією. Воно обумовлюється зміною характеру та змісту праці спеціаліста на посаді, котру він займає, та моральним старінням знань. Професійна підготовка може здійснюватися безпосередньо на робочому місці (on the job training) або поза його межами (of the job training).

Навчання на робочому місці здійснюється в процесі роботи. Цей різновид підготовки є дешевшим та оперативним, характеризується тісним взаємозв'язком із повсякденною роботою працівника. Найпоширенішими методами навчання на робочому місці є виробничий інструктаж, ротація (зміна робочого місця), використання робітників як асистентів, метод делегування частини повноважень і відповідальності. Навчання на робочому місці, як правило, передбачає спостереження за досвідченим керівником чи колегою в процесі виконання ними певної роботи чи завдання. Недоліками даного методу можна вважати: можливу невідповідність наявного обладнання завданням навчання; недостатній досвід працівників у сфері навчання; обмеженість вільного часу керівників для здійснення навчання персоналу; несприйняття працівниками навчальної інформації від своїх колег та ін.



Рис. 1. Класифікація заходів з розвитку персоналу підприємства

Навчання поза межами робочого місця є більш ефективним, однак воно пов'язане з додатковими фінансовими затратами й відволікає працівників від їх безпосередніх обов'язків.

Залежно від суб'єкта, що проходить навчання, можна виокремити професійну підготовку керівників і спеціалістів та підготовку робітників. Є такі різновиди навчання керівників та спеціалістів: систематичне самостійне навчання (самоосвіта), підвищення кваліфікації, стажування, аспірантура та докторантура, перепідготовка. Щоб забезпечити безперервне навчання робітників на виробництві, організовують такі його види: підготовка нових робітників на виробництві; перепідготовка кваліфікованих робітників; навчання робітників іншим (суміжним) професіям; підвищення кваліфікації робітників.

За характером отриманих знань вирізняють загальну та спеціальну підготовку. Загальна підготовка здатна приносити користь на багатьох підприємствах, а не лише там, де вона була отримана, тобто, така підготовка підвищує граничну продуктивність працівників як на підприємствах, що її здійснюють, так і на всіх інших. Професійну підготовку, котра підвищує продуктивність працівників у фірмах, що надають її, більшою мірою ніж на інших, можна назвати спеціальною. Повністю спеціальною можна вважати підготовку, що ніяк не позначається на тих виробничих особливостях робітника, які б могли мати цінність для інших фірм. Усі методи професійної підготовки можна поділити на дві групи: традиційні методи та методи активного навчання. До традиційних методів слід віднести лекції, семінарські заняття, навчальні відеофільми, лабораторно-практичні роботи, екскурсії, консультації, заліки, самостійні роботи тощо.

Традиційні методи підготовки використовуються доволі часто під час передачі та закріплення різноманітних знань. Проте постійно зростаючий потік інформації потребує нових форм навчання, які б дали змогу за короткий час передавати великий обсяг знань, забезпечити високий рівень сприйняття викладеного матеріалу та закріпити його на практиці. Саме активні методи навчання найбільшу увагу приділяють практичній обробці переданих слухачеві знань, навичок та умінь. Високим рівнем активності слухачів характеризуються проблемні, творчі, пошукові, ігрові методи навчання. На даний час найбільш поширеними методами активного навчання є: тренінги, програмоване навчання, комп'ютерне навчання, ділові та рольові ігри, рольове моделювання, аналіз практичних ситуацій, модульний метод тощо.

Використання вищеперелічених методів дає ряд переваг: полегшується сприйняття нового матеріалу; ширше використовується досвід слухачів; вони мають змогу чітко побачити моделі ефективної та неефективної поведінки, краще засвоюють нові знання й використовують різні підходи до вирішення тих самих завдань.

Проаналізуємо глибше деякі з методів активного навчання персоналу.

Рольові ігри – це різновид навчальних ділових ігор з чітко визначеними якісними параметрами. Вони використовуються з метою оволодіння їх учасниками навичками управління, взаємодії та прийняття ділових рішень у різноманітних ситуаціях. Основними характеристиками рольових ігор є наявність моделі управління та чітко регламентованих ролей; різноманітність рольової мети кожного з учасників гри; взаємодія ролей; наявність загальної мети усього ігрового комплексу; багатоальтернативність рішень; наявність системи оцінки діяльності учасників гри.

Імітаційні ігри також є різновидом ділових ігор, у яких поведінка учасників задається певною моделлю, ігровою ситуацією, що імітує реальну. Імітаційні ігри відрізняються від рольових тим, що у них немає чіткої ролі керівників і спеціалістів, моделюється лише середовище, а в деяких з них відсутні альтернативи.

Тренінг можна визначити як інтенсивну форму навчання, що поєднує теоретичні лекції та практичну обробку навичок за короткий проміжок часу (1–2 дні). При цьому отримані навички є доволі стійкими й ефективними, а їх використання в подальшій роботі забезпечує результати, на які вони були розраховані. Основним завданням тренінгів є навчання бізнес-технологіям, необхідних для конкурентної боротьби на ринку.

Спеціалісти виокремлюють три види тренінгів: комунікативні; тренінги особистісного зростання; спеціалізовані та галузеві. Комунікативні тренінги спрямовані на розвиток індивідуальних ділових якостей: вміння вести переговори, управляти конфліктом, планувати власний час, правильно визначати пріоритети тощо. Тренінги особистісного зростання сприяють налагодженню ефективної комунікації, розвитку пам'яті та уваги, лідерських якостей. В процесі навчання тренери намагаються виявити наявні у слухача комплекси, після чого загальними зусиллями намагаються їх подолати. Спеціалізовані та галузеві (маркетинг, менеджмент, логістика та ін.) тренінги розраховані на спеціалістів певної сфери. Великий попит на програми галузевої спрямованості створюють підприємства, що займаються продажами, а також менеджери різних рівнів. До цієї групи відносять також тренінги з управління

персоналом, фінансового та регуляторного менеджменту, бізнес-процесів, реклами та PR-технологій, збутової та адміністративної логістики.

Щодо форми проведення тренінгів, то за останній час значно зросла кількість корпоративних заходів. Проте є підстави вважати, що в майбутньому буде превалювати відкрита форма проведення занять.

Найперспективнішим методом навчання персоналу підприємств вважається модульна система. Вона включає самостійне вивчення слухачем навчального матеріалу відповідно до індивідуального плану, відпрацювання професійних вмінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу і тестування, що передбачає перевірку рівня засвоєння професійних знань та вмінь слухачем. Роль педагогічного працівника зводиться до консультування, інструктування, координації навчання слухачів та їх тестування. Застосування модульної системи дає змогу слухачеві повною мірою використати наявні знання та вміння, оволодіти навчальною програмою в індивідуальному темпі відповідно до його здібностей, створює умови до самореалізації.

Компанія Ford Motor у своїй навчальній практиці використовує цікавий та ефективний метод, що базується на принципі "передачі бачення". Зміст бачення – це письмове викладення поглядів робітника компанії на ключові елементи організаційної стратегії. В процесі "передачі бачення" повинні брати участь якомога більше працівників. При цьому важливу роль відіграє послідовність роботи в даному напрямку. Спочатку своє бачення повинні сформулювати керівники найвищого рівня. Після обговорення, критики та коригування ці документи передаються керівникам нижчої ланки. Вони, в свою чергу, повинні представити свої варіанти підходу. Процес формулювання та передачі бачення є доволі ефективним і корисним, оскільки розвиває у працівників лідерські якості.

Для досягнення максимальної результативності заходів з розвитку персоналу не варто обмежуватися застосуванням одного виду професійної підготовки, а використовувати їх систему в поєднанні та взаємодії. Це дозволить досягти високої якості людського капіталу на мікроекономічному рівні і в результаті, забезпечить конкурентоспроможність національної робочої сили на міжнародному ринку праці.

Література

1. Грішнова О. А. *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки*. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. – 254 с.
2. Коваль В. *Внедрение гибких инновационных технологий профессионального обучения // Справочник кадровика*. – 2004. – № 7. – С. 68–73.
3. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу: Навч. посібник*. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
4. Синенко Н. *Організація професійного навчання кадрів на виробництві // Справочник кадровика*. – 2004. – № 1. – С. 47–50.