

УДК 331.108.44

Точково-модульне навчання персоналу

Польова Н.М.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту
Черкаської філії ПВНЗ «Європейського університету»

Кулик Я.О.

старший викладач кафедри менеджменту
Черкаської філії ПВНЗ «Європейського університету»

Досліджуються базові підходи до навчання та розвитку персоналу на підприємствах України. В статті досліджується взаємозалежність конкурентоспроможності підприємства від якості навчання та розвитку персоналу. Досліджено сучасні форми та методи навчання персоналу, які сприяють підвищенню продуктивності праці працівників підприємства.

Ключові слова: персонал, трудовий потенціал, продуктивність праці, тренінг, система мотивації, внутрішня мотивація, модуль, модульна методика, модульні блоки, професійна компетентність.

Полевая Н.М., Кулик Я.О. ТОЧЕЧНО-МОДУЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Исследуются базовые подходы к обучению и развитию персонала на предприятиях Украины. В статье исследуется взаимозависимость конкурентоспособности предприятия от качества обучения и развития персонала. Исследованы современные формы и методы обучения персонала, которые способствуют повышению производительности труда работников предприятия.

Ключевые слова: персонал, трудовой потенциал, производительность труда, тренинг, система мотивации, внутренняя мотивация, модуль, модульная методика, модульные блоки, профессиональная компетентность.

Polova N.M., Kulyk Ya.O. POINT-MODULAR TRAINING OF THE PERSONNEL

Examines basic approaches to training and staff development at the enterprises of Ukraine. The article examines the interdependence of enterprise competitiveness on the quality of teaching and staff development. Researched modern forms and methods of staff training, which contribute to increasing the productivity of the employees.

Keywords: personnel, labor potential, productivity, training, motivation, internal motivation, module, modular methodology, modular units, professional competence.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки першочерговими завданнями для будь-якої організації є підвищення конкурентоспроможності продукції і збільшення прибутку за рахунок підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів. У сучасних економічних умовах основним фактором підвищення ефективності діяльності підприємства є персонал. Трудовий потенціал персоналу, його професійно-кваліфікаційний рівень, що відповідає сучасним вимогам – необхідна умова випуску конкурентоспроможної продукції, надання якісних послуг. Працівник сучасного підприємства повинен володіти стратегічним мисленням, широкою ерудицією, високою культурою, здатністю адаптуватися до безупинно мінливих умов зовнішнього середовища, а головне, можливістю, здатністю і бажанням якнайповніше реалізувати свій трудовий потенціал, прагненням до його постійного розвитку, у зв'язку з тим, що

проблема оновлення набутих знань і навичок стоїть нині особливо гостро.

Аналіз останніх досліджень. З розвитком ринкової економіки удосконалювалися теоретичні та методологічні основи наукового управління трудовим ресурсами, які заклали такі видатні вчені, як Г. Гант, Г. Емерсон, А. Файоль, Г. Форд, М. Фоллет, Е. Мейо, М. Маслоу, Р. Лайкерт, Л. Портер, Е. Лоулер та ін.

Усебічно процеси праці з економічної, фізіологічної, психологічної, соціальної та історичної точок зору розглядали такі вчені, як С. Струмлін, О. Гастєв, П. Керженцев, П. Єсманський, Ф. Дунаєвський, Е. Дрезин та ін. Наукові дослідження в галузі управління персоналом пов'язані на сучасному етапі з розвитком економічної науки з потенційними можливостями людських ресурсів, методами набору та відбору, навчання та перенавчання, а також проблемами зайнятості, ефективного

використання робочого часу й інших ресурсів, урегулювання трудових конфліктів, нових поглядів на систему матеріального стимулювання працівників, удосконаленням традиційних форм оплати праці, що не враховують особистий внесок працівника в результативність діяльності підприємства.

Методологічні та прикладні аспекти актуальних проблем економіки праці, управління персоналом дістали значного розвитку в роботах таких українських вчених: В. Антонюк, О. Амоша, І. Бажан, Д. Богиня, В. Василенко, М. Долішній, Б. Данилішин, І. Джаїн, М. Кизим, М. Ким, А. Колот, В. Костів, А. Криклій, О. Кузьмін, Е. Лібанова, О. Левченко, В. Лич, Г. Назарова, Л. Ноджак, О. Новікова, А. Панкратов, С. Пирожков, В. Пономаренко, В. Приймак, М. Чумаченко, Н. Шаталова, Л. Шамільова, Л. Шаульська, О. Ястремська, а також зарубіжних вчених: G Becker, C. Brewster, F. Bournois, Case, Kar E., Fair, Ray C., Flassbeck H., Kaufman B. Machlup F. та ін.

Постановка завдань. Метою статті є дослідження сучасних форм та методів навчання персоналу, які сприяють підвищенню продуктивності праці працівників підприємства.

Виклад основного матеріалу. На будь-якому етапі життєвого циклу підприємства питання управління персоналом належить до найбільш значимих, оскільки саме від персоналу, його згуртованості, продуктивності, вмотивованості залежить досягнення стратегічних, тактичних та операційних завдань, які стоять перед підприємством.

Плинність персоналу будь-якого підприємства спричинює економічні втрати, серед яких можна виділити прямі втрати, викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями. Крім того, як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір покинути підприємство, знижується у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтацій. Продуктивність праці в групі працівників, що недавно прийшли на підприємство, також нижча, ніж у середньому по підприємству через тимчасову непристосованість до нової робочої ситуації та у зв'язку з проблемами соціальної адаптації.

Висока плинність кадрів знижує ефективність витрат на навчання працівників, тому що кошти витрачені на навчання персоналу що звільнився, не мали практичної віддачі.

На більшості підприємств сформувалася класична схема навчання персоналу в формі наставництва для новачків та корпоративних тренінгів для досвідченого персоналу, але в

процесі діяльності виявляється, що вона стає все менш ефективною. Тому виникає необхідність в підборі та застосуванні нових форм та методів навчання персоналу. Необхідно чітко визначити, які саме навички потрібні працівникам в даний час, підготувати точково-спрямовану програму навчального заходу, направлену на потреби та можливості персоналу, провести цю програму, оцінити впровадження не цілого тренінгу, а кожного конкретного блоку. Працівники прагнуть щоб з ними працювали системно і на різних рівнях, а задоволення всіх виробничих потреб у персоналі входить в компетенцію керівника.

Отже, визначене коло проблем вказує на потребу вдосконалення системи управління персоналом в цілому. Системний підхід до управління персоналом полягає в використанні різних методів і принципів роботи з людьми.

До компетенції «розвиток персоналу» насамперед відносяться такі навички, як делегування відповідальності і влади, конструктивний зворотній зв'язок, вміння використовувати нематеріальну мотивацію, чітко розроблена система навчання персоналу.

Відповідно до рівня професійної підготовки працівника, його досвіду і повинна бути підібрана програма навчання. Часто в програмі розвитку персоналу використовується 3-4 рівні тренінгу. Зазвичай весь персонал «проходить» через цю програму, від першого ступеня до останнього.

Але участь у тренінгу, який присвячений вже засвоєним технологіям де мотивує і розслабляє працівників. Отже, потрібно вміти оцінити рівень знань і навичок кожної конкретної особи. Оцінка професійних навичок не потребує додаткових технологій та економічних затрат, особливо тоді коли система обліку і звітності на підприємстві побудована таким чином, що всі дані заносяться в систему «бек-офіс» і зберігаються в електронній базі. Керівник кожної функціональної ланки має дозвіл використовувати електронну базу за рівнем своєї компетенції. Тому є можливість побачити результати роботи і оцінити продуктивність праці кожного працівника.

Крім того, якщо на підприємстві дотримуються некабінетного стилю управління персоналом, тобто директор компанії, менеджер з персоналу, інженер з охорони праці систематично відвідують робочі місця працівників, безпосередньо спілкуються з персоналом, то вони знають переваги і недоліки в роботі кожного.

Класичний тренінг прагне задовольнити потреби ідеального набору навичок, іноді

включаючи і те, що не зовсім потрібно конкретному працівнику. Точково-модульне навчання дозволяє зосередитися на розвитку тільки тих навичок, які відсутні або потребують вдосконалення.

Модуль (від лат. *Modulus* – «мала міра») – складова частина, відокремлена від загального). Модульною зазвичай називають річ, що складається окремих частин, які зазвичай можна вилучати або додавати, не руйнуючи річ в цілому.

Технологія модульного навчання виникла на протигагу традиційній навчальній системі, яка ігнорує індивідуальні відмінності людини і вимагає засвоєння одного і того ж обсягу навчального матеріалу за один і той же період часу всіма учасниками. Концепція цієї системи навчання була розроблена експертами Міжнародної організації праці (МОП) на основі найпрогресивніших і ефективних освітніх систем європейських держав. Сьогодні система модульного навчання успішно використовується в багатьох країнах світу.

Характерними рисами модульного навчання є такі:

- працівник, що навчається, може займатися як із інструктором, так і самостійно;
- працівник, що навчається, після проходження попереднього тестування перед початком навчання, одержує такий набір модулів і навчальних елементів, що відповідає рівню його знань.

Модульне навчання професійним навичкам полягає в послідовному засвоєнні учасником модульних одиниць і модульних елементів.

Зазначені вище принципи модульної системи навчання дають можливість звернути увагу на такі її позитивні якості:

- досягається мобільність знань у структурі професійної компетентності працівника шляхом заміни застарілих модульних одиниць на нові, які містять нову й перспективну інформацію;
- скорочується навчальний курс за рахунок дії фактора «стискання» і «відхилення» навчальної інформації, зайвої для даного виду робіт або діяльності.

В основі побудови модульних навчальних програм полягає конкретне виробниче завдання, що становить суть кожної конкретної робочої операції.

Принциповою особливістю модульної методики навчання є орієнтація на індивідуальне чи у невеликих групах вивчення праців-

никами, модулів у послідовності, яка встановлюється тренером.

Модульне навчання передбачає чітке структурування навчальної інформації, змісту навчання та організацію роботи, з повними, логічно завершеними блоками (модулями). Модуль збігається з темою навчання. Однак, на відміну від теми, в модулі, все вимірюється та оцінюється: завдання, робота, стартовий, проміжний і підсумковий рівень учасників. У модулі чітко визначені цілі навчання, завдання і рівні вивчення даного модуля, названі навички та вміння. У модульному навчанні все заздалегідь запрограмоване: не тільки послідовність вивчення навчального матеріалу, але і рівень його засвоєння і контроль якості засвоєння.

Модульне навчання є чітко вибудованою технологією навчання, що має за мету отримання практичних навичок.

Потреба в кількості модулів визначається індивідуально, в залежності від рівня професійної підготовки персоналу підприємства. При цьому, окремим модулем може бути й теоретичний блок і практична робота.

При розробці модуля враховується те, що кожен модуль повинен дати певну самостійну порцію знань, сформувані необхідні вміння. Після вивчення кожного модуля учасники отримують рекомендації тренера щодо їх подальшої роботи. За кількістю балів, набраних з можливих, учасник сам може судити про ступінь своєї відповідності посаді, що обіймає.

Тобто, точково-модульний тренінг відрізняється від звичайного тренінгу тим, що він розбитий на самостійні частини, які інформаційно незалежні від інших. Кожний такий модуль має окрему тему. Модуль прив'язаний не до тривалості в часі, а до структури. Тематичний модуль має завжди частини: «вхід», «тіло» та «вихід». Модуль не використовує знання (навички), які учасники отримують у другому модулі, але додатково можуть бути розглянуті загальні для декількох модулів терміни.

Рівень знань (навичок) оцінюється на «вході» та «виході». Існує процедура оцінки: вона єдина для «входу» та «виходу». Процедура оцінки дає можливість оцінити, як знання, так і практичні навички. Інструментами оцінки є тестові завдання, оціночні листки з запитаннями.

Критерії необхідності окремого модуля чітко сформульовані і спираються на результати шкали оцінювання. Існує єдиний принцип прийняття рішень після оцінки. Наприклад, рекомендація проведення навчальних моду-

лів реалізується протягом одного місяця з моменту отримання результатів.

Розглянемо на прикладі як точково-модульний підхід може бути використаний для операційного персоналу підприємства, що надає сервісні послуги і направлений на придбання навичок обслуговування клієнтів. В таблиці 1 відображено розбивку на модульні блоки класичного тренінгу продажів.

Деталізуємо на прикладах оцінку учасників тренінгу за п'ятибальною шкалою та надамо відомості у таблиці 2.

За результатами таблиці бачимо, що всім трьом співробітникам слід приділити увагу етапу продажу «встановлення контакту з клієнтом», а працівнику 3 – над «роботою із запереченнями». Оскільки оцінки працівника 1 та працівника 2 для цього етапу продажу знаходяться на належному рівні, їх можна також підключити до передачі досвіду колегам.

Застосовувати точково-модульний підхід для навчання персоналу вважається доцільним тільки на довгострокових проектах для великої кількості персоналу. Адже, з часом

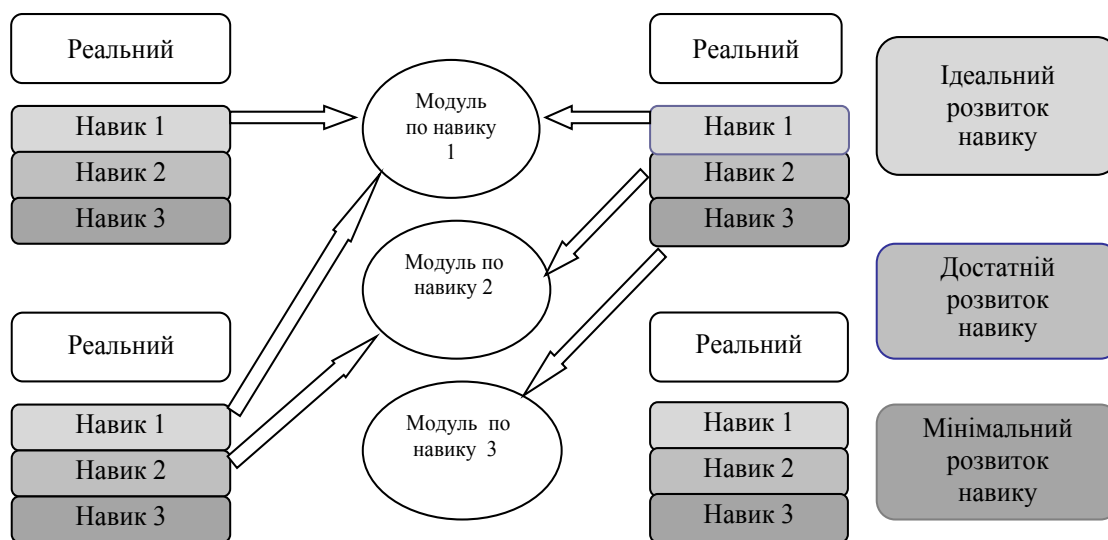


Рис. 1. Формування навчального модуля

Таблиця 1

Розбивка на модулі класичного тренінгу продажу

Модуль та його складові	Тривалість (годин)	Залежність між складовими модуля
Знання повного циклу продажу	0,5	Немає
Відпрацювання повного циклу продажу	1	Знання повного циклу продажу
Встановлення безпосереднього контакту	0,5	Немає
З'ясування потреб	0,5	Немає
Проведення презентації	1	Немає
Робота з запереченнями	1	Немає
Завершення продажу	0,5	Немає
Загальна тривалість	5 годин	-

Таблиця 2

Оцінка учасників тренінгу

П.І.Б. працівника	Встановлення контакту з клієнтом	З'ясування потреб клієнта	Проведення презентації	Робота з запереченнями	Параметр N
Працівник 1	2	5	4	5	5
Працівник 2	2	4	4	5	5
Працівник 3	2	4	4	3	5
Середнє значення	2	4,33	4	4,33	5

коли рівень знань персоналу вирівнюється, внутрішня мотивація учасників навчання почне падати, якщо їм не запропонують нічого нового. Застосування системи точково-модульного підходу до навчання персоналу вимагає динамічного підходу. В такому випадку доцільно змінити зміст модулів, поставити за мету опрацювати набуття інших практичних професійних навиків.

Формування модуля навчання відображено на рисунку 1.

Точково-модульна система навчання персоналу застосовується в компаніях з високою плинністю кадрів з метою оперативного виявлення і коригування професійних знань і навичок персоналу. Використання точково-модульної системи навчання дозволяє мінімізувати час навчання персоналу і тим самим заощадити кошти компанії.

Як будь-яке системне навчання, такий підхід повинен бути частиною системи мотивації персоналу підприємства. Мотиваційний фон буде покращуватись, внаслідок того що учасники тренінгу навчаються тому, що їм потрібно та цікаво в даний момент часу, працюють над тим, чого їм дійсно не вистачає.

Блочний принцип побудови тренінгу також ефективний для методологічної бази: теми

відокремлені, нараз помітні недоліки в системі знань персоналу. Також тренеру легше структурувати свій матеріал, переслідуючи ціль кращого засвоєння знань від учасників. Блокова система подачі інформації дозволяє створити декілька модулів і запустити їх у дію, тобто швидше впровадити у навчальний процес нові технології.

Введення точково-модульної системи професійного навчання персоналу надасть низку переваг в порівнянні із традиційними методами навчання і посприє наступному:

- значному підвищенню якості виконання виробничих функцій;
- гнучкості й відкритості форм процесу навчання;
- скорочення терміну навчання;
- високій мотивації навчання й освоєнню професійної діяльності;
- поліпшенню адаптації до умов праці;
- зниженню витрат на навчання, тощо

Висновок. Таким чином, мета точково-модульного навчання персоналу підприємства буде досягнута – персонал за короткий проміжок часу отримає необхідний рівень кваліфікації з врахуванням вимог конкурентного середовища й перспектив розвитку підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Удосконалення організаційно-правових засад збереження і розвитку трудового потенціалу України: інноваційна модель оцінки і збереження трудових людських ресурсів : метод. реком. / [Л. І. Жаліло, О. І. Мартинюк, І. В. Рожкова та ін.]; за заг. ред. І. М. Солоненка. – К. : НАДУ, 2009. – 44 с.
2. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г.І. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
3. Управління людськими ресурсами: (Понятійно-термінол. слов.): Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого. – К.: МАУП, 2006. – 496 с.
4. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка [Текст] : навч. посібник. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2009. – 316 с.
5. Зарубіжний_досвід_стимулювання_персоналу. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://ua-referat.com/>.
6. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_4/46.pdf.