

УДК 331.108.37

Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємстві

Бабич Д.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Харківського інституту фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету

Свідерський В.П.

доктор технічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Харківського інституту фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету

Четверікова А.В.

студентка
Харківського інституту фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті розглянуті теоретичні аспекти професійного навчання персоналу на підприємстві. Тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу проаналізовано на прикладі діяльності ТОВ «Попаснянська глина». Запропоновано рекомендації щодо покращення системи професійного навчання персоналу.

Ключові слова: професійне навчання персоналу, метод професійного навчання, персонал, ротація, коучінг.

Бабич Д.В., Свідерський В.П., Четверікова А.В. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассмотрены теоретические аспекты профессионального обучения персонала на предприятии. Тенденции корпоративных образовательных процессов и профессионального обучения персонала проанализированы на примере ООО «Попаснянская глина». Предложены рекомендации по улучшению системы профессионального обучения персонала.

Ключевые слова: профессиональное обучение персонала, метод профессионального обучения, персонал, ротация, коучинг.

Babych D.V., Sviderskyj V.P., Chetverikova A.V. MODERN TRENDS OF CORPORATE EDUCATIONAL PROCESSES AND PROFESSIONAL TRAINING OF PERSONNEL ON ENTERPRISE

The theoretical aspects of professional training of personnel at the enterprise are considered in the article. Tendencies of corporate educational processes and professional training of personnel are analyzed on the example of «Popasnyanska clay» Ltd. Recommendations are proposed to improve the system of professional training of personnel.

Keywords: professional training of personnel, method of vocational training, personnel, rotation, coaching.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ставляться високі вимоги до післядипломної освіти, систематичного оновлення й поповнення знань, відповідності професійної компетентності фахівців й керівників з вищою освітою сучасному рівню розвитку науки, техніки та технологій. Зважаючи на важливу роль цих категорій персоналу в управлінні сучасними підприємствами, питома вага керівників і фахівців з-поміж тих, хто підвищує свою кваліфікацію чи проходить перепідготовку, значно перевищує їх частку в

загальній кількості працівників і зберігає тенденцію до зростання.

В цьому контексті підвищуються вимоги до персоналу, який займається розробкою, впровадженням, обслуговуванням, моніторингом та управлінням господарським процесом на підприємстві.

Деякі організації підходять до процесу професійного навчання і розвитку персоналу абсолютно спонтанно та хаотично. Програми навчання в цих організаціях вводяться не заплановано і не відповідають їхнім стратегічним цілям. У свою чергу, інші підприємства

з'ясовують потреби в професійному навчанні, ретельно розробляють програми розвитку персоналу, які в результаті збігаються з цілями організації і досягають високих результатів в бізнесі. Такі організації використовують системний підхід для навчання і розвитку своїх працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання професійного навчання та розвитку персоналу взагалі підіймаються у роботах багатьох вітчизняних вчених, серед яких серйозний доробок у науку та практику здійснили такі з них, як Верхоглядова Н.І., Залознова Ю.С., Назарова Г.В., Петрова Т.В., Савченко В.А., Ястремська О.М. Дослідження цих вчених мають фундаментальний характер, що охоплюють питання характерологічних особливостей, методів проведення, фінансування та субсидування навчання, ефективності, впливу сформованих компетентностей на результативність діяльності підприємства тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення мети, видів та сучасних методів професійного навчання, розгляд переваг та недоліків методів професійного навчання на конкретному підприємстві. Розробка рекомендацій та запровадження сучасних методів щодо удосконалення професійного навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Попаснянська глина».

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування в працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому [1].

Професійне навчання – процес безпосереднього засвоєння нових професійних навичок або знань працівником організації [2].

Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний та послідовно логічний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Метою професійного навчання персоналу є:

1) підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства на основі ефективних методів організації праці, використання знань і досвіду застосування сучасних Інтернет-технологій;

2) використання новітніх програм, засобів і технологій навчання, створення умов для професійного зростання, самореалізації працівників в умовах ринкової економіки на основі підвищення мотивації до праці;

3) підвищення рівня професіоналізму і компетенції персоналу, ефективного його використання відповідно до вимог виробництва і перспектив його розвитку;

4) удосконалення необхідних для ефективної роботи навичок і вмінь персоналу, адаптування їх під умови сьогодення;

5) підготовка працівника до ротаційного внутрішньо організаційного переміщення [3].

У контексті реалізації професійного навчання кадрів на підприємстві застосовуються певні види, які наведено на рис. 1.

Професійна підготовка кваліфікованих робітників та фахівців з вищою освітою здійснюється в професійно-технічних і закладах вищої освіти I-IV рівнів акредитації. На підприємстві професійне навчання персоналу забезпечує первинну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників і фахівців.

Цілеспрямоване професійне навчання кваліфікованих кадрів передбачає тісний зв'язок між методами професійного навчання. Характеристика методів професійного навчання наведена в табл. 1.

Професійне навчання на самому підприємстві характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для певної організації і тільки для її співробітників [5].

Більшість сучасних методів професійного навчання персоналу, які зараз активно використовуються в Україні або тільки починають використовуватися, вперше з'явилися на Заході, тому для успішної реалізації тих або



Рис. 1. Види професійного навчання кадрів

інших методів українські фахівці переймають досвід західних колег, адаптуючи технологію під українські реалії.

Якщо розглядати професійне навчання та розвиток персоналу на прикладі ТОВ

«Попаснянська глина», діяльність якого направлена на добування глини та каоліну, то система професійної освіти та розвитку керівників і фахівців тут передбачає наступні види навчання:

Таблиця 1

Методи професійного навчання на підприємстві

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
1	2
Делегування повноважень – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговореної кількості питань	Ділові ігри – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі та інтереси в певній діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень
Метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності	Тренінг – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими
Навчальні ситуації – реальна або вигадана управлінська ситуація з питанням для аналізу	Моделювання – відтворення реальних умов праці
Ротація – працівник переміщується на нове робоче місце чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду	Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) – працівник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду, підтверджує правильність своєї поведінки
Навчання методом «secondment» – різновид ротації персоналу, при якій співробітника «відряджають» на інше місце роботи (в інший департамент, відділ або підрозділ) на час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків	Кейс-стаді («case-study») – аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, та прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій, що вимагає високого професіоналізму керівника
Коучінг – форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, порад, рекомендацій і методом ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективно виконання поставленого завдання	Метод управлінських ігор – слухачі характеризують підприємство у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники його роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше). Після того, як члени команди прийняли свої рішення, загальні результати їх взаємодії прораховуються на комп'ютері і зіставляються з реальними
Навчання за методом «buddying» – менеджера прикріплюють до співробітника, обидва знаходяться в рівному становищі, керівник дає конкретні поради та вказівки, допомагає і підтримує свого підлеглого. Підлеглий теж оцінює роботу менеджера, і дає об'єктивний зворотний зв'язок про моменти, які керівник упускає, а також радить, як зробити, щоб стиль керівництва був більш ефективним	Метод групової динаміки – учасники (6-15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора
Навчання дією «action learning» – у цьому підході застосовується поєднання регулярного аналізу ситуації та постановка цілей, продумування кроків з їх досягнення з періодами реальних дій, здійснення запланованих кроків	Метод інцидентів – проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу
Менторство – індивідуальна форма розвитку та навчання, що пов'язана з передачею не тільки об'єктивних знань, а й індивідуальних методів діяльності, суб'єктивних поглядів, особистого ставлення до бізнесу	Дистанційне навчання – проводиться за допомогою ресурсів мережі Інтернет: співробітники виконують на сайті навчальної організації завдання і відповідають на тести, після чого отримують офіційний документ про підвищення рівня кваліфікації

1) первинне навчання осіб, прийнятих на роботу (адаптаційний період);

2) вивчення актуальних питань в рамках інструктажу більш досвідчених співробітників;

3) періодичне і необхідне навчання для підтримки кваліфікації фахівців і робітників;

4) підвищення кваліфікації для поновлення теоретичних і практичних знань;

5) систематичне самостійне навчання.

З вищезазначених видів професійного навчання можна стверджувати, що жоден сучасний метод професійного навчання працівників на підприємстві не використовується. Закордонний досвід не переймається.

Тому задля ефективного професійного навчання і розвитку персоналу підприємства необхідно застосовувати один з вищезазначених методів професійного навчання (проведення бізнес-тренінгів, коучінгів, тренінгів тощо як для фахівців, так і для робітників) та розглянути переваги і недоліки цих методів для конкретного підприємства.

У табл. 2 представлено переваги та недоліки конкретних методів навчання для підприємства ТОВ «Попаснянська глина» на робочому місці.

Навчання на робочому місці відрізняється своєю практичною спрямованістю, безпосе-

Таблиця 2

Переваги та недоліки методів професійного навчання на робочому місці

Метод професійного навчання	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3
Навчання «action learning»	розвиток у менеджерів навичок ухвалення рішень, планування і постановки цілей; можливість вирішувати виробничі завдання; підвищення відповідальності менеджерського складу за розроблені дії	досвід певних працівників може носити низький, майже не результативний характер, що призводить до набуття негативного досвіду
Ротація	здійснює позитивний вплив на мотивацію співробітника; розширює соціальні контакти на робочому місці; формує кваліфікованих фахівців	ускладнення процесів освоєння посадових обов'язків; часта зміна колективів
Копіювання або «shadowing»	простота і економічність; прискорюється процес адаптації співробітника до нового виду діяльності; дозволяє зануритися в «реальну» обстановку; збільшує мотивацію та організовує, дозволяє відчувати свій авторитет і продемонструвати свій професіоналізм	майстер може передати молодому співробітникові свої невдалі прийоми роботи; спосіб роботи може бути придатний тільки для певної людини
Навчання методом «secondment»	покриває мотивацію персоналу (організація виплачує заробітну плату та оплачує тренінг); персонал отримує можливість особистого розвитку; набуває різноманітного досвіду роботи в проектах; набуття нових навичок та досвіду вирішення нестандартних для себе завдань	складна адаптація співробітника в новій для нього обстановці і, потім, повернення співробітника на своє колишнє місце роботи
Коучінг	особистий розвиток співробітників; зміцнення командної роботи; поліпшення навичок міжособистісного спілкування	перенесення досвіду коуча на його учнів; невідповідність форми навчання способу, якому надається перевага учнями
Навчання за методом «buddying»	отримання співробітником об'єктивної інформації про свою роботу; створення інтерактивного спілкування, поліпшення навичок міжособистісної взаємодії	недоліки в ході дослідження не виявлені.
Дистанційне навчання	можливість вибору слушного часу для навчання; знання, придбані в процесі навчання, можна одразу застосувати на практиці	складно сформулювати поведінкові навички; ускладнюється здійснення контролю за виконанням завдань

Таблиця 3

Переваги та недоліки професійного навчання поза робочим місцем

Метод професійного навчання	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3
Кейс-навчання	можливість співвідношення своєї точки зору з точкою зору інших; актуальність проблем які вирішуються і їх тісний зв'язок з професійним досвідом працівників; висока ступінь активності	вірогідність не досягнення бажаного результату, якщо учасники не мають необхідних знань та навичок; високий рівень вимог до кваліфікації викладача; багато часу на вирішення ситуації (проблеми)
Ділова гра	дозволяє всебічно досліджувати проблему, підготувати і ухвалити рішення; навчає працівників моделювати реальні ситуації; швидке поновлення знань, практичне засвоєння навичок проведення розрахунків та прийняття рішень в умовах реальної взаємодії з партнером	неможливість опрацювання всіх ситуацій; рівень вивчення неоднозначний і варіюється від працівника до працівника.
Модульне навчання	гнучкість; вибірковість; можливість змінювати послідовність модулів залежно від запиту слухачів	неможливість застосування на будь-якому матеріалі: малоприсадибний для такого навчання емоційно-образний або описовий матеріал
Бізнес-тренінг	підвищує мотивацію персоналу (емоційна зарядка працівників, пробуджується та актуалізується потреба застосування нових знань на практиці); оперативна реакція на всі зовнішні і внутрішні зміни; орієнтований в першу чергу на отримання практичних навичок	дефіцит самодисципліни для відпрацювання і закріплення навичок/уміння, отриманого в ході тренінгу; викликає бажання робити відразу все швидко і правильно

реднім зв'язком з виробничими функціями співробітника, надає, як правило, значні можливості для повторення і закріплення знов вивченого.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за межами підприємства. Розглянемо переваги та недоліки методів навчання на підприємстві поза робочим місцем наведені в табл. 3.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, формування ефективного розвитку

персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства.

Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою компанії повинні все більше ініціювати здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування й організація розвитку персоналу є важливими функціями управління персоналом, використання цього досвіду є важливою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

ЛІТЕРАТУРА:

- Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2008. 447 с.
- Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт.; пер. с англ. С. Жильцов. 6-е изд. СПб.: Питер, 2006. 864 с.
- Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин. 4-е изд., испр. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
- Маркова Н. С. Возможности стаłego професійного розвитку працівників / Н. С. Маркова // Управління розвитком : зб. наук. праці. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. № 4 (182). С. 112-116.
- Савченко В. А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві : монографія / В. А. Савченко. К. : Видавництво Інституту професійно-технічної освіти НАПН України, 2012. 172 с.

REFERENCES:

1. Kibanov A. (2008) Osnovy upravlenija personalom: uchebnik [Fundamentals of personnel management]. M. : INFRA-M, 447 p.
2. Daft R. (2006) Menedzhment [Management] SPb.: Piter, 864 p.
3. Egorshin A. P. (2003) Upravlenie personalom : ucheb. dlja vuzov [Personnel management]. Novgorod: NIMB, 720 p.
4. Markova N. S. (2015) Mozhly`vosti stalogo profesijnogo rozvy`tku pracivny`kiv [Possibilities of Sustainable Professional Development of Employees]. Kh. : XNEU im. S. Kuznecya, № 4 (182), pp. 112-116.
5. Savchenko V. A. (2012) Organizacijno-ekonomichni aspekty` profesijnogo navchannya na vy`robny`cztvi : monografiya [Organizational-economic aspects of professional training in the production]. K. : Vy`davny`cztvo Insty`tutu profesijno-texnichnoyi osvity` NAPN Ukrayiny`, 172 p.