

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

АНОТАЦІЯ. На підставі проведених маркетингових досліджень на підприємствах ГМК виявлено пріоритетність професійного навчання персоналу у сферах, пов'язаних з маркетинговою діяльністю (продажі, маркетинг, логістика).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: професійне навчання персоналу, маркетинг, підприємства ГМК

АННОТАЦИЯ. На основании проведенных маркетинговых исследований на предприятиях ГМК выявлена приоритетность профессионального обучения персонала в сферах, связанных с маркетинговой деятельностью (продажи, маркетинг, логистика).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: профессиональное обучение персонала, маркетинг, предприятия ГМК

ANNOTATION. The priority of professional training in the areas related to marketing activities (sales, marketing, logistics) is identified based on the marketing researches of companies in the Mining and Metallurgical Complex.

KEY WORDS: professional training, marketing, companies in the Mining and Metallurgical Complex

Навчання персоналу для більшості вітчизняних підприємств сьогодні набуває особливого значення. Це пов'язане з тим, що робота в умовах ринку висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок працівників. Дуже швидко змінюються як зовнішні умови (економічна політика держави, законодавство й система оподаткування, з'являються нові конкуренти тощо), так і внутрішні умови функціонування організації (реструктуризація підприємств, технологічні зміни, поява нових робочих місць тощо). Це ставить перед підприємствами задачу підготовки персоналу до сьогоднішніх і завтрашніх змін.

Досягнення довгострокових і короткострокових цілей, необхідність підвищення конкурентоспроможності й проведення організаційних змін вимагають опори на добре сплановану й чітко організовану роботу з навчання персоналу.

При цьому справа не обмежується передачею працівникам тих або інших знань і розвитком у них конкретних навичок. У ході навчання їм може бути передана інформація щодо поточного стану справ і перспектив розвитку організації. Крім того, навчання покликане підвищувати рівень трудової мотивації, прихильності персоналу до своєї організації й ступеня залучення його до справ підприємства. Таким чином, очевидно, що навчання персоналу виступає одним із інструментів адаптації підприємства до умов навколишнього середовища.

З іншого боку, функція адаптації до зовнішнього середовища на будь-якому підприємстві реалізується через його маркетингову діяльність. Тому представляє інтерес як співвідноситься навчання з маркетингу з іншими напрямками професійного навчання персоналу на вітчизняних підприємствах.

Дослідження було проведено для підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК). Пояснюється це наступними причинами:

— підприємства ГМК забезпечують понад 50 % валютних надходжень держави при тому, що на них працює лише близько 0,5 млн працівників (менше 3 % зайнятого населення працездатного віку);

— підприємствам галузі приходится витримувати серйозну конкуренцію на міжнародних ринках, що потребує не тільки випуску продукції відповідної якості, але й високої кваліфікації персоналу;

— у галузі спостерігаються постійні злиття й поглинання, що є ознакою високоактивного стану конкурентного середовища.

Наслідком означених причин стала суттєва (а в деяких випадках і кардинальна) зміна бізнес-процесів підприємств ГМК, що, в свою чергу, вплинуло на форми і методи роботи з персоналом, у т. ч. його навчання.

По-перше, якщо в роботі підприємств ГМК наприкінці ХХ ст. пріоритетом було короткотермінове планування через надзвичайно велику невизначеність у розвитку зовнішньоекономічного оточення, то зі стабілізацією економіки країни на початку ХХІ ст. більшість підприємств перейшла до вироблення довгострокових стратегій організаційного розвитку. Реалізація цих стратегій вимагає більш високого рівня професійної підготовки як керівників, так і рядового персоналу, а навчання всіх категорій працівників покликано сприяти успішному досягненню як короткострокових, так і довгострокових організаційних цілей.

По-друге, навчання є найважливішим засобом підвищення цінності персоналу як одного з ресурсів підприємства, що безпосередньо визначає загальну вартість бізнесу у випадках злиттів або поглинань. Якщо ж підприємство не вкладає фінансових ресурсів у навчання і розвиток свого персоналу, то віддача від людських ресурсів з кожним роком буде меншати, знижуючи загальну вартість бізнесу.

По-третє, з розвитком ринкових відносин в Україні, в цілому, і в секторі ГМК, зокрема, попит на ринку людських ресурсів постійно збільшується, а пропозиція, у першу чергу через демографічні фактори, постійно зменшується. Тому застосування підприємствами персонал-стратегій, при яких відмова від навчання персоналу при досить високій його плинності компенсувалася високою пропозицією, сьогодні стає малоефективною.

По-четверте, для багатьох категорій працівників підприємств ГМК зростає значення нематеріальних чинників мотивації праці. В першу чергу, це стосується категорії молодих фахівців з високим освітнім рівнем, для яких фактори кар'єрного росту виходять на одне із чільних місць. Робота підприємств на закордонних ринках відкриває перед такими фахівцями нові горизонти, а можливість навчання і власного розвитку за рахунок компанії стає основою для вибору місця роботи.

З точки зору управління підприємством діяльність щодо навчання персоналу формується як певна управлінська проблема, ефективність вирішення якої залежить від наступних параметрів:

- кого саме навчати в організації;
- чому саме навчати;
- яким чином навчати;
- де й у кого навчати персонал.

Обґрунтовані відповіді на ці запитання пропонується отримувати на підставі формалізованого підходу із застосуванням методології проведення маркетингових досліджень.

Для досягнення поставлених цілей планування навчання персоналу передбачає виконання кількох послідовних етапів:

- формулювання коротко- та довготермінових цілей навчання;
- визначення пріоритетів у навчанні;
- виявлення потреби у навчанні;
- бюджетування;
- розробка програм навчання;
- реалізація програм навчання;
- оцінка результатів навчання.

Традиційно вважається, що навчання (як і інші процедури роботи з персоналом) може мати спрямованість на досягнення бізнес-результатів і на співробітників [1]. При цьому навчання, що націлене насамперед на результат роботи, забезпечує його поліпшення в основному за рахунок передачі співробітникові і засвоєння ним знань, умінь і навичок (ЗУН), необхідних безпосередньо для роботи. Навчання, що націлене на розвиток і мотивацію співробітників, як правило, розглядається скоріше як перспективні вкладення у людей, тобто як інвестиції у співробітників.

Повністю погоджуючись з двома запропонованими напрямками цілеспрямування навчання, доцільно зробити певні уточнення. Результативність передачі співробітникові і отримання ним ЗУН слід розглядати в двох площинах (рис. 1).

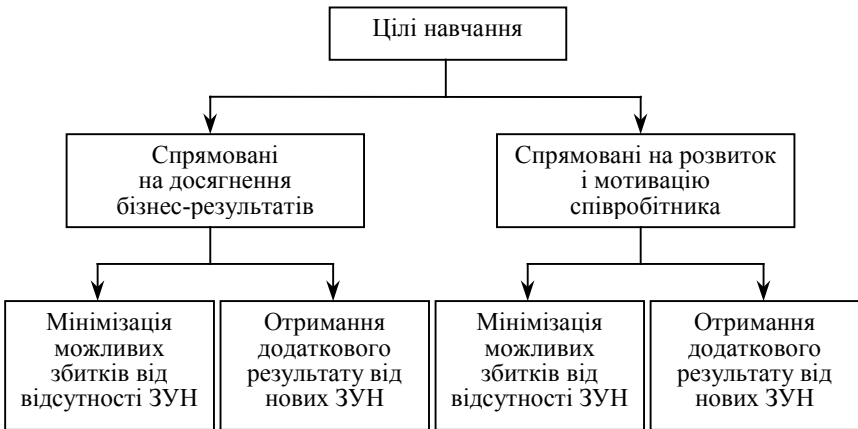


Рис. 1. Цілі навчання співробітників

— мінімізація можливих збитків шляхом компенсації у процесі навчання відсутності у співробітника певних ЗУН;

— отримання додаткового результату від отримання співробітником нових ЗУН.

При цьому і можливі збитки, і додаткова результативність повинні розглядатися як по відношенню до компанії, так і по відношенню до окремого працівника, який проходить навчання. Причому, і збитки, і додатковий результат для компанії і співробітника у досить високому ступені корелюють між собою.

Наприклад, відсутність у працівників бухгалтерії знань щодо змін у податковому законодавстві країни може призвести до штрафних санкцій до компанії з боку податкової інспекції (збит-

ки підприємству) через невірно виплачені податки. Безпосереднім наслідком такого факту для співробітника (у даному випадку бухгалтера), який через відсутність знань припустився помилки, може стати утримання певної частки штрафу із його заробітної плати (збитки співробітника).

З іншого боку, наприклад, відсутність навичок безпечного виконання робіт може призвести до завдання шкоди здоров'ю співробітника, а також до фінансових збитків, що пов'язані із лікуванням. Безпосереднім наслідком такого випадку для компанії будуть прямі збитки від відсутності співробітника на робочому місці, а також збитки, пов'язані зі штрафними санкціями за порушення правил техніки безпеки.

Тому розглядатимемо цілі навчання, що сьогодні мають місце на підприємствах ГМК, на основі двох зазначених базових підходів з урахуванням оцінки можливих збитків при відсутності ЗУН і додаткової результативності внаслідок отримання нових ЗУН [2]:

- забезпечувати співробітників знаннями й уміннями, необхідними для виконання своїх професійних функцій;

- готувати співробітників до переміщення/просування по службі, а також до можливого заміщення колег під час відпустки, хвороби, відрядження й у випадку звільнення;

- створювати й підтримувати в співробітників почуття причетності до діяльності підприємства, знайомити з її стратегією, структурою, послугами, технологіями діяльності;

- підтримувати в співробітників позитивне відношення до роботи і до підприємства;

- цілі навчання, що обумовлені чинним законодавством.

При цьому цілі навчання, що обумовлені чинним законодавством, мають найвищу пріоритетність для будь-якої підприємства. Чинний Кодекс законів про працю передбачає обов'язкове навчання всіх працівників правилам техніки безпеки й охорони праці. Крім того, ряд професій і спеціальностей вимагає регулярної обов'язкової сертифікації.

Визначення пріоритетів у навчанні для решти працівників на підприємствах здійснюється, як правило, за посадовими категоріями співробітників. При цьому виділяють:

- керівників вищої ланки;

- керівників середньої ланки;

- керівників низової ланки;

- спеціальні категорії співробітників (кадровий резерв, наставники, внутрішні викладачі);

- фахівців підрозділів.

З метою визначення пріоритетності навчання фахівців підрозділів підприємств ГМК було проведено маркетингове дослідження шляхом анкетування працівників служб персоналу (менеджерів з персоналу) 27 підприємств Придніпровського регіону. Анкета передбачала присвоєння рангів від 1 (найнижчий ранг) до 10 (найвищий ранг) відповідно до запропонованого переліку основних структурних підрозділів підприємства. Пункт «технологічні служби» включав у себе всі наявні на підприємствах служби, що пов'язані з технологією виробництва (головного металурга, головного збагачувальника, головного механіка, головного електрика, головного технолога тощо).

Результати проведеного дослідження (рис. 2) засвідчують найвищу пріоритетність у навчанні фахівців, які забезпечують взаємодію підприємства з ринковим середовищем і безпосередньо впливають на комерційний результат його діяльності: підрозділи продажів (збуту), маркетингу, логістики (постачання). Досить логічним виглядають високі показники пріоритету в навчанні персоналу юридичних, фінансово-економічних служб, а також бухгалтерії, що, на нашу думку, пояснюється не тільки вагомістю внеску цих підрозділів у досягнення кінцевого результату, а й є певною вимушеною реакцією з боку підприємств на постійні зміни в законодавчій сфері в Україні.



Рис. 2. Пріоритетність навчання фахівців підрозділів підприємств ГМК

Потреби в навчанні на будь-якому підприємстві можуть виникати на трьох основних рівнях:

- підприємства в цілому;
- окремого підрозділу;
- окремого співробітника.

У даному дослідженні розглядатимемо переважно виявлення потреби в навчанні на рівні підприємства в цілому.

Виявлення потреби в навчанні за своєю сутністю є маркетинговим дослідженням, що проводиться, як правило, службою персоналу (або менеджером з персоналу) підприємства. Застосування методів маркетингових досліджень дозволяє формалізувати технологію виявлення цієї потреби.

Потреба в навчанні різних категорій персоналу підприємства визначається як вимогами роботи або інтересами організації, так і індивідуальними характеристиками працівників. На потребу в навчанні, у придбанні нових знань і розвитку тих або інших професійних навичок впливають вік, досвід, рівень здатностей, особливості трудової мотивації й інші фактори. Більш повне урахування розходжень у рівні підготовки учасників навчання дозволяє домогтися зниження витрат підприємства й раціональніше використовувати часу працівників, що проходять навчання.

Для того, щоб визначити зміст і методи навчання, що зможуть сприяти досягненню цілей підприємства й цілей навчання, необхідно встановити якісну та кількісну потребу в навчанні основних категорій працівників. Якісна (чому вчити, які навички розвивати) і кількісна (яка кількість працівників різних категорій має необхідність у навчанні) потреба в навчанні може бути виявлена на підставі проведення кількісного і якісного маркетингового досліджень, тобто на основі збирання первинної і вторинної інформації відповідно (рис. 3).

Аналіз довгострокових і короткострокових планів підприємства й планів окремих її підрозділів дозволяє визначити рівень кваліфікації й професійної підготовки персоналу, що необхідні для їх успішної реалізації.

Облікова інформація відділу кадрів (стаж роботи, досвід, базова освіта, участь працівника в програмах навчання або підвищення кваліфікації тощо) є відправною точкою не тільки для виявлення потреб у навчанні, а й для побудови всієї системи розвитку персоналу.



Рис. 3. Джерела інформації для виявлення потреби в навчанні персоналу

У ході регулярної оцінки атестації персоналу можуть виявитися не тільки сильні, але й слабкі сторони в роботі конкретного співробітника. Саме низькі оцінки певної професійної групи працівників вказують, що для даної категорії працівників виявлена потреба в навчанні. На підставі такої інформації можна рекомендувати ухвалювати рішення щодо необхідності навчання і визначення конкретної форми й змісту навчання.

Аналіз джерел проблем, що заважають ефективній роботі підприємства, наприклад, виявлення причин випуску бракованої продукції або незадовільної якості обслуговування споживачів,

порушення техніки безпеки тощо, також є індикатором потреби в проведенні відповідного навчання.

Якщо на підприємстві ведеться системна і планова робота з кадровим резервом, то інформація щодо навчання відповідно до індивідуального планування кар'єри окремих працівників обов'язково повинна розглядатися як потреба підприємства в навчанні.

Не зважаючи на те, що в процесі якісного дослідження можна отримати суттєву інформацію про потребу в навчанні персоналу, рішення про навчання, на нашу думку, можна приймати лише на підставі проведення кількісного маркетингового дослідження.

Оскільки, як правило, навчання персоналу належить до компетенцій лінійних керівників, тому, на нашу думку, опитування керівників структурних підрозділів з використанням формалізованої анкети дозволяє отримати найбільш повну і об'єктивну первинну інформацію про потреби в навчанні в даному конкретному підрозділі.

Для визначення потреби в навчанні на досліджуваному підприємстві було проведено опитування керівників вищої і середньої ланки з використанням формалізованої анкети. Дослідження мало на меті визначити бажану (з точки зору керівника конкретного підрозділу) тематику навчання. Тематика навчання персоналу, що обумовлена чинним законодавством, до анкети не включалася, априорі маючи на увазі її обов'язкове включення до планів навчання на відповідний плановий період. Також не були включені до анкети питання юридичного та технологічного навчання, оскільки вони належать до компетенцій лише одного підрозділу — юридичної або відповідної технологічної служби підприємства. Для виявлення потреби в навчанні персоналу цих підрозділів в анкеті передбачався пункт «Інше (вказати)».

Усього було опитано 46 осіб керівного складу підприємства з 48, які згідно штатного розпису підприємства відносяться до цих категорій. Серед опитаних було 9 керівників вищої і 37 керівників середньої ланок. Оскільки дослідженнями було охоплено понад 95 % генеральної сукупності, то є підстави вважати, що фактично було проведено маркетингове дослідження методом перепису, тобто достовірність отриманої інформації є високою, а похибка досліджень, у свою чергу, незначною.

Результати дослідження представлено на рис. 4.



Рис. 4. Розподіл запитів тематики на навчання

Таким чином, проведені маркетингові дослідження на підприємствах ГМК засвідчили пріоритетність навчання у сферах, пов'язаних з маркетинговою діяльністю — три перші позиції зайняли продажі (збут), маркетинг, логістика. Такі результати засвідчують розуміння менеджментом важливості маркетингу в загальній системі управління підприємствами.

Разом з тим, на думку керівників підрозділів підприємства, їх підлеглі мають потреби в отриманні додаткової професійної підготовки з питань загального менеджменту, ділових комунікацій, управління персоналом.

Маркетинг за результатами цього опитування опинився в другій частині списку. На нашу думку, цей результат є абсолютно закономірним і об'єктивним. Пріоритетність підрозділів у навчанні персоналу встановлювалася за результатами опитування працівників служб персоналу, які за своїми функціональними обов'язками інтегрують потреби у навчанні персоналу, враховуючи, в першу чергу, цілі підприємства. Логічною є й позиція керівників підрозділів, які пов'язують тематику навчання підлеглих із цілями діяльності конкретного підрозділу.

Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2007. — 832 с.
2. Магура М. И., Курбатова М. В. Обучение персонала как конкурентное преимущество. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. — 216 с.

Статтю подано до редакції 15.08.11 р.

УДК 378.014.54

В. М. Ткач, канд. тех. наук, старш. наук. співроб, доцент,
В. М. Соломаха, канд. тех. наук, доцент,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СУЧАСНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НАУКИ ТА ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІНСЬКО- ЕКОНОМІЧНОГО НАПРЯМКУ

АНОТАЦІЯ. Проаналізовано ключові питання проблеми підвищення якості освітньої підготовки фахівців управлінсько-економічного напрямку у вузах України на основі її раціональної інтеграції з наукою; викладено авторське бачення доцільних засобів і форм реалізації цієї інтеграції на сучасному та прогнозованому етапах розвитку освіти, означене в контексті типових глобалізаційних впливів та вітчизняних особливостей.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: удосконалення освіти; управлінсько-економічний напрямок; наукова складова; засоби і форми реалізації.

АННОТАЦИЯ. Проанализированы ключевые вопросы проблемы повышения качества образовательной подготовки специалистов управленческо-экономического направления у вузах Украины на основе его рациональной интеграции с наукой; изложено авторское видение целесообразных средств и форм реализации этой интеграции на современном и прогнозируемом этапах развития образования, в контексте типовых влияний факторов глобализации и отечественных особенностей.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: усовершенствование образования; управленческо-экономическое направление; научная составляющая; средства и формы реализации.

ANNOTATION. Key issues of increasing the quality of specialists' of administrative-economic sphere training in the institutes of higher education in Ukraine are analyzed on the basis of their integration with the science; the author's vision of appropriate means and forms of this integration in the modern and the expected phase of development of the education is expressed, being identified in the context of typical influences of globalization and domestic peculiarities.

KEY TENNS: improvement of education; administrative-economic area; scientific component; means and forms of realization.