

4. Роцин, С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда: учебное пособие / С.Ю. Роцин, Т.О. Разумова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 141.

5. Степанова, Т.Е. Закономерности развития экономики, основанной на знаниях: автореф. дис. ... доктора экон. наук / Т.Е. Степанова. — Самара: СГЭУ, 2005. — С. 3.

6. Усманова, Т.Д. Теоретические вопросы функционирования и особенности рынка труда в условиях переходной экономики (на примере Республики Таджикистан): автореф. дис. ... доктора экон. наук / Т.Д. Усманова. — Душанбе, 2006. — С. 16.

Стаття надійшла до редакції 31.05.2010 р.

УДК 331.108

К. М. Синякова, аспірант,
Херсонський державний університет

ПОБУДОВА МОДЕЛІ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО НАВЧАННЯ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. У статті розглядається необхідність проведення внутрішньофірмового навчання, визначено умови та проблеми побудови ефективної моделі навчання персоналу підприємства для забезпечення функціонування його професійно-кваліфікаційної структури.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Професійно-кваліфікаційна структура, навчання персоналу, технології навчання, модель навчання, компетенції.

АННОТАЦИЯ. В статье рассматривается необходимость проведения внутрифирменной учебы, определены условия и проблемы построения эффективной модели учебы персонала предприятия для обеспечения функционирования его профессионально-квалификационной структуры.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Профессионально квалификационная структура, учеба персонала, технологии учебы, модель учебы, компетенции.

The SUMMARY. In article necessity of carrying out of intrafirm study is considered, conditions and problems of construction of effective model of study of the personnel of the enterprise for maintenance of functioning of its vocational structure are defined.

KEY WORDS. Professionally qualifying structure, study of the personnel, technology of study, model of study, the competence.

Вступ. Важливого значення для підвищення ефективності діяльності підприємства на сьогоднішній день набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури. Відповідність працівника професійним та кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає посилює необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури (ПКС) персоналу на мікроекономічному рівні, враховуючи при цьому сучасні аспекти роботи з персоналом підприємства. В межах інноваційного розвитку кадрового потенціалу організацій, у зв'язку з наявними протиріччями між системою підготовки робочих кадрів та діючим виробництвом, виникає необхідність розгляду питання про те, яким же конкретним вимогам має відповідати кваліфікований працівник і компетентний спеціаліст для забезпечення ефективного функціонування ПКС персоналу підприємства.

Загальновідомо, що рівень професійної компетентності спеціаліста можна виявити на основі вирішення ним професійних завдань. При цьому, відсутність необхідних компетенцій, які необхідні для виконання поточних чи майбутніх завдань ставить питання про вибір методу набуття працівниками необхідних компетенцій, тобто методу навчання. Актуалізації побудови системи безперервного навчання, вивченню останніх тенденцій і технологій навчання персоналу підприємства присвячені дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, теоретиків та практиків, серед яких Е. Лібанова, Д. Богиня, О. Грішнова, Т. Григор'єва, І. Заюков, Н. Коваль, В. Котусенко, А. Михайлівський, О. Чубукова, З. Шацька та багато ін.

У зв'язку з тим, що більшість проблем ефективного функціонування ПКС персоналу підприємства пов'язані із недостатньою кваліфікацією працівників, які не здатні швидко й оперативно приймати найоптимальніші рішення та реалізовувати обрану стратегію у заданому напрямку, саме знання працівників, формування у них творчого підходу до праці, високого професіоналізму і майстерності, стають ключовим елементом забезпечення необхідного в сучасних умовах зростання продуктивності праці, підвищення якості товарів і послуг, підвищення фінансових показників діяльності підприємства, реалізації стратегії та місії підприємства в цілому.

У дослідженнях О. Чубукової та З. Шацької, визначаються потреби підприємств у навчанні та, зокрема, підвищенні кваліфікації персоналу, які передусім зумовлені такими обставинами: змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, тенденціями розвитку ринку; ускладненням процесу реалізації обраної страте-

гії; ускладненням процесу управління організацією; освоєнням нових видів і сфер діяльності [6, с. 173].

Постановка завдання. Всі форми навчання персоналу, згідно досліджень ряду науковців [1; 2; 6], можна об'єднати у такі групи: 1) внутрішнє (у межах організації) і зовнішнє (у навчальних закладах, спеціальних центрах); 2) організоване і неорганізоване (самоосвіта); 3) професійне та взаємоорієнтоване; 4) засноване на стандартних або спеціальних програмах; 5) розроблене для цільових груп або для всього персоналу.

Існуючі протиріччя між ринком праці та ринком освітніх послуг щодо забезпечення оптимальної ПКС персоналу як на мікро-, так і на макрорівнях, призводить до необхідності пошуку ефективних механізмів навчання персоналу всередині підприємства, основні мета та завдання якого полягають у набутті персоналом певних компетенцій (корпоративних, спільних, ролевих; особистісних, професійних, управлінських), необхідних для професійного зростання працівників, підвищення задоволеності працюю, розвиток здібностей до інновацій, забезпечення конкурентоспроможності підприємства в цілому тощо. Саме внутрішньофірмове навчання може здійснюватися як на робочому місці, так і поза ним. Крім того, певну частину компетенцій неможливо набути в межах традиційної академічної освіти, а внутрішньофірмове навчання краще враховує потреби організації, сприяє формуванню корпоративного духу, легше контролюється та має ряд інших переваг та особливостей.

Сучасні умови здійснення господарської діяльності, зростання частки професій розумової праці у ПКС персоналу підприємств, неминуче призводить до активізації впровадження інноваційного навчання на виробництві, що характеризується гнучкістю навчальних програм, їхньою спроможністю враховувати велике різноманіття та мінливість зовнішнього середовища організації, більш активний вплив на особистість працівника, а також формування навичок вирішувати практичні проблеми. Так, на відміну від підтримуючого навчання, яке спрямоване на підтримку і відтворення існуючої культури, соціального досвіду, соціальної системи, інноваційне навчання передбачає внесення інноваційних змін в існуючу культуру, соціальне середовище [1, с. 109].

У зв'язку з тим, що навчання персоналу повинно бути комплексним, диференційованим за категоріями працівників, безперервним, орієнтованим на перспективні професії та види діяльності, постає об'єктивна необхідність розробки «моделі навчання» персоналу підприємства, яка визначається як схема чи план дій педагога при здійсненні навчального процесу [1, с. 105].

Результати. В межах інноваційного підходу до розвитку ПКС персоналу, навчальний процес в моделі навчання, на нашу думку, має розглядатися як творчий пошук: від бачення та постановки проблеми працівниками до висунення пропозицій, гіпотез, їх перевірки, пізнавальної рефлексії. При розробці інноваційної моделі навчання мають враховуватися такі аспекти: 1) очікувані результати; 2) характер взаємодії тих, хто навчає з тими, хто навчається, співвідношення їхніх ролей; 3) характер і послідовність етапів навчання у часі [1, с. 112]; 4) спосіб вирішення поставлених завдань: інструктивний (виконання шаблонного порядку операцій), алгоритмічний (виконання алгоритму, призначеного для вирішення класу завдань), концептуальний (використання узагальнених правил вирішення завдань заданого класу), інноваційний (використання наявних знань для пошуку нових шляхів вирішення тих чи інших проблем).

Модель навчання передбачає використання тих чи тих технологій навчання, а також їхнє оптимальне поєднання, що забезпечить використання переваг кожної з технологій, а також застосування різних методів активізації пізнавальної та творчої діяльності працівників. Серед сучасних технологій, у практиці господарювання, все більшого поширення набувають такі методи навчання персоналу:

- action learning;
- модульне навчання;
- case method;
- тренінг;
- навчальні комп'ютерні програми;
- дистанційне навчання (дистанційна освіта) тощо.

Слід акцентувати увагу на тому, що нові технології не тільки забезпечують викладачів та слухачів новими засобами та ресурсами, але й змінюють самі способи комунікації між ними. До традиційних джерел інформації, таких як спеціалізована література, періодичні видання, семінари, додалися відносно нові джерела, використання яких неминуче впливає на процеси навчання персоналу на підприємстві: публікації в Інтернет, електронні бібліотеки, Web-сайти університетів та науково-дослідних інститутів по всьому світу, телеконференції, інформаційні агентства (Reuters, Bloomberg, Dow Jones Telerate), бази даних на CD, online бази даних [4].

Розробка ефективної моделі навчання забезпечить досягнення підприємством таких конкурентних переваг: комплексне навчання персоналу без відриву від виробництва в процесі реалізації стратегії; здійснення обміну інформацією і досвідом між підрозділами

підприємства; ліквідація неузгодженості в роботі підрозділів у процесі реалізації стратегії підприємства; економія часу на пошук необхідної інформації для вирішення конкретних ситуацій; більш швидка і гнучка адаптація персоналу до умов роботи; підвищення лояльності працівників завдяки формуванню єдиної корпоративної культури; посилення єдності персоналу як команди тощо [6, с. 175].

Все це створює передумови для ефективного функціонування економіки знань на всіх рівнях економіки, і, зокрема, реалізації концепції організації, що навчається, яка вже знаходить своє втілення на Україні. Так, на сьогоднішній день, питання навчання і розвитку персоналу в ПриватБанку координує ПриватУніверситет та Навчальні центри. Кожен Навчальний центр відповідає за навчання персоналу професійних навичок в межах бізнесу. В кожному навчальному центрі працюють тренери — працівники банку, котрі викладають для молодших працівників. У свою чергу, ПриватУніверситет відповідає за координування роботи навчальних центрів, та за навчання менеджерів середньої і вищої ланки.

Однією з особливих вимог до персоналу у ПриватБанку є те, що кожен керівник департаменту повинен бути тренером. Тренери Навчальних центрів — це виключно працівники банку: окрім керівників департаментів тренінги проводять керівники відділів або, за бажанням, провідні фахівці. Тренери мають доступ до навчального матеріалу, що його використовували раніше та розробляють авторські програми відповідно до методичних карт, що описують головні елементи тренінгу, вимоги до матеріалу. Обов'язковою вимогою до кожного тренінгу — є визначення трьох ключових висновків/думок, що їх винесе слухач з тренінгу. Тренери проходять спеціальне навчання та внутрішню сертифікацію (власне система внутрішньої сертифікації тренерів зараз знаходиться на пілотній стадії). Навчання тренерів складає два тренінги в рік. Кожний наступний тренінг — це наступний етап удосконалення тренерського мистецтва [5].

Аналіз ефективності тренінгу визначається за знаннями учасників навчання, в процесі того, як вони проходять внутрішнє обов'язкове тестування, за формами зворотного зв'язку після тренінгу, а також за внутрішніми електронними формами оцінки тренінгу, що їх заповнюють учасники тренінгу через 3—7 днів після тренінгу, коли емоційне навантаження після тренінгу спадає [5].

Висновки. Аналіз потреб модифікації ПКС персоналу підприємств України до сучасних умов ведення господарської діяльності, дозволяє виділити ряд проблем, що існують на шляху побудови ефективної моделі навчання персоналу та запропонувати можливі зміни на мікро- та макрорівнях, необхідних для підвищення

ефективності функціонування ПКС персоналу і конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Підсумовуючи, слід зазначити, що розробка оптимальної для підприємства системи навчання персоналу та її впровадження, що забезпечить модифікацію його професійно-кваліфікаційної структури відповідно до динамічних умов внутрішнього та зовнішнього середовища, має відбуватися у нерозривному зв'язку із подальшою оцінкою та визнанням компетентності персоналу (отримання сертифікатів компетентності), системою мотивації та компенсації персоналу, стимулювання роботодавців з боку держави, вивченням національних та культурних аспектів застосування інноваційних технологій навчання — всі ці аспекти становлять інтерес для подальших наукових досліджень у цій сфері.

Таблиця 1

**ПРОБЛЕМИ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ
НАВЧАННЯ ТА МОЖЛИВИ ЗАХОДИ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

Проблеми	Заходи подолання
Макроекономічний рівень	
— навчальні заклади не узгоджують обсяги і напрями професійної підготовки, певна частина спеціальностей не відповідає сучасним умовам професійного розвитку; — обмеження з боку держави розміру витрат на проведення професійного навчання, які можуть бути включені до валових витрат підприємства; — складна процедура отримання дозволів на здійснення внутрішньофірмового навчання; — дублювання вивчення дисциплін у середній школі і вищому навчальному закладі, що також зменшує обсяг годин, які може самостійно вибирати ВНЗ; — суттєві фінансові обмеження на впровадження інформаційних технологій у ВНЗ України; — загальна проблема розвитку телекомунікацій в Україні; — часто викладачі не мають достатньо часу та підготовки, щоб використовувати нові інформаційні комп'ютерні технології, які розвиваються та змінюються дуже швидко	— зменшення бази оподаткування для підприємств, які залучають до професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації молодих фахівців; — здійснення ефективної професійної підготовки відповідно до вимог сучасного ринку праці, забезпечення умов для безперервної професійної та вищої освіти; — необхідність внесення змін у навчальні плани ВНЗ; — необхідність постійного зв'язку між освітою та бізнесом; — постійне навчання викладачів та тренерів; — розробка міжвузівських навчальних програм; — перегляд співвідношення між обов'язковим переліком дисциплін і самостійним вибором вищих навчальних закладів, даючи змогу розвитку автономії навчальних закладів, зокрема щодо збільшення блоку професійно-орієнтованих дисциплін

Проблеми	Заходи подолання
Мікроекономічний рівень	
— недостатня зацікавленість роботодавців вкладати кошти у професійне навчання через відсутність механізму їх повернення в разі звільнення працівника; — відсутність зацікавленості працівників вкладати кошти у свою професійну підготовку через відсутність достатніх матеріальних стимулів; — недостатній рівень використання сучасних технологій професійного навчання	— збільшити розмір витрат підприємств на навчання персоналу; — створення спеціального фонду, джерелом формування якого є частина чистого прибутку підприємства; — впровадження сучасних інноваційних методик навчання, використання глобальних джерел інформації (Інтернет, Reuters, Bloomberg...) — поєднання традиційних і нових технологій навчання; — виділення певної частини робочого часу на навчання і засвоєння нової інформації — запровадження навчання, яке відбувається без жодних курсів, сертифікатів і оцінок, але постійно, «в процесі» і без відриву від процесу професійної діяльності (концепція неформального навчання)

Література

1. Григорьева Т.О. Современные модели и технологии бизнес-образования и корпоративного обучения/ Т. Григорьева // Управление развитием персонала. — 2006. — № 2. — С. 104—115.
2. Заюков І. Проблеми та перспективи розвитку в Україні професійного навчання кадрів на виробництві / І. Заюков, Н. Коваль // Економіка України — 2007. — № 10. — С. 80—87.
3. Котусенко В. Неформальне навчання — це серйозно. [Електронний ресурс]// Менеджмент @ Блог, 29.01.09. — Режим доступу: <http://blog.management.com.ua/item/726/catid/4>
4. Михайлівський А.В. Традиційні і нові технології у навчальному процесі. [Електронний ресурс]// Інтернет-портал для управлінців. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/be/be022.html>
5. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу. [Електронний ресурс] // Дослідження Львівської бізнес-школи УКУ, 16 грудня 2008 р. — Режим доступу: www.lvbs.com.ua.
6. Чубукова О.Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності / О. Чубукова, З. Шацька // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 4. — С. 171—178.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2010 р.