

6. *Онiкієнко В. В.* Зайнятість та якість життя // Український соціум: соціологічні дослідження та моніторинг соціальної політики (соціологія, політика, педагогіка, економіка). — 2002. — № 1. — С. 111—121.

7. Праця України 2002 року. Стат. зб. / Держкомстат України. — К.: 2003.

8. *Ромашок О., Кравченко Я.* Система соціального захисту пенсіонерів: необхідність та напрями реформування // Україна: аспекти праці. — К., 2000. — № 6. — С. 24—34.

9. Статистичний бюлетень Державного комітету статистики України «Соціальний захист населення України у 2005 році». — К., 2006.

10. Статистичний щорічник України за 2005 рік / Держкомстат України. — К.: Консультант, 2006.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2007

УДК 331.08

К. В. Осадча, аспірантка,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

КОНТРОЛІНГ НАВЧАННЯ ЯК СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

АНОТАЦІЯ. За умов сучасного інформаційного суспільства та постійних економічних та технічних змін навчання персоналу стає важливим фактором розвитку підприємства. В той же час при загальній тенденції до мінімізації витрат гостро стає питання ефективності навчання. Найбільш дієвою системою забезпечення ефективності навчання персоналу на підприємстві може слугувати контролінг навчання, концепція якого спрямована на фази навчального процесу та пов'язує навчальну роботу з фундаментальними процесами на підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Контролінг навчання, професійне навчання на підприємстві, ефективність навчання.

Сьогодні в умовах інформаційного суспільства навчання персоналу на підприємствах є важливим фактором розвитку підприємства. У зв'язку з постійними економічними та технічними змінами і, як наслідок, змін організаційної структури та структури продукції на підприємстві змінюються та підвищуються вимоги до кваліфікації працівників. Підвищення рівня знань стає необхідною інвестицією в людський капітал, яка є важливою для під-

приємства. Практика свідчить, що питома вага затрат підприємства в собівартості продукції та послуг повинна мати виражену тенденцію до зростання. В той же час при загальній тенденції до мінімізації затрат гостро постає питання ефективності навчання персоналу. Саме тому оцінка ефективності навчання є одним з найважливіших етапів менеджменту навчання на підприємстві. Саме вона дає уявлення, чи були доцільними інвестиції в людський капітал.

Не менш актуальним є забезпечення ефективного здійснення самого процесу навчання. Очікується, що вчасно буде розпізнана потреба підприємства в підвищенні рівня знань, а заходи будуть проведені ефективно та рентабельно. Таким чином, можна зробити висновок, що управління, зокрема планування та проведення підвищення рівня знань на підприємстві повинні удосконалюватись, а з огляду на витратне (економічне) підґрунтя виникає необхідність довести ефективність та користь підвищення кваліфікації.

Питання контролінгу на підприємстві виникло зовсім недавно. В своїх наукових працях його торкаються західні та вітчизняні науковці, такі як Г. Ф. Шепітко, Г. О. Дерманська, Л. В. Овод, М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар, Ф. Декер, та Д. Пілер, Д. Гнакс, Е. М. Крекель, М. Бекер, Д. Ландсберг та інші.

Зазначені вчені зробили вагомий вклад у дослідження понять контролінгу та контролінгу навчання, а також безпосередньо процесу контролінгу навчання. Але ключового визначення даного поняття немає в жодному дослідженні. Продовжують існувати поняттєві нечіткості. При цьому контролінг навчання на підприємстві часто використовується у зв'язку з іншими поняттями.

Беручи до уваги незначне застосування на підприємствах контролінгу, а ще менше контролінгу навчання, дослідження поняття контролінгу навчання та розгляд процесу його реалізації є на даному етапі важливим для подальшого ефективного практичного застосування з ціллю забезпечення та подальшої оцінки ефективності навчального процесу.

В сучасному значенні слово контролінг як характеристика області задач на підприємстві стало використовуватись у США з кінця XIX ст. Однак, широкий розвиток контролінгу почався тільки з 20-х років XX століття.

Основною причиною появи поняття контролінгу в економічній літературі називають передусім промисловий розвиток у США в кінці XIX — на початку XX ст., який викликав усклад-

нення процесів планування і появи нових підходів до планування на підприємстві. Розвиток американської промисловості і безпрецедентне зростання розмірів окремих підприємств та складності виробництв спричинили, відповідно, необхідність покращення методів управління, що в свою чергу вимагало адекватних і науково обґрунтованих методів виробничого обліку і більш точного фінансового контролю [1].

Контролінг пов'язується з пошуком слабких сторін у діяльності підприємства, ліквідацією «вузьких» та «проблемних» ділянок у виробничій та фінансовій сферах, формуванням плану стратегії розвитку. Якщо традиційні системи контролю діяльності підприємства базуються на відстеженні минулих подій (фінансовий облік) або подій у реальному масштабі часу (управлінський облік), то контролінг орієнтується на майбутні події. Для системи контролінга найважливіше значення мають відхилення від прогнозованих показників на перспективу з горизонтом планування більше 3-х років, а не від поточних планів, як це прийнято на вітчизняних підприємствах. Порівнюють майбутні прогнозовані показники з досягнутим фактичним їх значенням».

Поняття «контролінг навчання» темою для досліджень у західній літературі стає зовсім недавно — з 90-х років минулого ХХ століття. При цьому контролінг навчання на підприємстві дуже часто використовується у зв'язку з іншими поняттями, такими як забезпечення якості, управління якістю, поліпшення якості, контроль результатів діяльності (досягнутого ефекту), аналіз, аналіз «витрати — дохід» / «затрати — результат», контролінг навчальних трансфертів; контролінг персоналу.

Між ними існує певне переплетіння, підпорядкування та керування, але жодної єдності; майже кожний автор має власну думку. Саме тому важливо визначитись з розумінням поняття контролінгу навчання.

У своїй праці [2] Дірк Пілер зазначає, що «ціль контролінгу професійного навчання — підвищити рентабельність та ефективність підвищення рівня знань за дотримання економічних та соціальних цільових задач підприємства та підвищити здатність до адаптації та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі». Цієї думки дотримуються у своїх працях Дітер Гнакс та Елізабет М. Крекель [3].

При цьому треба зазначити, що контролінг навчання розуміється не як контроль професійного навчання. В центрі уваги контролінгу навчання знаходяться дія, управління та процеси, орієн-

товані на майбутнє. Тоді як контроль стосується більше минулого. Так, Манфред Бекер зазначає, що з введенням поняття контролінгу навчання змінюється ретроспективний (контроль навчання як механізм виправлення) погляд на навчальну роботу на підприємстві на перспективний, що дає можливість визначити контролінг навчання як стратегічний інструмент [4].

Джордж Ландсберг, зокрема, вбачає у введенні контролінгу навчання отримання шансів професійним навчанням на підприємстві, «насамперед шансу підвищення номінальної вартості в рамках процесу обігу, а також шанс більшої набуття більшої значущості в свідомості підприємства. Чи є цей шанс корисним буде значно залежати, на наш погляд, від розвитку відповідних організацій та сутності навчання» [5]. Він розуміє контролінг навчання як «успішне керування, яке посідає як «педагогічно концептуальну мету, так і економічно охоплену формулу», наприклад, дотримання бюджету, яке досліджує як співвідношення «затрати — результат», так і результат якісних факторів».

М. Бекер у своїй праці «Personalentwicklung. Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft» вважає, що *«Контролінг навчання повинен оцінюватися як цілісно інтегрований інструмент підприємницького управління досягаємим чи / або очікуваним ефектом навчання в співвідношенні з установленими цілями та використовуваними ресурсами. Навчальні події повинні бути пов'язані з цілями підприємства та підлеглих»* [4].

Він склав 12 тез, що стосуються поняття контролінгу навчання, з яких слідує, що контролінг навчання це:

1) цілісно інтегрований інструмент підприємницького управління для оцінки ефекту навчання в співвідношенні з навчальними цілями;

2) інтегрований, якісний інструмент управління та оцінювання всіх завдань робочого циклу навчальної роботи на підприємстві;

3) засіб зв'язку цілей підприємства та співробітників;

4) інструмент, який передає накопичений досвід, що забезпечує тільки спрямований на потребу підприємства навчальний потенціал результатів;

5) складова частина менеджменту навчання та залежний від «ступіню зрілості» підприємства;

6) інструмент зміни шляхом підвищення рівня знань від ретроспективної орієнтації до перспективної орієнтації;

7) організаційно найкраще використання змішаної форми централізованої та децентралізованої компетенції (коло повноважень, підпорядкованість);

8) інструмент для інформації про рівень навчання (кваліфікаційний кадастр) та навчальний потенціал (кваліфікаційні резерви) персоналу;

9) складова частина контролінгу персоналу та повинен внаслідок цього також орієнтуватися стратегічно-якісно;

10) фундамент для визначених стратегічних рамок орієнтування обов'язкової системи цілей та оперативного планування та проведення заходів;

11) організовує ясну концепцію підприємства, що означає, що контролінг навчання повинен передувати концепції підприємства;

12) засіб зміни шляху дій від мислення в програмах, до мислення в системі, взаємозв'язках та процесах [3].

Контролінг навчання відрізняється від інших концепцій насамперед тим, що педагогічні цілі якості пов'язані з виробничо-економічними цілями. Для виробничої практики він є важливим інструментом для досягнення ефективності та рентабельності навчальної роботи. Навчальна робота за цією концепцією повинна відбуватися у тісному узгодженні з процесами на підприємстві. Реалізація заходів контролінгу навчання в підприємницькій практиці на західних підприємствах ще знаходиться на початку.

На нашу думку, можна дотримуватись наступного поняття та розуміння поняття «контролінг навчання» — цілісна концепція ефективного управління навчанням, яка за допомогою мережі інформації прагне інтегрованого та систематичного зв'язку між плануванням, аналізом та контролем, а також оптимізації навчальних процесів на підприємстві з ціллю їх ефективізації.

Переслідуючи інноваційну мету він є системою раннього виявлення необхідних змін, небезпек та нових шансів та уможливорює інтегроване управління навчальними трансфертами та успіхами, виконуючи функції управління та контролю одночасно. Такий образ дій (контролінгу навчання як процесу) демонструє наступна схема (рис. 1).

Стратегічні позиції успіху — це здібності, які дозволяють підприємству досягати довготривалих вище середніх результатів у порівнянні до конкуренції. Така позиція успіху базується переважно в основних компетенціях навчального підприємства, точніше кажучи навчального відділу, та в ресурсах (економічних і персональних). Останні постійно підлягають процесу контролінгу. Зростання корисного ефекту та постійно бути відповідно поточного моменту (to be Up-To-Date) — це мета процесу контролінгу. Вчасне визначення розходжень та розвиток нових шляхів для поліпшення позицій успіху є також цілями контролінгу.



Рис. 1. Передумови стратегічного контролінгу [6]

Для розгляду функцій контролінгу навчання звертаються до перекладу дієслова «to control» з англійської. Можливі два значення:

- а) управляти, регулювати;
- б) здійснювати вплив, контролювати.

Згідно з цього, перекладу «управляти, регулювати» відповідає контролінг, орієнтований на минуле, тобто ретроспективний розгляд; перекладу «здійснювати вплив, контролювати» — контролінг навчання, орієнтований на майбутнє, тобто перспективний розгляд. З огляду на це Декер Ф. виділяє функціональні завдання контролінгу (рис. 2).

Концепція контролінгу спрямована на фази навчального процесу та пов'язує навчальну роботу з фундаментальними процесами на підприємстві. При цьому робочий цикл охоплює ступені: аналіз потреби в навчанні; визначення цілей; концепція та планування навчальних заходів; проведення заходів; контроль досягнутого ефекту та забезпечення трансфертів у робітничу сферу (рис. 3).

Головні функції контролінгу навчання

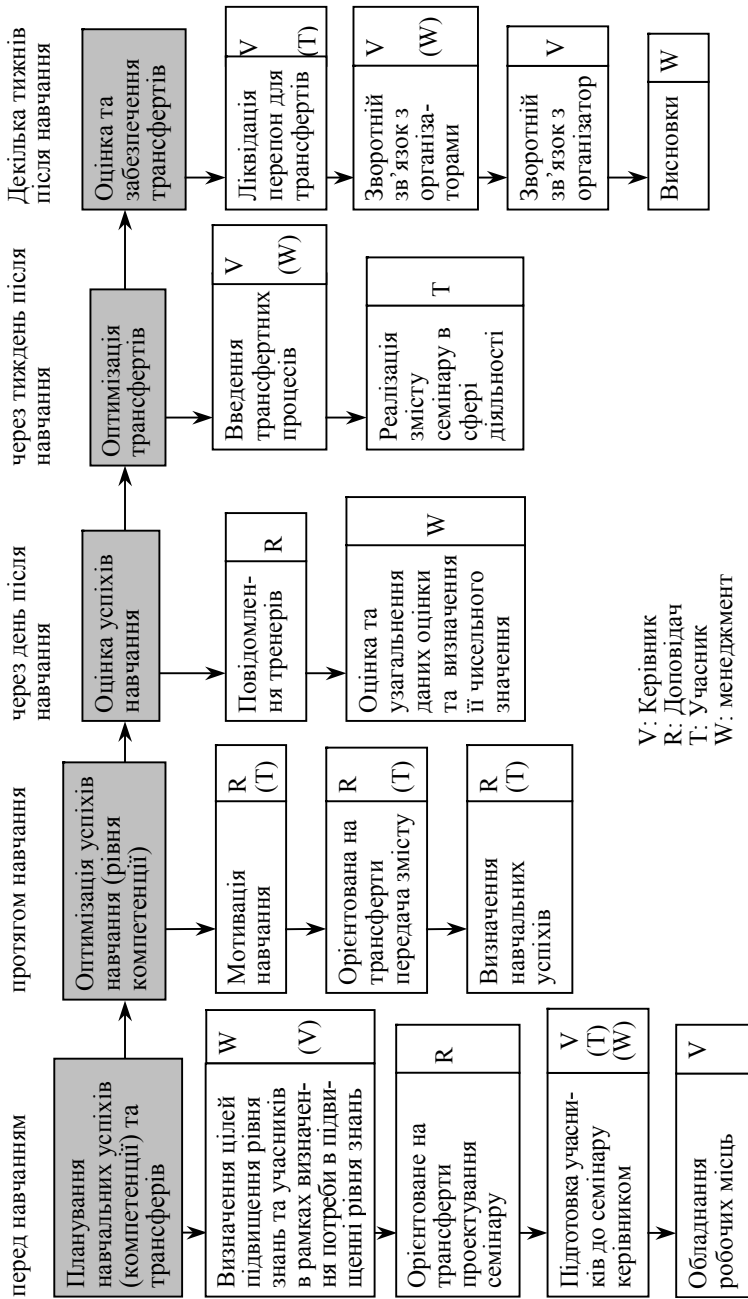


Рис. 2. Функції контролінгу навчання [6]

У процесі контролінгу виділяють 3 головні фази. Перша: визначається мета заходів навчання згідно стратегії підприємства на основі аналізу потреб навчання (наявність у співробітників навичок, які потрібні для відповідних посад; заходи вживаються за наявності дефіциту. Друга (ще називають поле навчання, контролінг результату чи ефекту, контроль успіхів): перевіряється (здебільшого опитуваннями) наявність змін у знаннях, установках та поведінці/образі дій у учасників заходів. Третя: і найчутливіша фаза контролінгу, контролінг сфери функціонування та трансфертів: ставить питання: що змінюється на робочому місці працівником.

Навчальна робота та рішення, таким чином, обґрунтовуються не тільки педагогічно, а й шляхом економічних принципів, як «ефективність», «рентабельність», «витрати» чи «частка доданої вартості», охоплює, перевіряє та оцінює з ціллю при необхідності, намітити відповідні корегуючі втручання.

Інтегроване управління навчальними успіхами та трансфертами



V: Керівник
 R: Доповідач
 T: Учасник
 W: менеджмент

Рис. 3. Підвищення рівня знань: навчальний успіх та трансферти [6]

Виходячи з усього вищевикладеного, можна зробити такі висновки, що коли ми говоримо про мету підприємства, процеси навчання повинні бути планованими та керованими. Саме поняття контролінгу навчання є набагато ширшим, ніж контроль. Контролінг навчання за умов інформаційного суспільства є найбільш ефективною системою управління навчанням персоналу на підприємстві.

Технічно контролінг навчання включає в себе ряд підпроцесів: контролінг цілей, затрат, процесу, результатів, трансфертів та ресурсів. При цьому контролінг навчання повинен орієнтуватись стратегічно та бути забезпеченим концептуально та інтегровано зводити разом різноманітні завдання підвищення рівня знань на підприємстві.

Вимір показників контролінгу усіх підпроцесів є виміром показників ефективності, згідно яких по закінченні навчання можна робити висновки про загальний досягнутий ефект навчання персоналу на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

**ВИМІР ПОКАЗНИКІВ КОНТРОЛІНГУ НАВЧАННЯ
В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ПРАКТИЦІ**

Етапи контролінгу	Значення в навчальній роботі на підприємстві (основна проблема відповідної сфери контролінгу)	Предмет функцій контролінгу	Критерії та методи оцінки
Контроліг на етапі визначення потреби та планування	навчання / підвищення кваліфікації як стратегічний інструмент управління	похідна потреби в навчанні/підвищенні кваліфікації від цілей підприємства; аналіз слабких місць, співбесіда з співробітниками	відповідність необхідного та наявного рівнів кваліфікації; відповідність стратегії підприємства
Контроліг на етапі проведення/ контроліг якості	забезпечення якості витрат	персональне та відповідне забезпечення; зміст, дидактика та методика заходів; навчальний процес та результативність заходів	результати тестування; відгуки співробітників; рівень задоволеності учасників; заходи наслідку
Контроліг на етапі трансфертів	орієнтація на робоче місце та реалізацію (переміщення)	зміна результатів праці	продуктивність праці, виробничі, покращення якості продукту та процесу виробництва

Етапи контролю	Значення в навчальній роботі на підприємстві (основна проблема відповідної сфери контролю)	Предмет функцій контролю	Критерії та методи оцінки
Контроліг витрат	навчання/підвищення кваліфікації як витратний фактор	витрати на спосіб, рівень та структуру, а також заходи, групи співробітників та функціональну сферу	бюджетний контроль, порівняльний аналіз, показники
Контроліг економічної ефективності	цінова орієнтація	порівняння цін на внутрішні/зовнішні заходи; навчання/підвищення кваліфікації поза/на робочому місці	спостереження економічним принципам (принцип мінімакса)
Контроліг результатів (успіхів) та ефекту	навчання/підвищення кваліфікації як інвестиція в людський капітал	визначення вкладу навчання/підвищення кваліфікації в досягнення підприємства (дохідність інвестицій)	ефект навчання/підвищення кваліфікації, рентабельність інвестицій у навчання/підвищення кваліфікації

З усього стає зрозумілим, що контролінг переслідує насамперед інноваційну мету, що передбачає, зокрема: створення інвестицій в персонал; переміщення кількісного контролінгу в фахову сферу; порівняння показників окремих видів затрат з іншими порівняльними порядковими величинами інших підприємств; розгляд завдань підвищення рівня знань як інвестицій в окрему фахову сферу.

Література

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга. — М.: Финансы и статистика, 1997.
2. Pieler, Dirk: Weiterbildungskontrolling — eine neue Perspektive. Von der Prozeß- zur Ssystemsteuerung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Heft 2/1998.
3. Elisabeth M. Krekel, Beate Seusing. Bildungscontrolling — ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit.
4. Becker, Manfred: Personalentwicklung. Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft. Bad Homburg vor der Höhe 1993.

5. Landsberg, Georg von; Weiss, Reinhold: Bildungscontrolling. Stuttgart 1992.
6. Decker Franz. Bildungsmanagement.- Würzburg, 2000.
7. Becker, M. Personalentwicklung. Bildung; Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart 2002.
8. Pieler, Dirk: Weiterbildungskontrolling — eine neue Perspektive. Von der Prozeß- zur Ssztemsteuerung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Heft 2/1998.
9. Landsberg, Georg von; Weiss, Reinhold: Bildungscontrolling. Stuttgart 1992.
10. Дарманська Г. О., Овод Л. В. Контролінг: Навчальний посібник. — Хмельницький: ТУП, 2002.
11. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. — Тернопіль, 2004.
12. Шенітко Г. Ф. Контролінг: посібник. — К.: Європ. ун-т, 2004.
13. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга. — М.: Финансы и статистика, 1997.

Стаття надійшла до редакції 14.03.2007

УДК 331.08

М. С. Осійчук, аспірант,
Національна академія державного управління
при Президентові України

РОЗВИТОК ТЕОРІЙ І МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

АНОТАЦІЯ. Проаналізовано проблеми теорій та практики управління персоналом і їх вплив на вдосконалення трудових відносин, а також окреслено сучасну роль служб управління персоналом.

The problems of theories and practice of management a personnel and their influence are analysed on perfection of labour relations, and also outlined modern role of services of management a personnel.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Теорії управління персоналом, людський капітал, управління людськими ресурсами, державне управління, глобалізаційні зміни.

Key words: theories of management a personnel, human capital, management, state administration, globalization changes.