

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **НЕОБХІДНІСТЬ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто основні проблеми організації навчання персоналу на підприємстві, запропоновано методичні положення щодо підвищення ефективності навчання персоналу.*

*Аннотация. Рассмотрены основные проблемы организации обучения персонала на предприятии, предложены методические положения по повышению эффективности обучения персонала.*

*Annotation. The main problem of training personnel in the company are considered, methodology to enhance the effectiveness of training are proposed.*

*Ключові слова: навчання персоналу, ефективність, форми навчання, тренінг, ділові ігри.*

Бізнес розвивається. Конкуренція зростає. І завдання будь-якої компанії – не тільки вижити, але і залишатися конкурентоспроможною якомога довше. Успіх підприємства безпосередньо залежить від ефективності роботи його співробітників. Тому проблема навчання персоналу актуальна для багатьох компаній. Звернувшись до проблеми навчання працівників, потрібно виходити з цілей і потреб компанії. Тоді стане зрозуміло: навіщо вчити, кого, як, чому і коли? Спробуємо відповісти на ці питання. Навчання необхідно для підвищення кваліфікації. Озброєний новими знаннями,

-----

багатьма проблемами. Мотивація. Отримуючи додаткові знання за рахунок компанії, працівник відчуває турботу керівництва про свою персону. Розуміючи, що в нього вкладають гроші, він починає прагнути до максимальної продуктивності на своєму робочому місці. Співробітники медичних установ, програмісти, бухгалтери та ряд інших фахівців за статусом зобов'язані йти в ногу з прогресом у своїй галузі. Інакше вони втратять кваліфікацію. У деяких випадках, наприклад для проходження сертифікації міжнародної системи якості, підприємство повинно включати у свою структуру, поряд з іншими обов'язковими умовами, і постійно діючу систему навчання персоналу. Наявність певної кількості дипломів та сертифікатів у співробітників може мати суттєве значення у деяких видах бізнесу (наприклад, ІТ). Це є обов'язковою умовою для отримання статусу партнера (а разом з ним і ряду переваг) великої міжнародної корпорації.

Найчастіше необхідність навчання працівників фірми обумовлена відсутністю на ринку вже готових фахівців. Тут вже без перекваліфікації ніяк не обійтись. Освоюючи нове для України виробництво, а значить і технології, компанія бере на себе завдання підготовки кадрів. У деяких фірмах навчання персоналу входить у виробничу стратегію – там прагнуть виховувати свої управлінські кадри з "нуля".

Метою статті є вдосконалення та подальший розвиток методичних положень щодо організації навчання персоналу на підприємстві, які дозволяють підвищити її ефективність за рахунок вибору відповідної форми навчання.

Проблемам навчання та розвитку персоналу в даний час приділяється в теоретичному плані досить багато уваги. На особливу увагу заслуговують праці таких відомих вчених – Єгоршина А. П., Кибанова А. Я., Волкова І. П., Герчикова І. М. та ін. Набагато раніше проблемами навчання та розвитку персоналу стали займатися зарубіжні вчені: Мескон М. Х., В. Вудкок, Б. Карлоф та ін.

Усіх співробітників одночасно зайняти навчанням, звісно, неможливо. Отже, треба визначити, кому з них у першу чергу дати шанс підвищити свій професійний рівень. До того ж, є ризик витратити час і гроші на навчання дисциплін, уже відомих даному працівнику, або, що ще гірше, можна дати можливість своєму підлеглому підвищити кваліфікацію за

рахунок фірми, щоб той знайшов більш цікаву роботу. Зараз багато керівників воліють навчати або перспективних співробітників, здатних приносити більше користі компанії, або персонал, що займає ключові пости. Решту вчать за рахунок компанії тільки у двох випадках. Перший – коли навчання є обов'язковою складовою робочого процесу, наприклад у фірмах медичної спрямованості (зазвичай тут навчання оплачується фірмою частково, решта суми поступово віднімається із зарплати учня). Інший варіант – створення нового для України виробництва або перепрофільювання старого. У великих міжнародних компаніях переважно діють власні навчальні центри, і питаннями навчання займається служба по роботі з персоналом. Але як визначити, кого направити на навчання, якщо фірма існує недавно і керівництво ще недостатньо ознайомлене з потенціалом своїх кадрів? Тут будуть корисні консультації фахівців із навчання персоналу. Експертна оцінка відділів компанії виявить відповідальні ділянки, особливості організації роботи персоналу, психологічний клімат, стиль керівництва тощо. Анкетування співробітників дасть можливість визначити рівень їх професіоналізму, відповідність займаній посаді, мотивацію та основні вимоги до навчання, ступінь задоволеності виконуваною роботою, психологічний тип. Аналіз отриманої інформації покаже слабкі і сильні місця в кадровій структурі організації. Багато торгових компаній заявляють, що 80 % їх доходів надходить від 20 % продавців. Співвідношення 80 : 20 відображає нормальну криву розподілу, і це правило можна застосовувати до чого завгодно. У сфері торгівлі, наприклад, 80 % співробітників не тільки не допомагають своїм роботодавцям розвивати бізнес, але найчастіше активно заважають їм, викликаючи розчарування і невдоволення покупця. Але ті 20 % перспективних співробітників, які виявляються в результаті експертної оцінки відділів та анкетування персоналу, можуть надалі навчати менш успішних, керувати стажуваннями новачків [1].

Подібної статистики лякатися не варто. Положення можна виправити. І не тільки шляхом навчання працівників. Іноді набагато ефективніші бувають адміністративні заходи, такі як

посилення контролю, заміна одного або кількох співробітників або перерозподіл обов'язків, перегляд системи оплати. Наприклад, у мережі "Аптеки 36,6", яка лідирує на київському ринку роздрібної торгівлі медикаментами, існує практика періодичного тестування персоналу. Адміністрація підрозділів оцінює результати роботи співробітника за 5-бальною шкалою. Від отриманої оцінки залежать фінальні виплати – від 100 % премії. Це змушує персонал підвищувати рівень обслуговування відвідувачів, збільшувати обсяг продажів. Другий приклад. У великому агентстві нерухомості, де персонал, крім фіксованого окладу, отримує відсоток від продажів, ввели нову форму оплати праці. Тепер відсоток від продажу, проведеного конкретним співробітником, безпосередньо залежить від того, наскільки успішно він працював у попередньому кварталі. Якщо ж маклер не виконав план продажів два квартали поспіль, його звільняють. Таке нововведення дозволяє успішним співробітникам постійно збільшувати свої доходи, а менш активних змушує прагнути "утриматися на плаву".

До вибору форм навчання потрібно підходити диференційовано – навчальні програми відрізняються і за рівнем складності, і за вартістю, і за часом проходження, і за тривалістю впливу [2].

Будь-які види навчання дадуть бажані результати, тільки якщо співробітники самі хочуть вчитися. Здебільшого від навчання не відмовляються, але іноді це відбувається. Наприклад, персонал, який отримує відсотки від продажів, не хоче витрачати робочий час на навчання. Деякі співробітники відмовляються їздити в навчальний центр, розташований далеко від місця роботи або проживання. Іноді причиною відмови стає висока вартість навчання, якщо частину її повинен внести сам співробітник. Важливою умовою для мотивації співробітника до підвищення кваліфікації є збереження за ним заробітної плати. З урахуванням всього цього слід вибирати ту навчальну компанію, чиї представники зможуть детально пояснити, яким чином вони мають намір структурувати мотивацію співробітників. Навчання буде успішним, якщо для його початку обраний сприятливий момент. Не можна починати навчання безпосередньо після

істотних нововведень у роботі компанії. Співробітникам потрібен час на адаптацію до нових умов і правил [3].

Ефективність навчання значно підвищиться, якщо одночасно проводити в компанії організаційні та технологічні зміни, при яких співробітники зможуть застосувати отримані навички на практиці. Без цього результати гарного тренінгу можуть перейти в категорію "пасивного знання". Відразу після навчання співробітники повні ентузіазму і бажання працювати по-новому, більш ефективно. Цей момент потрібно використовувати. Як не помилитися у виборі компанії, яка проводить навчання? Перевагу треба віддати компанії, консультанти якої здатні сформувавши у персоналу стійку мотивацію до навчання, а потім провести його з урахуванням спеціалізації, завдань фірми і рівня підготовки співробітників. Крім того, серйозна навчальна компанія готова бути постійним партнером фірми. Показником же продуктивності навчальної компанії стане готовність персоналу до застосування отриманих знань [4].

Послуги вільних тренерів зазвичай дешевші за послуги тренінгових компаній, їх програма більш адаптована до потреб замовника. Крім того, велике значення має можливість вибору оптимального графіка занять. Перевага внутрішньофірмового навчання (наявність корпоративного тренера) обумовлена більш широким охопленням аудиторії, мінімальними витратами, а також тим, що внутрішній тренер добре знає конкретний бізнес, має можливість щоденно курирувати персонал. Але даний вид навчання також має ряд недоліків. Найбільш істотний з них – невеликий набір навчальних програм і брак свіжих ідей, що призводить до значних тимчасових пауз між запитом на навчання та безпосередньою його реалізацією. Іноді корпоративному тренеру не вистачає погляду "збоку", заважають дружні симпатії. Робота корпоративного тренера максимально ефективна при наявності річного перспективного плану навчання. Як показало дослідження, такий план є у 45 % організацій, тоді як 31 % опитаних компаній проводить навчання у міру необхідності. Решта – 24 % опитаних – планує навчання залежно від бюджету [2].

Таким чином, будь-які види навчання дадуть бажані результати, тільки якщо співробітники самі хочуть вчитися.

Ефективність навчання значно підвищиться, якщо одночасно проводити в компанії організаційні та технологічні зміни, при яких співробітники зможуть застосувати отримані навички на практиці. Без цього результати гарного тренінгу можуть перейти в категорію "пасивного знання".

*Наук. керівн. Ріпка Д. О.*

-----

**Література:** 1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / Кибанов А. Я. – М. : ИНФРА-М, 2007. 2. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібн. / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 1999. – 224 с. 3. Десслер Г. Управление персоналом : учебн. пособ. / пер. с англ. Г. Десслер. – М. : БИНОМ, 2003. 4. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут. – М. : Добрая книга, 2006. 5. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І. – К. : Знання, 1999. – 552 с. 6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебн.-практ. пособ. / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа ; Интел-Синтез, 2005. – 431 с.