

Напрями подальшого дослідження організаційних змін пов'язані із дослідженням організаційного потенціалу на підприємствах, де ці процеси відбуваються ефективно.

Література: 1. Отенко И. П. Механизм управления потенциалом предприятия: Научное издание / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. — Харьков: Изд. ХГЭУ, 2003. — 220 с. 2. Пономаренко В. С. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения. Монография / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский, С. Л. Кушнар, Д. А. Редька, Н. В. Беликова: — Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2006. — 232 с. 3. Отенко И. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. — Харьков: Изд. ХНЭУ, 2005. — 216 с. 4. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади. Наукове видання. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. — 472 с. 5. Беляева Н. Е. Формирование механизма оценки организационных изменений предприятия // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Господарський механізм: сутність, структура, подальше вдосконалення на сучасному етапі". 18 – 19 квітня 2008 р. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. — С. 53 – 54. 6. Беляева Н. Е. Аналіз і оцінка організаційних змін на підприємствах // Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції "Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти". 15 – 16 травня 2008 р. Ч. I. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. — С. 83 – 84. 7. Отенко В. И. Исследование организационных изменений предприятий Харьковского региона / В. И. Отенко, Н. Е. Беляева // Бизнес-Информ. — 2007. — №10 (2). — С. 52 – 59. 8. Дубров А. М. Многомерные статистические методы: Учебник / А. М. Дубров, В. С. Мхитарян, Л. И. Трошин. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 352 с. 9. Жуковский В. М. Факторный анализ в социально-экономических исследованиях / В. М. Жуковский, И. Б. Мучник. — М.: Статистика, 1976. — 152 с. 10. Сторшин О. О. Методи багатовимірного статистичного аналізу / О. О. Єгоршин, А. М. Зосімов, В. С. Пономаренко. — К.: ІЗМН, 1998. — 208 с.

Стаття надійшла до редакції
24.10.2008 р.

УДК 658.310.8.012.32

Мартиненко М. В.

ФОРМУВАННЯ ПОТРЕБИ У НАВЧАННІ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

The article deals with the results of the research devoted to the studying of the demand to learn the enterprise personnel. The definition of the phenomenon of the demand to learn has been suggested. The recommendations on forming the demand to learn have been elaborated on the basis of individual approach.

У сучасній науці та практиці менеджменту одним з ключових є твердження про те, що підприємство – це, перш за все, його співробітники. Достатньо широке вивчення поняття інтелектуального капіталу, управління знаннями, розвитку людських ресурсів призвело до необхідності пошуку не тільки загальноовизначених підходів до визначення цих понять, але й способів практичного впровадження технологій, котрі дозво-

лили б використати весь потенціал їх застосування на користь підприємства.

Найбільш розповсюдженим на сьогоднішній день є розглядання інтелектуального капіталу як сукупності різноманітних складових, серед яких найчастіше згадуються людський та структурний капітали [1]. Чітку межу між цими складовими провести досить важко, оскільки більшість елементів структурного інтелектуального капіталу є похідними від людського інтелектуального капіталу. Проте конкретизація поняття людського інтелектуального капіталу дозволяє зосередитись на можливих напрямках його прирощення, одним з яких є розвиток персоналу.

Дослідженням в галузі розвитку персоналу присвячено чимало праць сучасних вчених-економістів, які пропонують різні визначення цього поняття. Так, описуючи питання управління персоналом, сучасні провідні вчені-економісти вказують на те, що "розвиток персоналу – проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їх здатності робити вклад у діяльність організації" [2, с. 190]. Існує думка, що "розвиток персоналу – багатогранне і складне поняття, яке охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем" [3, с. 16]. З іншого боку, цей же автор відзначає розвиток персоналу як підготовку до адаптації особи до роботи за конкретною професією. Ще один з сучасних підходів полягає у трактуванні розвитку персоналу як усебічного формування потреб в освіті, отриманні нових знань, вдосконаленні стилю управління і методів роботи з персоналом [4, с.19]. З іншої точки зору, розвиток персоналу – це технічне й економічне навчання; перепідготовка і підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування і контроль ділової кар'єри; професійно-психологічна адаптація нових робітників [5]. Слід відзначити, що кожен з авторів описує поняття "розвиток персоналу" по-різному, проте ніхто не заперечує, що найважливішим його елементом є навчання. Дійсно, саме організація заходів з навчання та підвищення кваліфікації персоналу є найбільш вірогідним шляхом інтелектуалізації людського капіталу.

Метою даного дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо формування потреб персоналу в навчанні на основі аналізу факторів, які впливають на ці потреби. Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання: дати визначення потреби персоналу в навчанні; виявити основні фактори, від яких залежить вираженість особистісних потреб у навчанні; розробити практичні рекомендації щодо інтеграції етапу формування потреб у навчанні у загальний процес навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві.

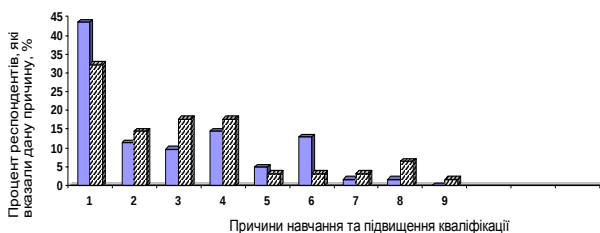
Найбільш розповсюдженим є підхід, заснований на викритті проблем управління підприємством, визначенні відповідальних за дану ділянку роботи осіб, а потім навчання цих людей відповідно до потреб підприємства. Такий підхід досить привабливий за рахунок його конкретності та прозорості застосування. Проте, якщо не враховувати при цьому бажання та внутрішнє налаштування на навчання тих, кого треба буде навчати, всі зусилля керівництва можуть виявитись даремними. Запобігти марному витрачання коштів дозволяє попереднє вивчення потреби персоналу в навчанні. При цьому слід відокремлювати формальну потребу в навчанні, що діагностується за результатами виявлення на підприємстві невідповідності кваліфікації працівників посадам, які вони займають, та особистісну потребу у навчанні, що усвідомлюється кожним співробітником. Ці два види потреб суттєво відрізняються як за змістом, так і за способами їх виявлення. Проте, формальна потреба підприємства у навчанні персоналу може бути задоволена на основі її зв'язку з особистісними потребами персоналу в навчанні.

Перш ніж розглядати можливі шляхи формування та задоволення потреб у навчанні, необхідно навести вже існуючі ключові визначення цього поняття, на яких базується дане дослідження. Потреба – це відображення у свідомості бажаності чого-небудь у даний момент, яке часто

переживається як внутрішня напруга і спонукає психічну активність, що пов'язана із цілеполяганням [6]. Пропонуючи таке визначення потреби, Є. П. Ільїн підкреслює саме спонукання психічної активності, а не дій, оскільки не кожна психічна активність розвивається у діяльність. Мова йде, перш за все, про пасивні потреби, які виникають, проте можливість їх задоволення не залежить від людини, в якій вони виникають. Усвідомлення того, що від неї нічого не залежить, і є основою бездіяльності цієї людини при наявності потреби. Якщо розглядати потребу в навчанні, то вона як раз відноситься до тих потреб, реалізація яких майже повністю залежить від самої людини. Це є підставою для трактування цієї потреби як такої, що викликає не тільки психічну активність, а й цілеспрямовану діяльність з її задоволення.

Потреба у навчанні – це необхідність у конкретних знаннях, вміннях та навичках для реалізації стратегії і цілей організації [7]. У даному визначенні мова йде скоріше про формальну потребу підприємства у навчанні, оскільки підкреслюється ключова роль організаційних цілей. У разі повного збігу цілей підприємства та цілей його співробітників дане визначення може бути застосоване і відносно особистісних потреб у навчанні. Однак, якщо між цими цілями є відмінності, тоді мотивування персоналу до навчання лише стратегією та цілями підприємства не буде досить ефективним. У цьому випадку виникає декілька альтернативних шляхів: або проводити роботу з ув'язування особистих цілей співробітників з місією підприємства, або встановлювати зв'язки між цілями навчання та особистими цілями персоналу. Обидва ці шляхи привабливі, проте в даній роботі розглядається технологія реалізації останнього.

У дослідженні було проведено вивчення особистісної потреби у навчанні співробітників різних підприємств Півдня та Центра України. Як метод дослідження було обрано опосередковане опитування (анкетування) співробітників підприємств, які під час опитування знаходились на навчанні або підвищенні кваліфікації. У проведеному дослідженні респондентам були запропоновано відкриті проєктивні питання стосовно причин, з яких люди навчаються та підвищують кваліфікацію. Результати опитування наведено на рис. 1.



1 – кар'єрне зростання; 2 – недостатній рівень знань; 3 – перспективи підвищення заробітної платні; 4 – саморозвиток (у тому числі самореалізація, самовдосконалення, самоствердження); 5 – бажання змінити роботу; 6 – виробнича необхідність; 7 – досягнення бізнес-цілей; 8 – поліпшення якості роботи та любов до діяльності; 9 – бажання вчитися як риса характеру

Рис. 1. Основні причини навчання та підвищення кваліфікації за результатами опитування

Таким чином, найбільш розповсюдженою причиною виникнення потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації, на думку респондентів Центра та Півдня України, є прагнення до кар'єрного зростання (43,5% і 32,3% відповідно). Серед інших причин були названі недостатній рівень знань (11,3% і 14,5%), перспективи підвищення заробітної платні (9,7% і 17,7%), саморозвиток, самовдосконалення, самореалізація, самоствердження (14,5% і 17,7%), бажання змінити роботу (4,8% і 3,2%), виробнича необхідність (12,9% і 3,2%), досягнення цілей бізнесу (1,6% і 3,2%), поліпшення якості праці та любов до діяльності (1,6% і 6,5%), а також бажання вчитися як риса

характеру (0% і 1,6%). Цікавим фактом є те, що прагнення отримати підвищену заробітну плату як причина потреби в навчанні стоїть лише на четвертому-п'ятому місці. Це дає підстави зробити висновок щодо провідної ролі нематеріальних факторів стимулювання в навчанні персоналу. Наведений перелік причин не претендує на повноту, проте наочно підтверджує, що існування такої потреби, як потреба в навчанні заради самого навчання, є достатньо рідкісним явищем. Як правило, потреба у навчанні виникає як ситуативна основа для задоволення інших потреб, наприклад, потреби у підтвердженні власної значущості (самоствердження), потреби у впливі та подоланні просторово-часових обмежень (кар'єрне зростання) та ін. У таких випадках потреба у навчанні може бути віднесена до квазіпотреб. Квазіпотреби – це похідні від справжніх потреб динамічні напруження деяких сфер у системі особистості, які потребують розрядки і спонукають особистість до досягнення певних цілей, це динамічний стан напруження, що виникає у людини при здійсненні якогось наміру. Намір виникає тоді, коли сили, що стоять за ним, визначаються більш загальними потребами (прагненням виконати свій професійний обов'язок, потребою у визнанні тощо) [8, с. 71]. Таким чином, причини, що спонукають співробітника у вихідний день прийти на тренінг, можуть бути різноманітними, проте сам факт, що людина прийшла і навчається, свідчить про наявність квазіпотреби (наміру взяти участь у тренінгу).

Часто виникають ситуації, у яких потреба співробітників у навчанні не задовольняється, а, навпаки, фруструється. Це викликає негативне ставлення як до процесу навчання, так і до підприємства в цілому. Серед можливих причин негативного ставлення до навчання респондентами були названі такі: негативні особисті якості тих, кого навчають (лінь, небажання вчитися, безвідповідальність) (54,9%); причини, пов'язані з порушенням звичного режиму життя – обмаль часу, навчання у вихідні дні, відрив від родини (12,2%); неправильна та неефективна організація процесу навчання, в тому числі з вини начальства (9,8%); відсутність зв'язку навчання з перспективами, особистою вигодою, змістом діяльності (8,5%); страх перед новизною (7,3%); не подобається робота (4,9%); обмеженість фінансових ресурсів (2,4%). Цікавим фактом є те, що більшість опитуваних як причини негативного ставлення до навчання назвали негативні якості особи. На думку автора, це можна пояснити тим, що, по-перше, питання про причини негативного ставлення до навчання були проєктивними, а, по-друге, опитування проводилося серед тих співробітників, які на той момент проходили навчання. Таким чином, можна припустити, що описуючи негативні якості людей, які негативно ставляться до навчання, респонденти мали на увазі, що їх це не стосується.

У наведеному переліку причин негативного ставлення до навчання можна виділити дві групи: причини, на існування яких керівництво навряд чи зможе вплинути (негативні якості особи тих, кого навчають, нелюбов до роботи); та причини, усунення яких знаходиться у компетенції керівництва (неправильна організація процесу навчання, відсутність зв'язку навчання зі змістом діяльності та перспективами, страх перед новизною). Щодо таких причин, як відсутність часу, навчання у вихідні, відрив від родини, то вони можуть розглядатися скоріше не як справжні причини, а як причини-відмовки, в основі яких знаходиться недостатня мотивація до навчання. Справжні причини такої недостатньої мотивації потребують подальшого вивчення.

Таким чином, враховуючи вже існуючі визначення потреб, а також отримані результати дослідження, автором пропонується таке визначення особистісної потреби людини у навчанні. Потреба у навчанні – це усвідомлена індивідом необхідність в удосконаленні вже існуючих, або набутті нових знань, вмінь та навичок, які можуть сприяти у майбутньому задоволенню й інших значущих для індивіда потреб, що спонукає людину до цілеспрямованої діяльності з підвищення власного рівня освіти та професійної компетентності. Визначення, яке пропонується, базується на декількох посиланнях.

По-перше, наявність потреби у навчанні може бути зафіксована співробітником лише в тому випадку, коли він особисто усвідомлює недостатню відповідність своїх знань, вмінь та навичок тим завданням, що перед ним ставляться. Якщо такого усвідомлення немає, то всі зусилля як керівників, так і тих, хто буде займатися навчанням даного співробітника, будуть марні. По-друге, виникнення потреби у навчанні пов'язане із перспективою, тобто спрямовано на майбутні події, хоча може формуватися і на основі попереднього досвіду. По-третє, потреба в навчанні лежить в основі задоволення інших потреб, і чим вагоміші ці потреби та наочніше їх залежність від рівня освіти і кваліфікації, тим більш виражено прагнення задовольнити потребу в навчанні.

Проблеми формування потреби співробітників у навчанні є індивідуальними, що ускладнює передбачуваність результатів навчання і виявлення факторів, які впливають на ці результати. Доцільним є вивчення менеджером індивідуальної карти мотиваторів співробітників та формування у них потреби в навчанні і підвищенні кваліфікації на основі цієї карти. Технології вивчення індивідуальних карт мотиваторів наводяться різними авторами [8 – 10].

Послідовність формування у співробітника потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації, яка пропонується у даній роботі, наведена на рис. 2.



Рис. 2. Формування особистісної потреби у навчанні як етап процесу навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві

Підхід, який пропонується, дозволить оптимізувати витрати на навчання персоналу за рахунок надання особистої значущості процесу навчання, що призведе до підвищення його ефективності.

У даній науковій статті набуло подальшого розвитку визначення потреби персоналу в навчанні, у якому акцент робиться на особистісному усвідомленні працівником необхідності навчання та підвищення кваліфікації; запропоновано удосконалений підхід до організації процесу навчання на основі рекомендацій щодо формування особистісних потреб у навчанні у співробітників підприємства.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зазначити, що потреби персоналу в навчанні та підвищенні кваліфікації досить часто є похідними від інших особистих потреб, що обумовлює необхідність дослідження асоціативних зв'язків між цими потребами та використання при цьому індивідуального підходу. Недостатня особиста мотивація персоналу до підвищення кваліфікації є суттєвою перешкодою на шляху впровадження керівництвом підприємства заходів з розвитку та навчання персоналу. Одним зі шляхів подолання цієї перешкоди є своєчасне включення до процесу навчання етапу формування у співробітників потреби у навчанні.

ціалом. Навч. посібн. / За ред. В. М. Гриньової, М. М. Новікової, М. М. Салун, О. М. Красноносової. – Харків: ХНЕУ, 2004. – 428 с. 3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с. 4. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу. – Харків: ИНЖЕК, 2004. – 276 с. 5. Шегда А. В. Менеджмент. – К.: Знання, 2004. – 687 с. 6. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Издательство "Питер", 2000. – 512 с. 7. Крымская Е. Здравствуй, потребность в обучении! // Отдел кадров. – 2006. – №5. – С. 14 – 18. 8. Занюк С. С. Психология мотивации: Навч. посібн. – К.: Либідь, 2002. – 304 с. 9. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 288 с. 10. Мермани Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Пер. с нем. – Харьков: Изд. Гуманитарный Центр, 2007. – 184 с.

Стаття надійшла до редакції
27.10.2008 р.