

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Анотація. У статті розглядається система управління розвитком професійного навчання персоналу організації в ринкових умовах.

Ключові слова: управління, розвиток, професійне навчання в організації, ринкові умови, персонал.

Аннотация. В статье рассматривается система управления развитием профессионального обучения персонала организации в рыночных условиях.

Ключевые слова: управление, развитие, профессиональное обучение в организации, рыночные условия, персонал.

Abstract. A system of professional development management training organizations in market conditions.

Keywords: management, development, training in the organization, market conditions, personnel.

Професійне навчання персоналу є важливою умовою функціонування будь-якого підприємства. Ця **проблема** є дуже актуальною в сучасних умовах, коли процеси глобалізації значно прискорюють старіння професійних знань, навичок і умінь. Тому модернізація професійного навчання стала однією з основних функцій системи управління персоналом.

За визначенням Н. Нічкало професійне навчання на виробництві є складовою системи неперервної освіти персоналу [9]. Воно здійснюється в системі управління персоналом організації, яка передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних й горизонтальних взаємозв'язків у процесі обґрунтування, прийняття й реалізації управлінських рішень.

Метою управління персоналом є використання або створення механізмів, що забезпечують розвиток і реалізацію фізичного й інтелектуального потенціалу

персоналу підприємства для підвищення ефективності виробництва.

Лейтмотивом управління персоналом ми визначаємо таку організацію трудової взаємодії людей, яка забезпечує досягнення мети підприємства шляхом задоволення потреб кожної людини, що працює на цьому підприємстві.

Основними завданнями управління персоналом є: добір й ефективне навчання персоналу; підвищення кваліфікації кадрів; підсилення трудової мотивації працівників; розвиток здібностей співробітників; стимулювання кадрів до виконання робіт більш високого рівня складності.

Змістом управління персоналом є управлінський цикл, що складається з планування, добору, підготовки, професійної і соціальної адаптації, забезпечення раціональної професійної діяльності, оцінки, винагороди й створення системи безперервної освіти працівників, що спрямоване на раціональне використання персоналу, підвищення ефективності виробництва (у т.ч. й послуг) для підняття життєвого рівня людей.

Предметом управління персоналом є вивчення й регулювання виробничих стосунків для формування відповідної кадрової політики, що забезпечує найбільш повне й ефективне використання людських ресурсів на основі задоволення потреб людей та досягнення мети виробництва.

Кваліфікований робітник – це перший щабель підготовки кадрів організації. Якщо керівник організації зацікавлений у її стратегічному розвитку, він надає пріоритет підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу, в т.ч. кваліфікованих робітників, які створюють матеріальні цінності, надають виробничі послуги і є базовим виробничим потенціалом організації. Отже, отримати робітничу кваліфікацію можна не тільки у професійно-технічних навчальних закладах, а й на виробництві, за умов наявності ліцензії.

Як зазначено вище, змістом управління персоналом передбачено підготовку персоналу та створення системи його безперервної освіти. Це відбувається за умови розвитку професійного навчання працівників організації. Важливою особливістю такого навчання є органічне поєднання виконання професійних функцій з опануванням необхідної додаткової інформації для цього. Ринкові умови

характеризуються мінливістю та невизначеністю ситуацій. Тому здійснення звичайних функцій кваліфікованим робітником у мінливих умовах може потребувати залучення творчого потенціалу. Будь-яка творча дія неможлива без додаткової орієнтації та додаткової інформації. Тому необхідно на підприємстві створювати спеціальні умови для креативного розвитку персоналу.

Це відбувається зазвичай у ході професійного навчання – процесу безпосереднього засвоєння працівниками організації суб'єктивно нових професійних навичок та знань, необхідних для виконання роботи в даний час, або у майбутньому.

Питання професійного навчання на підприємстві *досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені*: С. Батишев [2], О. Баранова [1], Л. Герганов [3; 4], М. Дрозач [5], І. Заюков [6], А. Кибанов [7], В. Красношапка [8], Н. Ничкало [9], А. Носовський [10], В. Радкевич [11] та ін. У своїх роботах вчені розглядали питання визначення цілей, організації навчання на виробництві, складові цього процесу, цикл навчання, форми, методи, способи здійснення тощо. Проте, питання розвитку професійного навчання на підприємстві залишаються недостатньо вивченими.

Метою поданої статті є розгляд системи управління розвитком професійного навчання персоналу організації та його модернізація в ринкових умовах.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи модернізацію професійного навчання, зазначимо, що воно може бути організованим на підприємстві двома способами, а саме:

– шляхом соціального партнерства організації з навчальним закладом (ВНЗ, ПТНЗ, Центром ПТО тощо). При цьому навчальний заклад виконує замовлення організації на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працюючого персоналу. Підприємство отримує кваліфікованих робітників, конкурентоздатних на ринку праці;

– шляхом створення безпосередньо в організації навчально-методичної підструктури, яка забезпечує професійну підготовку працівників, прийнятих на

роботу учнями, та здійснює перепідготовку й підвищення кваліфікації працюючих кваліфікованих робочих для розвитку та підтримки їх ключових компетентностей, необхідних для виконання посадових функцій.

Перспективним є ставлення до навчання як до інвестиції у людські ресурси організації. Для модернізації системи професійного навчання кадрів на виробництві важливим є забезпечення його оптимальної організації. Узагальнюючи літературні дані, ми виділяємо такі етапи організації навчання персоналу підприємства: визначення потреби в професійному навчанні персоналу (визначення конкретних осіб для навчання) → виокремлення цілей навчання (формалізація у завданнях, виокремлення відповідних компетенцій, видів та форм, місця здійснення) → розробка плану-графіку професійного навчання та програми (зміст професійного навчання; вибір методів та визначення критеріїв навчання) → формування бюджету навчання (матеріальна база, обладнання, викладачі тощо) → НАВЧАННЯ для набуття учнями професійної компетентності → оцінка ефективності навчання → повернення до першої позиції (визначення потреби в навчанні).

Визначення потреби в професійному навчанні здійснюється на основі аналізу результатів кваліфікаційної атестації персоналу, окремих труднощів у виконанні персоналом професійної діяльності, можливості взаємозаміни працівників, раціональності використання робочих місць. Важливим є також аналіз складних ситуацій на виробництві.

Планування навчання здійснюється кваліфікованими працівниками в галузі освіти, в т. ч складається програма навчання на основі стандартів. Якщо на певні спеціальності/напрями немає розроблених державних стандартів, основу програми складають професійно-кваліфікаційні характеристики (ПКХ) та відповідні освітньо-професійні програми (ОПП). Останні складаються завдяки визначенню при аналізі ПКХ цілям навчання. В Радкевич пропонує визначати таксономію цілей за Б. Блумом. Дослідниця зазначає, що «освітні цілі професійного навчання... являють собою систему смислових орієнтацій, знань, умінь, навичок (компетенцій) і практичного досвіду, необхідних для здійснення

особистісно й соціально значущої професійної діяльності»[11, с. 16]. Авторка виокремлює такі важливі освітні цілі: мотиваційна, пізнавальна, фундаментальна, орієнтаційна. Визначення освітніх цілей дозволяє науково обґрунтовано виокремити зміст, визначити методи та технологію професійного навчання.

При складанні плану-графіку враховується кількість визначених для навчання осіб, установлюються терміни навчання, викладачі (ними можуть бути провідні фахівці підприємства, майстри, висококваліфіковані робітники або запрошені викладачі ВНЗ, ПТНЗ, Центрів ПТО, тощо), розклад занять. Окремо визначається місце навчання. Виокремлюються теоретичні заняття, які проводяться в аудиторіях, обладнаних для цього на підприємстві або (при соціальному партнерстві) в приміщеннях навчальних закладів та установ. Ознайомчі практичні заняття організовуються в спеціальних класах з виробничим обладнанням (на виробництві або в Центрах ПТО). Безпосередньо практичні заняття проводяться на робочих місцях підприємства. Організаторами при цьому виступають лінійні менеджери (наприклад, начальник цеха, бригадир тощо).

У плануванні навчання велике значення має технологія і методика здійснення занять. Для цього виокремлюється зміст навчання та проводиться його структурування. На основі виділених цілей навчання формулюються теми та змістові одиниці. Таким чином виділяються теми, підтеми, складаються змістові (по одній навчальній дисципліні) та структурні (інтегрується декілька змістових модулів з різних дисциплін) модулі. Визначається логічна послідовність опанування навчальним змістом. Складається загальний навчальний план.

На вітчизняному підприємстві ЗАТ «Ново-Краматорський машинобудівний завод» Донецької області – НКМЗ) розроблені у співдружності з Донбаською державною машинобудівною академією (ДДМА) та впроваджені цільові навчальні програми. Наприклад, програма професійного розвитку молодих спеціалістів «3-2-1», за реалізацією якої три дні на тиждень студенти навчаються у ДДМА, два дні працюють на верстатах із ЧПУ у виробничих цехах НКМЗ і один день навчаються у спеціалізованих класах заводу.

Відділ розвитку персоналу разом з провідними фахівцями НКМЗ розробили власний навчальний план, який враховує специфіку й умови роботи на заводі і відповідає корпоративним вимогам до професійного рівня молодого робітника верстатника. Цей план унормований МОН молоді і спорту України й використовується в машинобудівній академії для підготовки фахівців за замовленням НКМЗ. Таким чином, готуючи кваліфіковані кадри у ДДМА, служба роботи з персоналом машинобудівного заводу створює систему управління знаннями, необхідними для конкретних робочих місць на підприємстві, що дає змогу заводу вийти на більш високий рівень конкурентоспроможності за рахунок раціонального використання «людського капіталу». У цьому прикладі яскраво простежується реалізація принципу взаємозв'язку теорії і практики[5], а також модернізація професійного навчання на виробництві відповідно до вимог ринку праці та ринку освітніх послуг.

Сьогодні використовується багато технологій навчання: традиційне, дистанційне, відкрите, модульне тощо. Перспективною педагогічною технологією професійного розвитку персоналу на виробництві є модульне навчання. Воно вимагає структуризації змісту, визначення чіткої послідовності способів управління навчальним процесом та складання спеціальної модульної програми. Модульне оформлення змісту дає змогу використовувати окремі модулі для опанування певних видів професійної діяльності. Завдяки цьому змістове наповнення модульної програми можна «розібрати» на окремі модулі й переструктурувати для різних цілей професійного розвитку персоналу. Наприклад, навчання суміжним професіям, курси цільового призначення (виробничо-технічні, школи майстрів та бригадирів, школи вивчення позитивних й інноваційних методів праці тощо).

Модульне навчання посіло чільне місце в розвинених капіталістичних країнах [8], де за допомогою модулів на самостійних ділянках технологічних процесів виробництва (у фірмах, корпораціях, на заводах, підприємствах) члени бригад освоюють потрібні їм професії, опановують суміжні, що сприяє забезпеченню безперервності виробничого процесу.

За дослідженнями вчених саме модульна технологія професійного навчання, яка заснована на концепції Міжнародної Організації Праці («Модулі трудових навичок»), спрямована на підвищення якості навчання робітників та фахівців, конкурентоспроможних на ринку праці. Крім того, модульне навчання дозволяє в 2-2,5 рази скоротити тривалість та вартість навчання [6]. Отже, модульна технологія є ще одним прикладом модернізації професійного навчання персоналу на виробництві.

У навчальному плані вказуються форми і види занять. Взагалі професійне навчання персоналу на підприємстві забезпечується такими двома шляхами:

- курсового навчання, що передбачає формування навчальних груп і здійснюється в навчальних класах (лабораторіях);
- індивідуального навчання, що передбачає навчання на робочому місці, під керівництвом кваліфікованих робочих – інструкторів виробничого навчання.

Для розвитку професійного навчання персоналу на підприємстві важливого значення набувають змішані види занять: лекційно-семінарські, семінарсько-практичні, тренажерні тощо. Останнім часом у контексті компетентнісного підходу швидко розвиваються інтегрований вид занять – тренінги, в ході яких формуються професійні знання, способи діяльності особисте ставлення до роботи, первинний досвід. Для засвоєння способів професійної діяльності використовуються спеціальні тренажери.

Наприклад, в теперішній час існують навчально-тренажерні центри, які безпосередньо зв'язані з роботодавцями й виконують функції внутрішньофірмових навчальних структур.

Прикладом цього може бути Навчальний центр ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство», до складу якого, як зазначає Л. Герганов, входять чотири тренажерних комплекси: радіолокаційний, глобального морського супутникового зв'язку, «Медичний догляд на борту судна», «Особистого виживання в аварійних ситуації» тощо.

Для практичної роботи в реальних умовах є навчально-тренажерне судно «Новий Донбас», воно укомплектовано повним штатом, який здійснює навчальну

роботу з тими, хто проходить курсову підготовку.

Значну роль у формуванні професійної компетентності плавскладу відіграє тренажерна підготовка з використанням ситуації екстремальних умов: дефіциту часу, нестачею інформації(невизначеності), додаткового введення більш складних завдань з використанням персонального комп'ютера [4].

На сьогодні підготовка судноводіїв здійснюється за допомогою комп'ютерних тренажерів, заснованих на математичному моделюванні з використанням інноваційних перспективних інформаційних та комп'ютерних технологій або спеціальних модельних тренажерів, що використовуються на реальних водних акваторіях [10]. Тренажерні заняття так само сприяють модернізації професійного навчання в ринкових умовах.

Професійне навчання персоналу пов'язано з витратами фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Керівництво підприємства визначає обсяги коштів на професійне навчання персоналу, виходячи з фінансових можливостей, і зіставляє їх з розмірами коштів, які необхідні для задоволення потреби у підготовці персоналу. У разі виявлення істотних розбіжностей між можливостями підприємства в здійсненні професійного навчання з обсягами коштів, необхідних для задоволення потреби підприємства в навчанні персоналу, проводиться корекція останніх шляхом встановлення пріоритетів на підприємстві учнів працівників. За визначенням В Красношапки, загальна величина витрат на професійне навчання складається з наступних статей [8]:

- прямі витрати на навчання, (підготовка навчальних матеріалів, проведення занять, оплата праці викладачів та тренерів).
- непрямі витрати (оплата відряджень, пов'язаних з навчанням, витрати на транспорт та харчування).

Ефективність навчання з позицій ринкових вимог розглядається як повернення підприємству інвестицій, вкладених в навчання. Керівники, які орієнтуються на ринок праці, сьогодні вже розуміють витрати на навчання персоналу як інвестиції в майбутнє. Проте, на підприємстві постійно тримаються

в полі зору докази віддачі від цих інвестицій.

Ми розглянули цикл професійного навчання персоналу на виробництві. *Підсумовуючи викладене вище*, зазначаємо, що для забезпечення підприємств кваліфікованими робітничими кадрами доцільно модернізувати професійне навчання, розвиваючи інтегровану систему, яка базується на ефективному співробітництві осіб, що навчаються, закладів професійно-технічної освіти та роботодавців[5].

Крім того, важливим для підприємства з позицій набуття конкурентної переваги серед інших організацій є повернення інвестицій, вкладених у навчання персоналу.

Отже, в умовах ринкових відносин ефективним можна назвати таке навчання, результатом якого є більш висока продуктивність праці робітників і, як наслідок, більш низька собівартість продукції, що є раціональним рішенням завдань підприємства.

Подальших досліджень потребують питання оцінювання результативності професійного навчання персоналу на підприємстві, створення для цього спеціального інструментарію та розробка відповідних диференційованих модульних програм.

Література

1. О. Баранова Проблема модульного навчання в теорії і практиці/ О. Баранова // Професійне навчання на виробництві: зб. наук.праць: вип. III / редкол.: Н. Г. Ничкало (голова) [та ін.]. – К.: Наук. світ, 2009. – С. 118-122.

2. Батышев С.Я. Производственная педагогика: Учеб.пособие для работников, занимающихся профессиональным обучением рабочих на производстве. – [3-е изд. перераб. и доп.] / Сергей Яковлевич Батышев. – М.: Машиностроение, 1984. – 672 с.

3. Л. Герганов Управление качеством профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров плавсостава / Л. Герганов // Професійне навчання на виробництві: Зб.наук.праць: Випуск II / Ред.кол.: Н. Г. Ничкало

(голова) [та ін.]. – К.: Наук.світ, 2006. – С. 51-61.

4. Л. Герганов Профессиональная підготовка плав состава Придунавья в условиях международной интеграции / Л. Герганов // Професійне навчання на виробництві: зб. наук.праць: вип. III / редкол.: Н. Г. Ничкало (голова) [та ін.]. – К.: Наук. світ, 2009. – С. 88-97.

5. М. Дрозач Соціальне партнерство у професійній підготовці робітничих кадрів / М. Дрозач // Професійне навчання на виробництві : зб. наук. праць: вип. III / редкол.: Н. Г. Ничкало (голова) [та ін.]. – К.: Наук. світ, 2009. – С. 73-79.

6. Заюков І.В. Развитие професійного навчання кадрів на виробництві/ І. В.Заюков, Н.О.Коваль // Экономические науки. – 2006. – №5. – С. 34-39. [Электронный ресурс].– Режим доступа в Интернеті:http://www.rusnauka.com/7_DN_2007/Economics/20575.doc.htm

7. Кибанов А.Л. Управление персоналом организации/ А.Л. Кибанов /. – М.: Инфра-М, 2001. –572с. [Электронный ресурс] – Режим доступа в Интернеті:[http://www.mfmadi.ru/.](http://www.mfmadi.ru/)

8. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. – К.: Київ, 2004 – 42с.

9. Н. Ничкало Професійне навчання на виробництві як складова системи неперервної освіти: / Н. Ничкало // Професійне навчання на виробництві: Зб. наук.праць: Вип. II / Ред.кол.: Н. Г. Ничкало (голова) [та ін.]. – К.: Наук.світ, 2006. – С. 1-19.

10. А. Носовский Использование международного опыта подготовки судоводителей / А. Носовский // Професійне навчання на виробництві: зб. наук.праць: вип. III / редкол.: Н. Г. Ничкало (голова) [та ін.]. – К.: Наук. світ, 2009. – С. 97-105.

11. В. Радкевич Педагогічна конкретизація освітніх цілей професійного навчання кваліфікованих робітників / В. Радкевич // Професійне навчання на виробництві: Зб. наук .праць: Вип. II / Ред.кол.: Н. Г. Ничкало (голова) [та ін.]. – К.: Наук.світ, 2006. – С. 13-22.