

## **ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОЇ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ**

Розвиток організації (підприємства, фірми, компанії) в сучасних умовах ринкової економіки висуває нові вимоги до системи внутрішньофірмової підготовки персоналу. Якщо раніше вища або середня спеціальна освіта були гарантією довготривалої успішної трудової діяльності, то на сьогоднішній день для компанії стає все більш важливим не лише підвищення кваліфікації персоналу, а й навчання його конкретним знанням, умінням і навичкам, необхідним для здійснення професійної діяльності на певному робочому місці.

Проблема організації та здійснення підготовки персоналу має історичні корені. Становлення й розвиток системи внутрішньофірмової підготовки персоналу відбувається одночасно з розвитком промислового виробництва і є одним з напрямків розвитку системи неперервної професійної освіти. Всесвітньо відомі зарубіжні та вітчизняні дослідники розглядають у своїх роботах соціально-економічні та психолого-педагогічні проблеми неперервної професійної освіти, виділяючи такі її аспекти, як наукова організація праці (Г. Спенсер), мотивація до роботи (Ф. Герцберг, А. Колот), особистісний розвиток (О. Леонтьев), професійна етика (Р. Харрісон), професійне спілкування (І. Салбергер, Б. Скіннер), задоволення потреб різного рівня (К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу), готовність особистості до самоосвіти та самовдосконалення (С. Рубінштейн, Д. Узнадзе). Натомість, передумови становлення та розвитку системи внутрішньофірмової підготовки персоналу досі ґрунтовно не досліджені.

Мета статті – проаналізувати передумови становлення і розвитку системи внутрішньофірмової підготовки персоналу.

Поняття системи внутрішньофірмової підготовки персоналу тільки входить в науковий обіг. Тому в роботах різних дослідників можна зустріти синонімічні структури: внутрішньофірмове професійне навчання персоналу, система внутрішньокорпоративного (або корпоративного) навчання та ін. Відсутність єдиного терміну пояснюється також особливостями перекладу цього явища з іноземних мов (англійської, німецької, російської). Внутрішньофірмова підготовка персоналу розглядається як системне навчання, що проводиться на базі організації та передбачає отримання працівниками конкретних професійних умінь і навичок з метою підвищення ефективності роботи кожного співробітника окремо і всієї компанії в цілому. [3, с. 18].

Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що передумовами для становлення системи внутрішньофірмової підготовки персоналу були теорії європейського, американського та японського менеджменту. Дослідники європейського (М. Вебер, А. Файоль, К. Адамецькі та ін.) і американського (Ф. Тейлор, Ф. і Л. Джілберт, Г. Емерсон та ін.) менеджменту заклали підвалини для становлення системи внутрішньофірмової підготовки персоналу ще на початку минулого століття. Зокрема, німецький соціолог М. Вебер проаналізував духовні витоки підприємництва та етики праці. Ідеї М. Вебера про раціоналізацію трудових дій і бюрократизацію підприємств стали основою для створення «школи наукового управління» і розробки принципів управління.

Одним із перших звернув увагу на важливість забезпечення стабільного, стійкого персоналу підприємства відомий французький інженер, вчений і підприємець А. Файоль. Серед чотирнадцяти принципів управління, сформульованих А. Файолем і актуальних до цього часу, основоположними для сучасної системи внутрішньофірмової підготовки персоналу є принципи, пов'язані зі стабільністю персоналу, корпоративним духом та мотивацією. Крім того, вчений підкреслював роль індивідуально-психологічних особливостей менеджерів з точки зору їх впливу на успішність функціонування організації і наголошував, що Компанії мають організовувати в себе практичні семінари і заохочувати усі форми навчання менеджменту співробітників [1, с. 228]. Значним внеском у процес становлення системи внутрішньофірмової підготовки персоналу була «концепція гармонізації» польського вченого К. Адамецькі, в якій він розглядав питання наявного методу у виробництві. Друга його заслуга полягає в тому, що вчений не лише виділив контроль як один з найважливіших принципів управління, але й створив теорію наскрізного контролю в процесах управління. Проте, й донині навіть у ґрунтовних роботах сучасних дослідників можна зустріти розуміння ролі контролю як заключного етапу управлінського циклу.

У теорії й практиці американського менеджменту основою для становлення системи внутрішньофірмової підготовки персоналу стала школа «наукового управління» (scientific management), започаткована американським інженером і менеджером Ф. Тейлором. Він заклав основи концепції «економічної людини», в якій вирішальна роль відводилася принципу матеріальної зацікавленості. Саме Ф. Тейлор увів поняття «людський фактор», яке отримало згодом психологічну інтерпретацію у працях його послідовників. Разом з тим, соціальна природа індивіда не бралася ним до уваги. По суті його підхід до ролі людини в організації був «механічний», трактував працівника як фактор, елемент виробничого процесу, безпосередньо пов'язаний із засобами праці за принципом «людина – придатак до машини» [3, с. 112].

Ідеї Ф. Тейлора отримали послідовний розвиток у роботах американських дослідників – подружжя Френка і Ліліан Джілберт. Ф. Джілберт першим у США організував підготовку інструкторів з наукової організації праці і був ініціатором уперше організованого в Америці комітету «боротьби зі

стомленням». Крім того, Ф. Джілберт розвивав концепцію правильного вибору професії. Він підкреслював, що найважливіше в житті – це людина на своєму місці. На його думку, сенс наукової організації праці полягає в тому, щоб кожен займався тією справою, якій найбільше відповідають його фізичні і психічні здібності. На відміну від Ф. Тейлора у Ф. Джілберта більш чітко простежувалася орієнтація на «людський фактор». Він був активним прихильником залучення психологів до вирішення виробничих проблем, у тому числі для забезпечення необхідної співпраці підприємців і робітників. Безперечний вплив на його погляди мала співпраця з дружиною Ліліан Джілберт, яка стала першою жінкою в Америці, що отримала кваліфікацію доктора психології. Вона написала першу в історії книгу з психології управління підприємством. На її думку, наукове управління передбачає моральний розвиток працівників, який забезпечувалося культивуванням почуття відповідальності за себе та інших, почуття професійної гордості, здатності до самоконтролю, почуття справедливості. Успішність управління вона пов'язувала з психікою людини.

Відомий організатор і раціоналізатор промисловості, перший в історії наукового менеджменту «інженер з ефективності», який зробив ефективність справжньою філософією, Г. Емерсон розглядав питання про наукове управління в більш широкому аспекті, ніж це робили Ф. Тейлор і Ф. Джілберт, чії роботи стосувалися переважно організації робочого місця та підвищення ефективності діяльності окремого працівника. Г. Емерсона цікавили питання цілісної організації підприємства, ефективності функціонування окремих промислових галузей, державного управління. Він розробив систему підвищення продуктивності, яку сам називав «системою доцільностей», а не науковою організацією праці [1, с. 84].

Ці загальні тенденції розвитку менеджменту початку ХХ ст. стали передумовами для переорієнтації поглядів на місце людини в сфері виробництва, що в свою чергу, підвело до створення системи внутрішньофірмової підготовки персоналу. З кінця 1930-х років все частіше стали з'являтися критичні зауваження на адресу представників школи «наукового управління». Критикувалися механістичні і біологізаторські погляди на людину, залучену у виробництві, переважна орієнтація на економічні питання організацій. Думки психологів і соціологів про те, що забезпечити мотивацію людини до більш продуктивної праці можна не лише матеріальними винагородами, стали знаходити все більше розуміння. У 40-х роках формується школа «людських взаємостосунків» – як альтернатива менеджменту, орієнтованому головним чином на кінцевий результат. Не заперечуючи все те корисне, що створили Ф. Тейлор і його послідовники в раціоналізації виробництва, прихильники цього напрямку намагалися наповнити їх методи гуманним змістом.

Біля витоків школи «людських взаємостосунків» стояв видатний німецький психолог Г. Мюнстерберг. Його вважають одним із основоположників психотехніки. Звернувши увагу на те, що не всі люди (особливо молоді) в змозі адекватно оцінити свої здібності і, відповідно, зробити правильний вибір професії, він розробив програму психологічного вивчення професій, яка включала збір інформації у керівників підприємств, спостереження за роботою фахівцями-психологами (їх роль вчений особливо підкреслював в аналізі професій), експериментальне дослідження, в тому числі спеціальне вивчення особливостей діяльності успішних і неуспішних працівників (метод «полярних груп»). Г. Мюнстерберг наполягав на необхідності створення спеціальних психотехнічних інститутів і лабораторій, які б перешкодили поширенню «псевдопсихологічних засобів». Він передбачав, що промислові підприємства зрештою самі проявлять ініціативу в залученні до роботи фахівців-психологів [1, с. 193].

Найбільшу популярність як представник школи «людських взаємостосунків» отримав американський соціолог і психолог Е. Мейо. Він вважається одним з основоположників індустріальної соціології та соціальної психології. Результати експериментальних досліджень дозволили Е. Мейо зробити низку висновків, серед яких важливим у світлі проблеми, яку ми розглядаємо, є твердження, що керівники виробництва повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію, жорстка ієрархія підпорядкованості і бюрократична організація не сумісні з природою людини, яка тягнє до свободи. У програму досліджень Е. Мейо входило вивчення широкого спектру проблем: аналіз впливу групи на поведінку, мотивація і цінності індивіда, засоби спілкування і способи передачі інформації в процесі трудової діяльності, специфіка мови. Завдяки дослідженням Е. Мейо з'явилися поняття «неформальна група» (структура, що виникає на основі взаємостосунків людей, їх взаємних симпатій і антипатій), «згуртованість групи», «сприятлива атмосфера на робочому місці», «задоволеність працівника своєю працею» та ін.

Представники школи «людських взаємостосунків» (У. Діксон, Д. Мак-Грегор, А.П. Слоун та ін.) послідовно розкрили важливу роль неформальних стосунків у діяльності організацій. Стало очевидним, що такі взаємостосунки не можуть залишатися стихійно регульованими, навпаки, ними слід керувати і, насамперед, у формі співпраці працівників та адміністрації. Менеджери повинні не тільки збільшувати прибуток (як це розцінювалося досі), а й шукати шляхи об'єднання працівників навколо цілей організації. Прийшло розуміння того, що лише об'єднуючи технічну та соціальну складові процесу виробництва можна досягти бажаного успіху. Школа «людських взаємостосунків» збагатила теорію і практику системи внутрішньофірмової підготовки, звернувши увагу на вищі соціальні потреби людини, одночасно закликавши до зняття негативних ефектів спеціалізації праці і до відмови від жорсткого структурування влади. В якості основних методів дослідження організаційних зв'язків на підприємствах вводяться соціометрія та опитування. Проведені з їх допомогою дослідження дозволили сформулювати рекомендації, по суті своїй соціально-психологічні, спрямовані насамперед на оптимізацію морального клімату в колективі.

Важливою передумовою для системи внутрішньофірмової підготовки персоналу у наступні десятиліття стало управління на основі визначення індивідуальних цілей. Воно розуміється як

процес спільного визначення працівниками фірми цілей кожної посади і координації зусиль з їх досягнення. Узгоджуючи зі стратегічними цілями компанії, працівники спільно зі своїм менеджером намічають для себе конкретні цілі, яких вони планують досягти за визначений проміжок часу. Плани обговорюються з менеджером з точки зору їх бажаності, здійсненості та обґрунтованості. Менеджер регулярно аналізує успіхи кожного працівника в досягненні поставлених цілей. Наприкінці запланованого періоду проводиться остаточний аналіз, у ході якого отримані результати співвідносяться з наміченими цілями. Якщо цілі виявляються не досягнутими, то проводяться аналіз причин зриву і корекція цілей та методів їх досягнення. Все це стимулює активність людей, сприяє розгортанню потенціалу їхньої діяльності та одночасно вводить у цивілізовані рамки конкуренцію співробітників між собою. Оскільки високих посад і нагород менше, ніж претендентів на них, конкуренція представляється американцями необхідною умовою соціального та особистісного розвитку.

У другій половині ХХ ст. у цьому процесі намітилися принципи відмінності. Найбільш яскраво вони проявилися в теорії і практиці менеджменту Японії (М. Дзедзи, А. Морито, Й. Олстон та ін.). Система японського менеджменту заснована на соціальних цінностях і культурних традиціях, прийнятих у цій країні. Саме гармонійне поєднання сучасних методів, технологій, постійного впровадження інновацій, з одного боку, і традиційних цінностей і культури взаємин, з іншого боку, допомогло японцям досягти соціально-економічного процвітання. Японські менеджери створили власну модель управління виробництвом і суспільством, запозичивши все найцінніше із загальносвітової теорії та практики, насамперед – американської. Однак специфіка японського менеджменту принципово відрізняється від американського і характеризується домінуючою орієнтацією на людський фактор. Сьогодні японські менеджери є кращими в світі фахівцями з людських відносин. Вони враховують і активно використовують історично сформований менталітет японського народу, такі національні риси, як виняткова працелюбність, висока дисциплінованість, практицизм, взаємодопомога. У свідомості кожного японця глибоко закладено розуміння свого обов'язку перед усією нацією в цілому. І менеджери, і робітники вважають своїм патріотичним обов'язком економічний розвиток країни. Японська культура заснована на первинності інтересів групи і вторинності інтересів особистості, і тому люди повинні діяти спільно, співпрацюючи один з одним для досягнення успіху всього суспільства.

Американський вчений Й. Олстон, проаналізувавши діяльність різних японських компаній, відмітив особливу роль працівника у виробничому процесі. Будь-яке нововведення на японському заводі починається із з'ясування пропозицій робітників щодо технологічних і організаційних новацій. Японці вважають що будь-який, навіть найдосвідченіший, інженер знає менше про цей технологічний процес, ніж той, хто його безпосередньо виконує. Тому японські менеджери завжди звертаються до своїх підлеглих за порадою [4].

Серед методів, які лягли в основу системи внутрішньофірмової підготовки персоналу, стали гуртки якості, наставництво («мінарай») довічний найм, корпоративна культура («ва»). Гуртки якості складаються з восьми осіб і одного старшого та збираються раз на місяць з метою розробки програми підвищення продуктивності праці. Членів гуртків якості вчать теорії й практиці управління, вирішення проблемних ситуацій, які спричиняють низьку продуктивність праці. На багатьох японських заводах кількість членів гуртків якості досягає 90 % всієї кількості робітників. Вони не лише навчаються і підвищують свою кваліфікацію, а й вносять нові пропозиції та сприяють розвитку виробництва. Японці вважають, що офіційне навчання дає тільки основи спеціальності і розвиває загальні здібності, а навчитися тому, що їм дійсно потрібно, можна тільки в процесі роботи і через індивідуальне навчання. Більшість молодих робітників переймають досвід у своїх старших колег. Трудові навички передаються шляхом спостереження і копіювання. В Японії існує традиція, яка називається «мінарай» і означає спостереження за досвідченими робітниками з метою освоєння їх навичок. Така традиція існувала в інших країнах і називалася наставництвом. Однак японський мінарай – явище більш широке. Японці в цілому схильні до допомоги один одному. Вони не звикли тримати свої методи і прийоми роботи в таємниці, вважають за краще вчитися один у одного за традицією мінарай.

Довічний найм дає працівнику можливість не турбуватися про наявність роботи, не відчувати страху перед безробіттям і навчитися багато чому з того, що сприятиме збільшенню прибутків їхньої фірми. Японські працівники спокійно сприймають зміни в технології і не бояться бути заміненими машиною, бо знають, що будуть перенавчені для іншої роботи.

Групову гармонію і узгодженість, яка в інших країнах трактується корпоративним духом або морально-психологічним кліматом, японці називають словом «ва». «Ва» означає прагнення кожного до взаємного співробітництва і рівноваги в колективі й передбачає обмеження індивідуальних потреб та інтересів на користь групи. Японці вважають, що менеджер повинен володіти, принаймні, трьома уміннями: умінням створювати групове «ва» (тобто налагоджувати взаємостосунки на засадах співпраці, партнерства, згоди в середовищі своїх підлеглих), умінням організовувати колективне прийняття рішення; умінням бути лідером групи. Уміння створювати групове «ва» вважається головною характеристикою менеджера.

Погоджуємося з думкою вітчизняних вчених про те, що японські принципи менеджменту не можуть бути просто перенесені в практику внутрішньофірмової підготовки персоналу будь-якої іншої країни, оскільки вони відображають традиційні японські цінності і є чужорідними для прямого застосування без змін і адаптації до нового соціального середовища. Але в той же час японці розробили для себе такі принципи, які є універсальними, гуманними і прогресивними і допомогли їм досягти економічного успіху і суспільного добробуту.

Перспективою подальшого дослідження вбачаємо виявлення наших глибинних традиційних

цінностей, які б могли стати надійною та дієвою основою для розвитку системи внутрішньофірмової підготовки персоналу вітчизняних організацій, що переходять на платформу самонавчання і саморозвитку.

#### Література

1. Економічний словник / Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич. – К.: Кондор, 2006. – 356 с.
2. Кравченко А.И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор, А. Гастев / А.И. Кравченко. – СПб.: Изд-во Рус. Христиан. гуманит. ин-та, 1999. – 319 с.
3. Словарь финансово-экономических терминов и определений: учебно-метод. пособие. – М.: ИВЭСЭП, 2008. – 128 с.
4. Финансовый менеджмент. Практика японского менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа 22.01.2014: <<http://www.finansoviy-menedjment.ru/j-menedjment.htm>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.

**Банит Ольга Васильевна** – кандидат педагогических наук, младший научный сотрудник отдела андрагогики Института педагогического образования и образования взрослых НАПН Украины  
E-mail: [olgabanit@mail.ru](mailto:olgabanit@mail.ru)

#### ПРЕДПОСЫЛКИ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА

**Аннотация.** Проанализированы предпосылки становления и развития системы внутрифирменной подготовки персонала в теории и практике европейского (М. Вебер, А. Файоль, К. Адамецки), американского (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Джилберт, Г. Эзерсон) и японского (М. Дзэдзи, А. Морито, Й. Олстон) менеджмента.

**Ключевые слова:** система внутрифирменной подготовки персонала, европейский, американский, японский менеджмент.

**Banit Olga** – Candidate of Pedagogical Sciences, Researcher of the Andragogy Department, Institute of Pedagogical and Adult Education of NAPS of Ukraine  
E-mail: [olgabanit@mail.ru](mailto:olgabanit@mail.ru)

#### BACKGROUND OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF CORPORATE TRAINING SYSTEM

**Summary.** The preconditions of becoming and development of intra-training for staff in the theory and practice of European, American and Japanese management were analysed. In particular, in the European management prerequisites can be considered as the analyse of spiritual roots of entrepreneurship and labor ethics, theory of rationalization of labor action and bureaucratization of enterprise (M. Weber), the theory of stable staff and consideration of individual psychological characteristics of managers (A. Faiol), the concept of harmonization and cross-cutting control (K. Adametskii) school of "human relationships" and a program of psychological study of occupations (G. Myunsterberh). In the American management – "school of scientific management", the foundations of the concept of "economic man" and introducing the concept of the "human factor" (F. Taylor), the concept of the right career choice and psychologization of management (F. and L. Dzhilbret) "system expediency" (G. Emerson), an offshoot of industrial sociology and social psychologists, putting the concepts of "informal group", "group cohesion", "favorable atmosphere in the workplace", "employee satisfaction with their work" (E. Mayo). In theory and practice of Japanese management (M. Dzedy, A. Morito, J. Olston, etc.) the prerequisites of a formation of the system of intra-training for staff were quality circles, mentoring ("minaray") lifetime employment, corporate culture ("wa").

**Key words:** intra-training for staff, European, American, Japanese management.

#### Bibliography

1. Ekonomichnyi slovnyk / I. Zavadskyi, T. Osovska, O.O. Yushkevych. – K.: Kondor, 2006. – 356 s.
2. Kravchenko A.I. Klassiki sociologii menedzhmenta: F. Tejlor, A. Gastev / A.I. Kravchenko. – SPb.: Izd-vo Rus. Hristian. gumanit. in-ta, 1999. – 319 s.
3. Slovar' finansovo-jekonomicheskikh terminov i opredelenij: uchebno-metod. posobie. – M.: IVJeSJeP, 2008. – 128 s.
4. Finansovij menedzhment. Praktika japonskogo menedzhmenta [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu 22.01.2014: <<http://www.finansoviy-menedjment.ru/j-menedjment.htm>>. – Zagol. z ekranu. – Mova ros.