

*Баніт О. В.,*  
кандидат педагогічних наук,  
старший науковий співробітник  
відділу андрагогіки ІПОД НАПН України

## **ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ВНУТРІШНЬОФІРМОВИХ ПРОГРАМ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Сучасний світовий досвід показує, що отриманої професійної освіти недостатньо для виконання спеціалістами своїх обов'язків. Нові технології, а також інтеграція вітчизняних підприємств у світову економічну інфраструктуру вимагають від фахівців більшості професій підвищення кваліфікації – освоєння нових технологій і методів роботи. Без істотного підвищення компетентності і поліпшення діяльності працівників усіх категорій неможливо досягти реального і стабільного розвитку. Нові знання, якими вони будуть володіти, дозволять компанії розвиватися більш стрімко, бути конкурентоспроможною.

Але останнім часом, особливо у зв'язку з кризовими явищами та необхідністю економії коштів, а також необхідністю пошуку нового балансу між витратами й економією, змінюються підходи до стратегії підбору та навчання персоналу. Керівництво фірм віддає перевагу підготовці своїх (внутрішніх) фахівців під потреби бізнесу на противагу попередній стратегії – підбору готового персоналу. Свої співробітники добре знають організацію і поняття «корпоративна культура» для них асоціюється з високою прихильністю до корпоративних традицій. Саме внутрішньофірмове навчання і розвиток персоналу дозволяє створити працездатну команду, яка допоможе вибратися з кризи з найменшими втратами, а то й і з прибутком для компанії.

У процесі організації внутрішньофірмового навчання і розвитку персоналу виникають проблеми вибору викладачів, інструкторів, тренерів, а також з планом, тематикою, обсягом навчальних програм і тією кількістю співробітників, яких необхідно навчити. Якщо першу проблему можна вирішити за рахунок фахівців тієї ж фірми, остання вирішується шляхом діагностики, то за розробку навчальних програм візьметься далеко не кожен висококваліфікований у своїй виробничій галузі спеціаліст.

Тому буде доречним, на нашу думку, зупинитися на загальних підходах до розробки внутрішньофірмових навчальних програм. Це може стати відправним пунктом для того, хто виявить бажання розробляти програму, і значною економією коштів для фірми.

1. У широкому розумінні навчання охоплює ознайомлення зі структурою організації, посадовими взаємозв'язками, офіційними вимогами і неписаними правилами. У внутрішньофірмовому навчанні персоналу проводиться розподіл на програми, покликані розвивати персонал, і програми тренування професійних навичок, або тренінг.

2. Змістом програм тренування професійних навичок є посадові обов'язки працівника, послідовність і прийоми їх виконання, пріоритети, цільові установки, розуміння порядку діяльності.

3. У програмах «розвитку персоналу» передбачено навчання, що виходить за межі вимог, визначених поточними посадовими обов'язками, і супроводжуються розвитком особистих і професійних якостей, збагаченням працівника концептуальними знаннями.

4. Підбір програм підготовки і підвищення кваліфікації здійснюється і з позиції завдань навчання (посадове підвищення працівника, зміна вимог до посади, недостатньо ефективно виконання обов'язків, тощо).

Слайд 6

5. Щодо змісту програм слід врахувати, що професійна діяльність потребує застосування в різних пропорціях концептуальних, міжособистісних і спеціальних знань.

6. Американські спеціалісти вказують на існування певної закономірності в їх співвідношенні, що відображає рівень організаційної ієрархії, а саме: чим вищий рівень персоналу, тим більшу частину навчання становлять концептуальні знання і меншу – спеціальні навички, в той же час об'єм навичок міжособистісного спілкування загалом залишається стабільним.