

## РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ — ЗАПОРУКА ДОБРОБУТУ КОМПАНІЇ

*В статті дано відповідь на питання як забезпечити належний рівень професіоналізму та компетентності персоналу. Розглянуто різні форми навчання, дано детальну їх характеристику. Проаналізовано активність українських підприємств в сфері навчання власного персоналу.*

**Ключові слова:** компетенція, професіоналізм, підвищення кваліфікації, навчання персоналу, коучинг, майстер-клас, тренінг, семінар, курси, конференції, школи.

*The article answered the question how to ensure a proper level of professionalism and competence of staff. Describe different forms of training and giving their detailed characteristics. Analyzed the activity of Ukrainian enterprises in training their own staff.*

**Key words:** competence, professionalism, rising qualification, staff training, coaching, master class, training, seminars, courses, conferences, school.

Давно відоме твердження «кадри вирішують все». На своєму робочому місці кожний працівник щодня приймає ряд рішень, вирішує масу стратегічних і тактичних задач. Нерідко від професійності прийнятих рішень залежить успіх компанії у відносинах з партнерами, клієнтами, отриманні прибутку чи понесенню втрат. Кожна організація прагне, щоб її персонал був кваліфікованим, компетентним та професійним і в процесі відбору керується саме цим. Але наш світ сьогодні настільки динамічний, надзвичайно швидко розвиваються наука, техніка і технологія і щоб залишатися професіоналом вже недостатньо просто досконало знати якусь сферу, необхідно постійно оновлювати ці знання, бути в курсі останніх подій. Сьогодні питання «Навчати чи не навчати?» для керівників звучить не менш актуально, ніж у свій час «Бути чи не бути?» [1, с. 120].

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження різних форм навчання персоналу організації, як основного елементу його розвитку та способу підвищення кваліфікації. Дослідження активності використання такого елементу кадрового маркетингу як навчання, українськими підприємствами.

**Результати.** Західні компанії давно вважають, що персонал входить до ключової трійки факторів бізнесу разом з фінансами та інформаційними технологіями [3, с. 120].

Останнім часом і на українських підприємствах все більше уваги приділяється розвитку персоналу, підвищенню його кваліфікації. Стало очевидним, що для забезпечення благополуччя компанії необхідні компетентні, професійні працівники.

На сьогоднішній день існує як мінімум два шляхи досягнення цього. Перший: найняти готового професіонала. Другий — навчити молодого недосвідченого працівника. Кожен з цих варіантів є досить дієвим і компанія сама вирішує який шлях обрати в залежності від цілей, її фінансових можливостей (професіонали коштують значно дорожче) та завдань, що виконуватиме новий працівник.

Незалежно від рівня кваліфікації працівника, якого найняла компанія, з часом все одно виникає необхідність у підвищенні його компетенції. Це зумовлено стрімким розвитком нових технологій. Варто згадати, що ще за часів Радянського Союзу кожен працівник мав пройти курси підвищення кваліфікації кожні п'ять років. В сучасному світі курси підвищення кваліфікації набули різноманітних форм: від стажування в іншій компанії до коучингу. Розглянемо їх детальніше.

**Тренінги.** Сьогодні це явище є надзвичайно популярним. Тренінгів пропонується величезна кількість. Різноманітні вони і за глибиною знань яким навчають: це можуть

бути як базові знання в тій чи іншій сфері, так і останні розробки і новинки. Ціллю тренінгу зазвичай є формування конкретного практичного навичку у виконуваний працівником роботі, це дія на основі знання. Та разом з тим дуже часто метою тренінгу є організаційні аспекти роботи типу побудови згуртованого колективу (team building) та ін.

Структурно тренінг будується за таким алгоритмом:

– 30% часу відводиться на теорію: пояснення матеріалу, його розгляд на конкретних прикладах;

– 70% часу — на практичне відпрацювання учасниками отриманих знань в групах.

Обов'язковим елементом тренінгу є зворотній зв'язок (англ. feedback можна часто почути в сучасному світі). Після відпрацювання того чи іншого завдання на розвиток потрібного навичку, учасники тренінгу діляться з тренером враженням, ставленням до щойно виконаного завдання.

Тривалість тренінгу зазвичай складає 2—3 дні, в деяких випадках може сягати 7 днів. Тренінг може проходити в таких формах як лекції, групова робота, рольові ігри, ін. Вартість тренінгу в порівнянні з іншими формами навчання є досить високою. Може складати 1500—2500 грн за дводенну програму на одну людину, якщо це відкритий тренінг, і 10000—30000 грн за 15—20 людей — у форматі корпоративного тренінгу [5, с. 115].

Продакт-семінари (семінари по продукту). Зазвичай слухачами таких семінарів є персонал, що задіяний безпосередньо у сфері продажу певного продукту, зокрема менеджери з продажу.

Продакт — семінари проводяться з метою ознайомлення працівників з особливостями нового продукту, щоб вони могли правильно консультувати клієнтів. Проводиться таке навчання компанією — виробником нового продукту, або уповноваженою нею організацією безкоштовно, адже компанія — виробник зацікавлена у кращому просуванні своїх новинок на ринок.

Семінари по продукту є корпоративною формою навчання, проводяться для менеджерів певної групи товарів, зазвичай раз на декілька місяців або ж при надходженні нового виду товару.

Коучинг. Від англ. coach — персональний тренер, наставник. Жоден спортсмен високого рівня не може досягти високих результатів без тренера. Спортсмени, музиканти, талановиті актори а тепер і успішні менеджери переконані, що їм потрібен хтось ще, людина, яка може професійно допомогти їм розібратися з метою, вибрати напрям роботи і визначити конкретні дії.

Один з основоположників коучингу, Тімоті Голві, дає наступне визначення: «Коучинг — це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає вчитися».

Міжнародна Федерація Коучингу (ICF) дає таке визначення: «Професійний коучинг — це безперервне співробітництво, яке допомагає клієнтам домагатися реальних результатів у своєму особистому та професійному житті. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, поліпшують свій ККД і підвищують якість життя» [6].

Трактують коучингу досить багато, але суть його заключається в допомозі людині самостійно одержати максимальні результати в особистому і професійному житті. Клієнт своїми зусиллями досягає поставленої мети, а коуч йому в цьому допомагає з допомогою запитань, натяків направляє клієнта до вирішення проблеми. Методи коучингу, допомагають людям знайти розуміння свого власного шляху в житті.

Ми живемо в надзвичайно змінюваний час. Ринок для коучів і консультантів по впровадженню змін для швидкої адаптації до нової економіки, за переконанням фахівців, тільки починає формуватися. За три останні роки в Північній Америці число зареєстрованих коучів зросло з 20000 до 80000. Середній річний дохід коуча в Північній Америці складає 480000 дол. за рік [7]. В Україні година роботи коуча складає 150—500 грн. [5, с. 117]. Коуч-сесія являє собою 1—2 зустрічі на тиждень, поки не буде досягнуто поставленої цілі, вирішено завдання.

Якщо спробувати оцінити в цифрах те, що відбувається зараз на ринку праці, то виявиться, що дві з чотирьох професій, в яких люди працюватимуть через п'ять років, ще навіть не придумані [7]. Вище сказане говорить про те, що особистий коучинг стає потрібною професією в нашому швидкозмінному світі.

Курси. Основною ціллю, яка ставиться перед такою формою навчання, є передача певних конкретних практичних навичок. Слухачам дають повний обсяг матеріалу по певному з предметів, який вони застосовують тут же на практиці. Курси можуть бути відкритими та корпоративними.

Останнім часом багато провідних компаній України влаштовують централізовані курси іноземної мови (зокрема англійської) для свого персоналу. Курси організують в зручний для працівників і вільний від роботи час на території компанії. Заняття проходять у групах до 20—30 чоловік, в середньому двічі на тиждень протягом 2—3 місяців.

Характерною особливістю такої форми навчання є великий обсяг роздаткового матеріалу та домашніх завдань. По закінченню курсів слухачам видається сертифікат. Середня вартість курсів у Києві 200—400 грн. [5, с. 113].

Школи. Форма навчання, яка поєднує елементи тренінгу (пряме практичне застосування нових навичок) та курсів (тривале, протягом декількох місяців, навчання). Основною метою школи є опрацювання та закріплення великої кількості практичних навичок. Навчання проходить у формі лекцій, семінарів, рольових ігор, роботи слухачів у групах. Може тривати від 3 місяців до 1,5 року, коштує 5000—15000 грн. [5, с. 115].

Однією з основних особливостей шкіл є можливість сильного проміжного контролю, а також присутність елементів дистанційного навчання. Викладач висилає завдання учасникам з певною періодичністю і отримує від них звіт про виконану роботу по відпрацюванню того чи іншого навичку.

Школи є відмінними від тренінгів більшою тривалістю часу навчання і відповідно ширшим колом опрацьованих тем та навичок. Мають більшу направленість на розвиток комунікативного аспекту, ніж просто практику, в порівнянні з курсами.

Крім основних форм навчання, які були розглянуті вище, існують не такі поширені, але не менш ефективні форми. До них можна віднести наставництво, стажування та самоосвіта.

Наставництво — це форма взаємодії досвідченого співробітника із менш досвідченим. Метою такої взаємодії за звичай є передача знань, навичок, розкриття потенціалу працівника, що навчається, а також заміщення працівником, що навчається, свого наставника в майбутньому (наприклад коли наставник перейде на більш високу посаду, або ж на пенсію, ін.)

Наставництво досить поширене при роботі з кадровим резервом організації. При передачі певних знань і навичок, працівник, що навчається отримує ще і додаткові повноваження та відповідальність.

Стажування — це така форма навчання, при якій працівник однієї компанії відправляється в іншу для отримання нових знань. Дуже часто стажування використовують великі міжнародні корпорації, відправляючи працівників з однієї країни свого перебування в іншу.

Стажування поділяється на короткострокове та довгострокове. Короткострокове стажування передбачає ознайомлення та навчання конкретній операції, певному відрізку якогось процесу роботи. Довгострокове стажування має на меті більш повне та досконале вивчення певного напрямку діяльності компанії. Працівника можуть відправити і інший кінець світу на 4—6 місяців, а то й більше.

Перед початком стажування складається індивідуальний план стажера, що містить конкретні професійні та управлінські функції, які він виконуватиме під час стажування, а також фіксуються відповідні знання та навички, що отримуються в процесі стажування.

Самоосвіта — це індивідуальна самостійна форма навчання. В даний час така форма навчання не є дуже поширеною, можливо через те, що вимагає надзвичайно високого

рівня самоорганізації та контролю. В більшості випадків самостійне навчання відбувається за допомогою комп'ютера.

Дослідження американських вчених показали, що комп'ютеризоване навчання з використанням засобів мультимедіа забезпечує більш високий ступінь засвоєння матеріалу (на 30 %) та більш високий відсоток запам'ятовування, ніж традиційні методи [5, с. 119].

Аналіз активності українських підприємств у сфері розвитку власного персоналу показує, що 20 % підприємств взагалі не займаються навчанням працівників; 60 % компаній не мають чіткого плану розвитку персоналу, час від часу відправляють працівників на тренінги та семінари; лише 20 % компаній здійснюють системне навчання персоналу.

**Висновки.** Сучасний світ є надзвичайно динамічним у своєму розвитку. Кожного дня з'являються нові знання, створюються нові теорії та технології. Все це вимагає від кожного працівника (ким би він не працював, чи то вчитель у школі, чи то директор великої компанії) постійного підвищення своєї компетенції, розвитку своїх професійних якостей.

На сьогоднішній день існує багато способів підвищення кваліфікації, зокрема це тренінги, курси, школи, семінари, коучинги, стажування, наставництво, самоосвіта (для більш відповідальних та організованих працівників). Всі ці форми є досить хорошими інструментами для розвитку персоналу підприємства. Кожна компанія самостійно обирає найбільш підходящу для неї форму навчання, виходячи із цілей і завдань, які ставляться, фінансових та часових можливостей організації.

Навчання може бути джерелом конкурентної переваги в низці галузей для фірм, котрі можуть ним правильно користуватися [4, с. 167]. Сьогодні в багатьох розвинених країнах сукупні витрати всіх підприємств на розвиток персоналу можна порівняти з державними витратами на систему освіти [2, с. 108—109].

Західні компанії давно вважають, що персонал входить до ключової трійки факторів бізнесу разом з фінансами та інформаційними технологіями.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Адаменко О. Как защитить инвестиции в обучение персонала? // Кадровик України. — 2007 — №3 (03). — С. 120—125
2. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. — 3-тє вид., випр. і доп. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. — 559 с.
3. Могильник Г. Оценка эффективности проведенного обучения // Кадровик України. — 2007 — №4(04). — С.120- 124
4. Пфедфер Д. Формула успеха в бизнесе: на первом месте — люди.: пер.с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 560 с.
5. Таран М. Форматы обучения // Кадровик України. — 2007 — №4(04). — С. 112—119.
6. [www.compumarket.zp.ua/?p=224](http://www.compumarket.zp.ua/?p=224)
7. [www.coachingtr.narod.ru/whatisc.html](http://www.coachingtr.narod.ru/whatisc.html)

Грищенко Д.Г. — L4Di@yandex.ru

Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.

Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Сологуб О.П.