

МІСЦЕ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

МАРТИНЕНКО І. О.

УДК 331.108.45

Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу

У статті проаналізовано основні визначення поняття «розвиток персоналу», що дає змогу зробити висновки щодо неоднозначності даної категорії. Багато вчених під розвитком персоналу мають на увазі тільки процес його навчання, інші у складі різних заходів також однією з важливих складових виділяють професійне навчання персоналу. Розглянуто модель професійного навчання, етапи формування бюджету навчання та різні методи навчання за категоріями персоналу. Вибір того чи іншого методу навчання є складним процесом, який обумовлюється низкою факторів і потребує значної уваги з боку керівництва підприємства з метою досягнення максимального результату від навчання та отримання позитивного ефекту. Запропоноване власне формулювання категорії «професійне навчання».

Ключові слова: професійне навчання, навчання персоналу, розвиток персоналу, методи навчання.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Мартиненко Ірина Олегівна – асистент, кафедра менеджменту, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (вул. Чкалова, 17, Харків, 61070, Україна)

E-mail: iren.class@gmail.com

УДК 331.108.45

Мартыненко И. О. Место профессионального обучения в процессе развития персонала

В статье проанализированы основные определения понятия «развитие персонала», что позволяет сделать выводы о неоднозначности данной категории. Многие ученые под развитием персонала понимают только процесс его обучения, другие в составе различных мероприятий также одной из важных составляющих выделяют профессиональное обучение персонала. Рассмотрена модель профессионального обучения, этапы формирования бюджета обучения и различные методы обучения по категориям персонала. Выбор того или иного метода обучения является сложным процессом, который обуславливается рядом факторов и требует значительного внимания со стороны руководства предприятия с целью достижения максимального результата от обучения и получения положительного эффекта. Предложена собственная формулировка категории «профессиональное обучение».

Ключевые слова: профессиональное обучение, обучение персонала, развитие персонала, методы обучения.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Мартыненко Ирина Олеговна – ассистент, кафедра менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт» (ул. Чкалова, 17, Харьков, 61070, Украина)

E-mail: iren.class@gmail.com

UDC 331.108.45

Martynenko I. O. Place of Professional Training in the Process of Personnel Development

The article analyses main definitions of the «personnel development» notion, which allows drawing conclusions about ambiguity of this category. Many scientists understand personnel development only as a process of personnel training, others single out professional training of personnel as one of the most important components. It considers a model of professional training, stages of formation of the budget of training and various methods of training by personnel categories. Selection of one or another method of training is a complex process, which is based on a number of factors and requires significant attention from the company management with the purpose of achievement of a maximum result from training and achievement of a positive effect. It offers own wording of the «professional training» category.

Key words: professional training, training of personnel, development of personnel, training methods.

Pic.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Martynenko Irina O. – Assistant, Department of Management, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute» named after M. Ye. Zhukovskiy (vul. Chkalova, 17, Kharkiv, 61070, Ukraine)

E-mail: iren.class@gmail.com

Місце України у всесвітньому економічному просторі багато в чому залежить від національної та регіональної конкурентоспроможності. Отже, важливими напрямками соціально-економічного розвитку держави повинне бути зміцнення конкурентоспроможності на основі формування та використання стратегічного потенціалу, серед якого найголовніше місце займають людські ресурси.

Важливу роль у досягненні конкурентоспроможності підприємства грає професійний рівень персоналу, що забезпечує можливість формування та підтримки конкурентних переваг підприємства. Отже, можна провести прямий взаємозв'язок між конкурентоспроможністю підприємства, персоналу та його розвитком. Формування компетенцій персоналу відбувається на основі надання знань, умінь, навичок у процесі навчання та професійного розвитку персоналу.

Стрімкий розвиток суспільства та науки приводить до швидкого оновлення знань, що вимагає від держави та власне підприємств створювати умови до своєчасного та ефективного розвитку людських ресурсів.

У теорії управління персоналом відсутні єдині багачення таких категорій як «професійне навчання» і «розвиток персоналу», що пов'язано з існування багатьох наукових шкіл і зміною моделей управління персоналом. Деякі вчені-економісти наголошують на багатомасштабності розвитку персоналу та вкладають в нього професійне навчання, кар'єрне зростання, формування резерву кадрів та ін. Інші вчені ототожнюють «розвиток персоналу» з «професійним навчанням». Тому необхідно більш детально розібратися в етимології вищезазначених категорій теорії управління персоналом.

Проблемам розвитку персоналу приділено багато уваги з боку вітчизняних і закордонних вчених, а саме: М. Армстронга, Н. Беяцького, В. Беседіна, Н. Волгіна,

О. Грішної, А. Ілляшенка, С. Карташова, А. Кібанова, В. Колпакова, О. Крушельницької, О. Левченка, А. Нікіфорова, Є. Маслова, М. Мурашко, Ю. Одегова, І. Христофорова, В. Савченка, І. Прокопенка, І. Рогова, А. Ткаченко, С. Шекшні тощо.

Проаналізувавши основні визначення поняття «розвиток персоналу» різних учених, слід погодитися з думкою Л. Черчик, яка виділяє процесний, функціональний та системний підходи до визначення поняття розвитку персоналу (рис. 1).

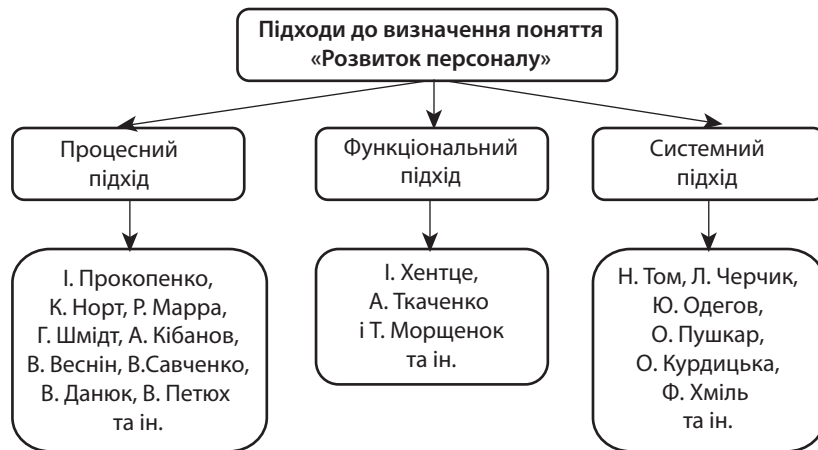


Рис. 1. Підходи до визначення «розвиток персоналу» за Л. Черчик

Доповнено автором за [1].

Системний підхід найбільшою мірою відображає стратегічні завдання розвитку як персоналу, так і підприємства з урахуванням змін зовнішнього оточення, необхідності до них адаптуватися, пошуку та нарощування конкурентних переваг.

Процесний та функціональний підходи доцільно використовувати при формуванні та вдосконаленні кадрової політики, стратегічному, тактичному та оперативному плануванні.

Отже, аналіз різних підходів до визначення категорії «розвиток персоналу» дав змогу зробити висновки щодо неоднозначності даної категорії. Багато вчених під розвитком персоналу мають тільки процес їхнього навчання, інші у складі різних заходів також однією з важливих складових виділяють професійне навчання персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що навчання є цілеспрямованим організованим систематично здійснюваним двостороннім процесом взаємодії вчителя та учня з метою оволодіння певними знаннями, вміннями та практичними навичками, необхідними для формування компетентного фахівця.

Однак з точки зору підприємницької діяльності та формування конкурентоспроможного персоналу важливими є категорії «професійне навчання» чи «навчання персоналу», які будуть розглядатися далі.

Нестабільність глобального середовища, мінливість потреб споживачів потребують від суб'єктів господарювання постійного формування та розвитку власних конкурентних переваг. Однак ефективність роботи підприємства в умовах постійно зростаючої конкуренції залежить від того, наскільки раціонально та збалансо-

вано організована робота на всіх рівнях. У першу чергу це стосується управління персоналом підприємства, його трудовим потенціалом. Адже головними перешкодами, які заважають досягненню поставлених цілей та очікуваних результатів, є не тільки недостатній рівень професійної підготовки персоналу, але також і застарілі форми і методи професійного навчання. Це обумовлює необхідність пошуку нових ідей, розробки та практичної реалізації нових підходів в сфері навчання різних категорій персоналу, врахування їх інтересів і потреб для досягнення спільних цілей.

Професійне навчання працівників для суб'єктів господарської діяльності дає можливість не тільки виконувати на високому рівні поставлені завдання, але й урахувати майбутні потреби підприємства.

Основними перевагами навчання для працівників підприємства є придбання нових знань, умінь, навичок і компетентностей для освоєння професії або підвищення рівня своєї конкурентоспроможності й вартості робочої сили, розвиток творчого потенціалу. Для рішення даної проблеми компанії залучають тренерів, лекторів і ін. Деякі компанії мають у штаті коучей (тренерів).

У сучасних організаціях професійне навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає в себе кілька етапів і представлений циклічною моделлю (Т. Зайцева, А. Зуб, О. Крушельницька) (рис. 2) [2, 3].

Головним етапом процесу навчання є визначення потреб у навчання, від якого залежать результативність діяльності підприємства та ефективність даного процесу. На думку багатьох вчених, у тому числі Л. Балабанової та О. Сардак, основою для аналізу потреби у навчанні є бізнес-план підприємства [4, с. 351]. Аналізуючи плани підприємства на майбутнє, можливо визначитися з вимогами до працівників різних категорій та скласти перелік методів навчання, що будуть формувати необхідні знання, навички, уміння та компетентності. Також за допомогою оцінки працівників можна виділити їх слабкі та сильні місця, на які й спрямувати навчання, що допоможе зміцнити конкурентоспроможність персоналу.

На підставі аналізу майбутнього навчання формується бюджет навчання. Формування бюджету навчання обумовлюється потребами підприємства в навчанні та фінансовим станом підприємства.

Виходячи з фінансового стану організації визначається обсяги фінансування навчання в плановому періоді, потім зіставляється розмір бюджету з потребами професійного навчання, і на основі цього порівняння визначаються пріоритетні напрямки навчання.

Витрати на навчання складаються з таких статей:
 ✦ *прямі витрати на навчання*, тобто підготовка навчальних матеріалів, проведення занять, оплата праці викладачів і тренерів;

- ✦ *непрямі витрати*, тобто оплата відряджень, пов'язаних з навчанням, транспортні витрати, витрати на харчування.

Після формування бюджету навчання необхідно визначитися з цілями навчання. Цілі повинні бути визначені до початку проведення навчання, з подальшим доведенням інформації як працівникам, що проходять навчання, так і керівникам процесу навчання.

- ✦ способи спільної діяльності суб'єктів освітнього процесу (викладача і студента, слухача), спрямовані на вирішення завдань навчання;
- ✦ специфіку їх роботи по досягненню різних цілей навчання.

У теорії та практиці існує велика кількість методів навчання, які спрямовані на розвиток різних компетентностей, вмій та навичок, засвоєння різного обсягу

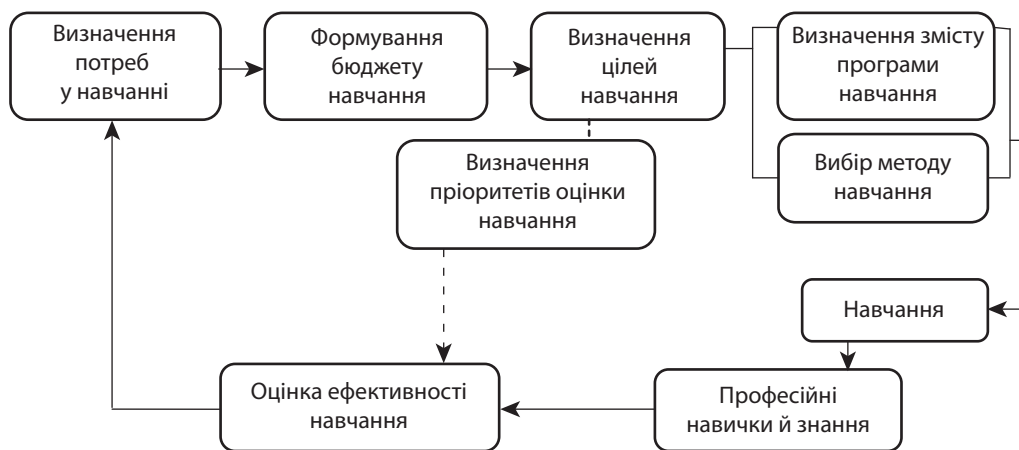


Рис. 2. Процес професійного навчання

Професійне навчання є складним процесом, що пов'язаний з певними фінансовими витратами, які, у свою чергу, мають бути окупними. У зв'язку з цим вибір методу має спиратися на певні принципи, серед яких слід виокремити:

1) *актуальність*, тобто інформація та матеріали, що використовуються в процесі навчання, повинні мати безпосередній зв'язок з професійною діяльністю працівників, оскільки дорослі люди, як правило, погано сприймають абстрактні теми;

2) *участь працівників*, які задіяні в навчальному процесі, і безпосереднє використання нових знань і навичок на практиці;

3) *повторення*, тобто в процесі навчання доцільно використовувати методики, які допомагають закріпитися новим знанням і навичкам в пам'яті людини, а інколи стати навіть звичкою;

4) *зворотний зв'язок* (у процесі навчання необхідно постійно надавати інформацію про те, наскільки працівник просунувся вперед) [5].

Також вибір методу навчання визначається характеристиками самих слухачів, можливостями організації, рівнем кваліфікації педагога, цілями навчального процесу. Помилки при виборі методу можуть негативно відобразитися на ефективності навчання. Приміром, дуже велика кількість лекційних занять для слухачів з невисоким рівнем практики, які досить давно закінчили навчальний заклад, може істотно погіршити засвоюваність навчального матеріалу і знизити інтерес до занять.

Поняття методу навчання також відображає дидактичні цілі та завдання навчальної діяльності, при вирішенні яких у процесі навчання застосовуються відповідні способи навчальної роботи викладача і пізнавальної діяльності учнів. Таким чином, поняття методу навчання відображає:

інформації. Однак у той же час в науковій літературі немає єдиного підходу до класифікації професійного навчання.

У табл. 1 подано результати аналізу методів навчання, які слід застосовувати для різних категорій персоналу з урахуванням їх переваг.

Так, згідно з даними, наведеними у табл. 1, найбільш оптимальним для керівників є застосування таких методів навчання, як: тренінг, коучінг і різні види ігор (ділові, рольові, моделювання тощо). Для навчання фахівців і службовців доцільним є використання ротації, лекцій та семінарів. Для розвитку компетентностей робітників необхідно використовувати наставництво, інструктаж та підвищення кваліфікації.

Також, окрім існуючих зазначених вище класифікаційних груп видів і методів навчання, слід також виокремити таку класифікаційну ознаку, як рівень мотивації навчання. Вона відображає, наскільки сильною є мотивація працівника до навчання, розуміння його необхідності у майбутньому та ступінь відповідності навчання існуючим потребам людини. Відповідно до цієї ознаки можна виділити:

- 1) методи немотивованого навчання;
- 2) методи мотивованого навчання;
- 3) самонавчання.

Методи немотивованого навчання – це методи, які мають бути застосовані щодо працівника, який не розуміє необхідності навчання, залежності його професійного розвитку від результатів навчання. Для такого працівника навчання не отожнюється з можливістю задоволення його потреб. У даному випадку необхідним є застосування інтерактивних методик навчання, заохочень та похвали та наявності контролю.

Методи мотивованого навчання мають використовуватися щодо осіб, які прагнуть до навчання, профе-

сійного розвитку у зв'язку з необхідністю задоволення потреб, які пов'язані з навчанням. Ця група методів має відповідати вимогам надання максимального обсягу інформації, розвитку вмінь та навичок.

Самонавчання є найвищим рівнем мотивації, коли людина самостійно розуміє дану необхідність, існує конкретна потреба, яку вона прагне задовольнити за допомогою навчання.

Вибір того чи іншого методу навчання є складним процесом, який обумовлюється рядом факторів (мета підприємства, фінансові та організаційні ресурси, категорія персоналу, періодичність, особливості діяльності, рівень підготовки та мотивації тощо) і потребує значної уваги з боку керівництва підприємства з метою досягнення максимального результату від навчання та отримання позитивного ефекту.

Для ефективності професійного навчання необхідно дотримуватися певних принципів, а саме: цілеспрямованість, ефективність, своєчасність, періодичність (безперервність), системність, динамічність, вмотивованість.

Таким чином, проаналізувавши основні підходи до розвитку персоналу, визначивши важливе місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу, можна сформулювати власне бачення цієї категорії. Професійне навчання – це систематичний організований процес отримання знань, набуття вмінь, навичок та формування компетенцій, які можуть бути використані у професійній діяльності задля підвищення рівня конкурентоспроможності як персоналу, так і підприємства. ■

Таблиця 1

Методи навчання за категоріями персоналу

Категорія працівників	Методи навчання	Основні переваги методу
Керівники	Тренінг	1. Навчання принципів тайм-менеджменту (вміння планування часу). 2. Збільшення ефективності переговорів, презентації своєї компанії. 3. Цілісна програма з використанням різноманітних методів. 4. Процент освоєння інформації в 5 разів більший, ніж при звичайних лекціях
	Ділова гра	1. Найбільш наближена до реальної ситуації на роботі. 2. Рольві ігри. 3. Гра проходить в динаміці, тому запам'ятовується краще
	Коучинг	1. Розкриття потенціалу працівника. 2. Підвищення результативності, розвитку працівника. 3. Допомогає відповісти на основні питання: «Що ти бажаєш?», «Що трапилось?», «Що потрібно зробити?», «Що ти будеш робити?»
Фахівці (службовці)	Ротація	1. Придбання нових знань. 2. Зміна місця допомагає відкрити нові якості. 3. Можливість оволодіти кількома професіями. 4. Позитивний вплив на мотивацію працівників. 5. Допомогає впоратися зі стресом (якщо стара робота була досить нудною та нецікавою)
	Лекції	1. Можливість за короткий час отримати великий обсяг інформації. 2. Групові дискусії, де обговорюються компромісні рішення. 3. Рішення практичних задач
	Семінари	1. Загальне обговорення програм. 2. Мозковий штурм. 3. Оптимізація роботи з документообігом та управлінського обліку
Робітники	Наставництво	1. Без відриву від праці, на робочому місці. 2. Керує досвідчений спеціаліст. 3. Разом з наставником обговорюють проблемні моменти. 4. Пріциплена культура праці
	Інструктаж	1. Безпосереднє ознайомлення зі способами виконання завдань, інструментами, матеріалами. 2. Ознайомлення з технікою безпеки. 3. Показ організації робочого місця, трудових операцій. 4. Передбачає допомогу зі сторони
	Підвищення кваліфікації	1. Розширення та поглиблення раніше здобутих знань, умінь, навичок на рівні наявних вимог виробництва. 2. Засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду. 3. Можливість знайомства з новими людьми

ЛІТЕРАТУРА

1. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3 – 11.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К. : Кондор, 2006. – 292 с.
3. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал». 2006. – 512 с.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві» від 24 січня 2001 р. № 13-р // Державний вісник України.– 2001. – № 2.
6. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 406 с.
7. Закон України «Про освіту» [Електронний документ]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>
8. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Навікова, М. М. Салун, О. М. Красносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової].– Харків : Вид. ХНЕУ, 2004.– 428 с.

REFERENCES

- Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [Management]. Kyiv: Profesional, 2006.
- Cherchyk, L. M. "Rozvytok personalu ta ioho rol u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Staff development and its role in ensuring competitiveness]. *Zbirnyk naukovykh prats. Luts'kyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet*, no. 7(26) (2010): 3-11.
- Krushelnitska, O. V., and Melnychuk, D. P. *Upravlinnia personalom* [Management]. Kyiv: Kondor, 2006.
- [Ordinance of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On measures to promote businesses in the professional training of personnel in the production" of 24 January 2001, no. 13] (2001).
- Kibanova, A. Ya. *Upravlenie personalom organizatsii* [Human Resource Management организации]. Moscow: INFRA-M, 2001.
- [The law of Ukraine "On education"]. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.
- Hrynyova, V. M. and others. *Administratyvne upravlinnia trudovym potentsialom* [Administrative management of labor potential]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2004.
- Zaytseva, T. V., and Zub, A. T. *Upravlenie personalom* [Human Resource Management]. Moscow: FORUM; INFRA-M, 2008.

УДК 658.012.122:313.71

ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

РОМАНЕНКО О. В.

УДК 658.012.122:313.71

Романенко О. В. Еволюція наукових підходів до визначення змісту стратегічного аналізу

У статті визначено зміст основних підходів до поняття «стратегічний аналіз», систематизовано взаємозв'язки стратегічного аналізу з аналізом і менеджментом, сформульовано зміст основних характеристик стратегічного аналізу, що додатково аргументують його самостійність у складі функціональних сфер підприємства. Застосування теоретичних положень розвитку стратегічного аналізу дасть можливість визначити основні напрями розробки його методичних положень та організації, а це, у свою чергу, забезпечить більш високий рівень комплексності та масштабності дослідження діяльності господарюючих суб'єктів.

Ключові слова: стратегічний аналіз, науковий підхід, розвиток методичних положень.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 23.

Романенко Олеся Валеріївна – аспірантка, кафедра міжнародного обліку і аудиту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)
E-mail: kasich.alla@gmail.com

УДК 658.012.122:313.71

Романенко О. В. Эволюция научных подходов к определению содержания стратегического анализа

В статье определено содержание основных подходов к понятию «стратегический анализ», систематизированы взаимосвязи стратегического анализа с анализом и менеджментом, сформулировано содержание основных характеристик стратегического анализа, которые дополнительно аргументируют его самостоятельность в составе функциональных сфер предприятия. Применение теоретических положений развития стратегического анализа даст возможность определить основные направления разработки методических положений и организации, а это, в свою очередь, обеспечит более высокий уровень комплексности и масштабности исследования деятельности хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: стратегический анализ, научный подход, развитие методических положений.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 23.

Романенко Олеся Валерьевна – аспирантка, кафедра международного учета и аудита, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)
E-mail: kasich.alla@gmail.com

UDC 658.012.122:313.71

Romanenko O. V. Evolution of Scientific Approaches to Determination of Content of Strategic Analysis

The article identifies content of main approaches to the «strategic analysis» notion, systemises interconnections of strategic analysis with analysis and management, formulates content of main characteristics of strategic analysis, which additionally argue its independence among functional spheres of an enterprise. Application of theoretical provisions of development of strategic analysis would give a possibility to identify main directions of development of methodical provisions and organisation, and this, in its turn, would ensure a higher level of complexity and scale of research of activity of economic subjects.

Key words: strategic analysis, scientific approach, development of methodical provisions.

Pic.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 23.

Romanenko Olesya V. – Postgraduate Student, Department of International Accounting and Auditing, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)
E-mail: kasich.alla@gmail.com