

Управління професійною підготовкою персоналу корпорації

О. ГУГУЛ

Тернопільський національний економічний університет

В роботі процес управління професійною підготовкою персоналу подано як найважливішу складову розвитку персоналу корпорації, адже саме вона створює умови для самореалізації особистості, збереження і раціонального використання людських ресурсів у процесі досягнення стратегічної корпоративної мети. Автором визначено особливості професійної підготовки персоналу корпорації, які забезпечують її ефективність.

В работе процесс управления профессиональной подготовкой персонала представлен как важнейшая составляющая развития персонала корпорации, ведь именно она создает условия для самореализации личности, сохранения и рационального использования человеческих ресурсов в процессе достижения стратегической корпоративной цели. Автором определены особенности профессиональной подготовки персонала корпорации, которые обеспечивают ее эффективность.

The work deals with the process of management of training staff that is described as the most important component of corporation personnel because this component creates the conditions for personal self-realization, saving and rational using of human resources to achieve the strategic corporate goal. The author defines the peculiarities of training staff of corporation that provide its efficiency.

Ключові слова: людські ресурси, персонал корпорації, професійна підготовка.

Постановка проблеми в загальному вигляді. У сучасних умовах економічної кризи важливим чинником, що забезпечує стабільність і підвищення конкурентоспроможності підприємств, є професійна підготовка персоналу відповідно до поточних і перспективних вимог. Крім цього, професійна підготовка персоналу стає основним інструментом підвищення соціальної захищеності і впевненості працівників у своїй професійній значущості, а також одним із найважливіших регуляторів соціальної взаємодії учасників багатьох малих і великих соціальних груп, включених до корпоративної структури.

Виділення невирішеної частини проблеми та огляд публікацій. Наукові дослідження, спрямовані на з'ясування ролі навчання персоналу в системі управління на макрорівні, є важливими з позиції підвищення ефективності діяльності підприємств, особливо в умовах економічної кризи.

Незважаючи на те, що багато вітчизняних науковців займаються проблемою управління розвитком персоналу (В. Б. Авер'янов, Л. С. Винарик, О. М. Вінник, О. П. Єгоршин, А. М. Колот, М. І. Мурашко, І. М. Пахомов, І. Я. Сазонець, В. І. Шульга, В. С. Щербина, Г. В. Щокін та ін.), необхідні дослідження його особливостей у корпоративних структурах, зокрема професійної підготовки кадрів на рівні корпорації, виявлення шляхів її вдосконалення з метою покращення корпоративної системи управління.

Метою дослідження є оцінка системи професійної підготовки персоналу в корпорації та окреслення шляхів її вдосконалення.

Викладення основного матеріалу статті. Професійне навчання є найважливішою складовою розвитку персоналу корпорації, адже саме воно створює умови для самореалізації особистості, збереження і раціонального використання людських ресурсів у процесі досягнення стратегічної корпоративної мети.

Основними специфічними особливостями професійної підготовки персоналу корпорації, які забезпечують її ефективність, є: максимальне наближення професійної підготовки до практичної діяльності працівників корпорації; цілеспрямований та вузькоспеціалізований характер професійної підготовки; наявність інформаційно-технічної бази професійної підготовки персоналу; наявність в організаційній структурі корпорації відділу по роботі з персоналом (кадрової служби); проведення моніторингу відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників вимогам корпорації; наявність систем стимулювання та мотивації учасників професійної підготовки; врахування та використання елементів корпоративної культури; участь усіх основних категорій співробітників корпорації в заходах з професійної підготовки; використання активних методів професійної підготовки; залучення до професійної підготовки персоналу зовнішніх спеціалістів.

На підприємствах ДО «Тернопільспирт» розроблено комплекс заходів щодо професійного навчання персоналу. Він має дві основні задачі: найбільш оптимально використати потенціал працівників та посилити їхню мотивацію до праці шляхом удоско-

налення вмій та навичок для виконання виробничих завдань, в яких зацікавлена корпорація. Навчання дозволяє більш ефективно використовувати людські ресурси шляхом формування у працівника почуття майстерності у виконанні своєї роботи і визнання керівництвом його заслуг, підвищення зацікавленості працівника у кінцевих результатах діяльності.

На сьогодні в корпорації розроблена програма професійної підготовки, яка включає в себе:

- ретельне визначення та аналіз робочого місця (посади);
- встановлення реальних нормативів ефективності виробництва;
- виявлення у підібраних для навчання працівників достатніх здібностей для досягнення необхідних нормативів ефективності роботи.

Спрямування відібраних працівників для проходження курсу професійної підготовки, проміжні та остаточні результати навчання, а також сама програма ретельно фіксуються.

Показники підготовки персоналу в цілому по ДО «Тернопільспирт» за 2008–2009 рр. зведені в табл. 1.

Як видно з табл. 1, у 2009 р. спостерігається зростання показників практично за всіма позиціями. Якщо у 2008 р. новим професіям було навчено 56 працівників, то в 2009 р. новий для себе фах здобули 68 осіб.

На наш погляд, окремої уваги заслуговують такі позитивні зрушення у підготовці кадрів, як навчання новим професіям керівників та зростання чисельності працівників, що були навчені новим професіям у навчальних закладах різних типів за договорами.

Серед підприємств ДО «Тернопільспирт», на яких більше уваги приділяється перепідготовці персоналу, слід відмітити ДП «Мишковицький спиртзавод», ДП «Новосілівський спиртзавод» та ДП «Бучацький мальтозний завод». Ці підприємства мають показники кращі ніж у середньому по корпорації – у 2009 р. тут пройшли перепідготовку понад 5,5% працівників (у середньому по корпорації – 4,4%).

Низькі показники охоплення працівників перепідготовкою мають ДП «Залозецький спиртзавод» та ДП «Ковалівський спиртзавод» (2,3 та 3,1% відповідно).

Важливим напрямом професійної підготовки є також підвищення кваліфікації працівників підприємств ДО «Тернопільспирт» (табл. 2).

У 2008 р. підвищили кваліфікацію 24 особи, з яких 10 працівників здійснили це безпосередньо на виробництві, а 14 осіб, серед яких 12 керівників, – у різноманітних навчальних закладах. За відповідний період 2007 р. на обстежених підприємствах кваліфікацію підвищили на 13 осіб менше. Тобто ми бачимо, що з кожним роком чисельність осіб, які підвищують свій кваліфікаційний рівень, зростає. Не

Таблиця 1

Підготовка персоналу ДО «Тернопільспирт» у 2008–2009 рр., осіб*

Назва показників	2008			2009		
	навчено у звітному році, всього	у тому числі:		навчено у звітному році	у тому числі:	
		первинна професійна підготовка	перепідготовка		первинна професійна підготовка	перепідготовка
Навчено новим професіям, всього	56	45	11	68	55	13
безпосередньо на виробництві, всього	37	28	9	40	27	13
у тому числі за формами навчання:						
1) індивідуальна	25	17	8	27	19	8
2) курсова	2	–	2	2	–	2
у навчальних закладах різних типів за договорами, всього	19	19	–	28	28	–
у тому числі:						
1) професійно-технічних	6	6	–	8	8	–
2) вищих (I–IV рівнів акредитації)	8	8	–	10	10	–
Навчено новим професіям керівників, фахівців	7	5	2	10	5	5

* Складено за річними звітами ДО «Тернопільспирт».

Таблиця 2

Підвищення кваліфікації працівників ДО «Тернопільспирт» за 2009 р., осіб*

Назва показників	Навчено у звітному році	У тому числі:			
		керівники	фахівці	кваліфіковані та інші робітники	
				всього	з них підвищили кваліфікаційний розряд
Підвищили кваліфікацію, всього	24	14	8	2	2
у тому числі:					
1) безпосередньо на виробництві	10	2	6	2	2
2) у навчальних закладах різних типів за договорами	14	12	2	–	–

* Складено за річними звітами ДО «Тернопільспирт».

менше заслуговує на увагу той факт, що керівництво також бере активну участь у процесі вдосконалення професійної майстерності. Однак слід зауважити, що рівень охоплення працівників підвищенням кваліфікації в корпорації залишається дуже низьким – 1,5%.

Як і у випадку із перепідготовкою, за рівнем охоплення працівників підвищенням кваліфікації виділяються ДП «Новосілівський спиртзавод» та ДП «Бучацький мальтозний завод». Ці підприємства мають показники більш ніж у 2 рази вищі середніх по корпорації. Однак є й інші випадки, зокрема на ДП «Ковалівський спиртзавод» у 2009 р. жоден працівник не підвищив кваліфікації.

Прагнення підприємств підтримувати на необхідному рівні кваліфікацію своїх співробітників зумовлено змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі, ускладненням процесу управління, засвоєнням нових сфер і видів діяльності. За даними опитування, проведеного нами на підприємствах ДО «Тернопільспирт», 9% респондентів підвищують кваліфікацію в зв'язку з потребою в нових знаннях,

29% – через можливість її виникнення, 6% – виходячи з внутрішньої потреби, 21% – щоб отримати більш цікаву роботу, 35% – щоб отримати більш високу посаду (рисунок).

Отже, мотиви найрізноманітніші. Однак переважають ті, що пов'язані зі збільшенням заробітної плати та просуванням кар'єрними сходами.

Професійне навчання вимагає значних матеріальних ресурсів. Великі корпорації в економічно розвинених країнах витрачають на ці цілі до 10% фонду оплати плати. Наприклад, на навчання управлінця середньої ланки фірми США витрачають 10–15 тис. дол. на рік, у Німеччині на одну людину за час її кар'єри витрачається в середньому 500 тис. євро, у тому числі на підвищення кваліфікації 80 тис. євро. Ці засоби розглядаються як інвестиції, які в майбутньому принесуть суттєвий прибуток. Тому при виборі форм і видів навчання організація бере до уваги насамперед їх ефективність, позитивну дію щодо тих, хто навчається.

На підприємствах США ще у 80-ті роки минулого сторіччя навчалось 8 млн працівників – при-

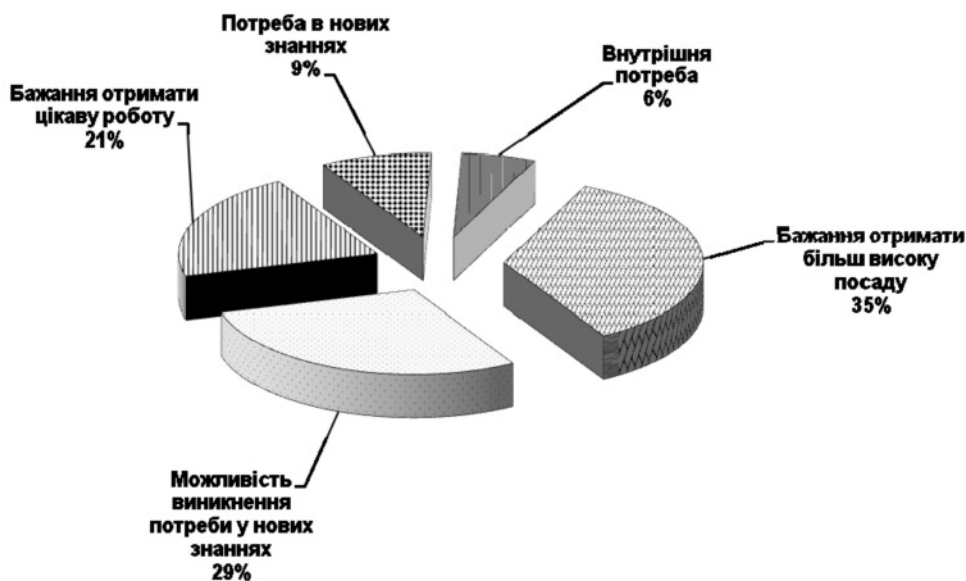


Рис. Мотиви підвищення кваліфікації на підприємствах ДО «Тернопільспирт»**

**Складено автором.

близно стільки ж, скільки у вищих країнах. Але, незважаючи на всі ці показники, в американській системі безперервної освіти існують серйозні недоліки. «У конкурентоспроможній країні, — пише Дж. Грейсон, — її громадянам необхідно мати високий середній рівень функціональної грамотності (читання, письмо, спілкування); основні знання в галузі математики, статистики, наукової методології; здатність спостерігати процеси, аналізувати їх, інтерпретувати результати і дії; знання про світ; вміння працювати в колективі; здатність нести відповідальність; постійно вчитися і пристосовуватися до змін... Як ми бачимо, в цьому списку — не тільки математика, природничі та технічні науки, які здебільшого перебувають у центрі уваги. До переліку потрапили основи загальної грамотності, міжособистісні та світоглядні питання, знання про світ (географія, історія, економіка, мови). У більшості цих питань США не допрацьовують: система освіти не готує ні добре освічених громадян, ні професійно підготовлену робочу силу»¹.

В українській системі освіти ситуація ще складніша. Найголовніша проблема полягає в тому, що запозичуючи досвід розвинених країн, ми втрачаємо традиції української освіти. Це стосується не тільки академічної, а й додаткової освіти.

В цьому контексті цікавим є досвід Японії, де культ навчання існує не тільки у школі. Він зберігається все життя і виражається в інтенсивних внутрішньофірмових і внутрішньоміністерських програмах навчання, навчанні вдома і в повсякденному житті. Дж. Грейсон зазначає: «Основним джерелом конкурентоспроможності Японії є система освіти, мотивація, здатність перебудовуватися, менша гострота конфліктів у суспільстві, увага до продуктивності праці та якості»². Як результат — середньостатистичний японець краще підготовлений, ніж середній американець. Зауважимо, що рівень освіти середнього українця ніхто не вимірював.

На підприємствах ДОО «Тернопільспирт» такі дослідження теж не проводились. На всі форми навчання в корпорації витрачається лише 0,2% фонду оплати праці — близько 40 тис. грн, або 5 тис. дол. (3,2 дол. на одного середньооблікового працівника щороку). На більшості підприємств затрати на навчання взагалі не передбачені. Більшість з тих, хто проходить перепідготовку та підвищення кваліфікації, роблять це без відриву від виробництва та за власні кошти.

За тривалістю навчального періоду на підприємствах ДОО «Тернопільспирт» переважає короткострокове, рідше трапляється середньострокове та практично відсутнє довгострокове навчання.

У короткостроковому навчанні підвищують кваліфікацію керівники і фахівці ДОО «Тернопільспирт» з метою збільшення ефективності своєї трудової діяльності. Як правило, навчання проводиться з відривом від роботи до трьох тижнів або з частковим відривом від роботи тривалістю до трьох місяців. Навчальні плани і програми для короткотермінового навчання розробляються власне підприємствами ДОО «Тернопільспирт» відповідно до потреб.

Частка середньострокових програм (від 72 годин до року) у загальній структурі професійної підготовки ДОО «Тернопільспирт» у 2008 р. була невисока — всього 21%; частка довгострокових (від року) ще менша — 4%. Разом з тим серйозний приріст питомої ваги середньострокового навчання (у 2003 — 12%) свідчить про посилення інтересу до програм підвищення кваліфікації. Щодо довгострокового навчання приріст незначний (у 2003 р. — 1,3%), однак зрушення в структурі дуже помітні. Очевидно, що тут сформувалися сприятливі умови для зростання.

Найбільша частка слухачів середньострокових програм (74%) у 2008 р. припадала на відкриті заходи, але істотний приріст у цьому сегменті забезпечили корпоративні замовлення (30%). Корпоративна форма навчання набирає популярності: вона зорієнтована на конкретного працівника і адаптацію програм до вимог виробництва, що позитивно позначається на результативності навчання.

Більше половини довгострокових програм — програми другої вищої освіти (55%). Важливо відзначити, що приріст попиту на довгострокове навчання зумовлений ініціативою працівників, а не адміністрації корпорації, яка не хоче ризикувати, вкладаючи гроші в людину, яка завжди може змінити роботу. Зростання цін у сфері довгострокових програм, яке відбувається останніми роками, вже зараз скорочує попит на цей вид навчання. Така тенденція, на нашу думку, буде зберігатись і надалі.

Однак, попри вищезазначене, слід зауважити, що існуюча система професійної підготовки в ДОО «Тернопільспирт» має низку недоліків та проблемних місць.

По-перше, керівництво підприємств корпорації, захопившись самим процесом розвитку своїх співробітників, не зважає на те, заради чого здійснюється цей розвиток, — цілі організації. Стратегічні цілі корпорації чітко не сформульовані. На жодному з підприємств корпорації немає єдиної комплексної стратегії розвитку, яка б поєднувала як фінансово-економічну складову, так і складову менеджменту. З погляду впливу на стратегію розвитку персоналу особливо важливими стають три складові стратегії підприємств щодо підвищення його конкурентоспроможності:

¹ Грейсон Дж. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття / Дж. Грейсон. — М.: Економіка. — 1991. — С. 109.

² Там же. — С. 114.

- якість продукції (послуг, робіт);
- інноваційна політика;
- техніко-технологічна стратегія в частині, яка пов'язана зі змінами технології виробництва³.

Важливість вказаних елементів комплексної стратегії організації пояснюється тим, що успішна їх реалізація безпосередньо пов'язана з кваліфікаційним рівнем персоналу підприємства. Таким чином, можна говорити про те, що зміст інноваційної, техніко-технологічної стратегії та стратегії якості продукції багато в чому визначається сукупністю перспективних вимог до персоналу підприємства.

Зокрема стратегія забезпечення максимальної якості продукції, що випускається підприємством, має передбачати розвиток персоналу, орієнтований на підвищення професійних навичок і кваліфікації працівників, включаючи освоєння сучасних систем забезпечення якості продукції, що випускається.

Стратегія інноваційного зростання і розвитку підприємств корпорації має передбачати впровадження найбільш прогресивних технологій, вимагає від працівників максимальної гнучкості, широкої професійної ерудиції, готовності сприймати нові технології і види техніки. Стратегія розвитку персоналу при цьому має включати професійне навчання і перепідготовку персоналу, спрямовані на вивчення провідних технологій і методик роботи, набуття навичок роботи з новітнім устаткуванням і технікою.

Техніко-технологічна стратегія розвитку підприємств має спиратись на внутрішній науково-технічний потенціал підприємства. Вона вимагає від працівників ініціативності, творчості, активної участі в науково-дослідних роботах. Стратегія розвитку персоналу при цьому має бути спрямована на стимулювання творчої активності персоналу, заохочення прагнення до участі в модернізації виробничих процесів підприємства.

По-друге, має місце відстороненість лінійних керівників від процесу професійного розвитку, концентрація функцій управління професійним розвитком у відділі кадрів.

По-третє, дуже часто на підприємствах ДО «Тернопільспирт» до професійного навчання ставляться як до оплачуваної відпустки, яка не має ніякого відношення до подальшої діяльності на робочому місці. Причиною такого ставлення, як правило, є відсутність системи оцінки ефективності розвитку, те, що результати професійного навчання не враховуються у процесі оцінки співробітників організації. Це проблема не тільки досліджуваної нами корпорації, а й більшості вітчизняних підприємств. В Україні і після

двох десятиліть ринкових реформ подібне ставлення до освіти на підприємстві залишається найпоширенішою і найбільш грубою помилкою, пов'язаною, напевно, з різного роду податковими «схемами», коли «стажування» є заміною оплачуваної відпустки.

По-четверте, недоліком сучасної системи розвитку персоналу корпорації є те, що іноді лівова частка ресурсів, виділених на професійний розвиток, витрачається на роботу з обмеженою кількістю співробітників. Часто — це співробітники з лідерським потенціалом. Небезпека суперрозвитку полягає в тому, що зі співробітників організації, перед якими стоять конкретні бізнес-цілі, група людей перетворюється на «професійних студентів», чий успіх залежить виключно від удачі в освоєнні чергового курсу. Відірвавшись від поточних потреб організації, ці співробітники можуть розгубитися, коли їм знову доведеться зіткнутися з повсякденними проблемами в якості керівників.

По-п'яте, оцінка ефективності професійної підготовки працівника, а також економічного ефекту (різниця між витратами на підготовку та фінансовими вигодами) не проводиться на жодному підприємстві корпорації. Тому важко з'ясувати, який вид перепідготовки або навчання є найбільш дієвим.

Висновки. Однією з головних проблем професійної підготовки в ДО «Тернопільспирт» є скорочення витрат на професійний розвиток. На жаль, на більшості підприємств корпорації адміністрації, керуючись короткостроковими цілями, відносяться до бюджету професійного розвитку як найбільш доступного джерела економії витрат. У період економічних труднощів зменшуються насамперед витрати на навчання, стажування і т. п. Тим самим конкурентоспроможність компанії в середньостроковій і довгостроковій перспективі зазнає вагомих втрат. Як зазначав класик теорії управління Пітер Друкер, сучасні компанії мають ставитися до 90% своїх витрат як до таких, що залежать від кон'юнктури і підлягають негайному скороченню у випадку погіршення параметрів бізнесу. Решта 10%, лівову частку яких складає бюджет на розвиток, не повинні залежати від миттєвих результатів. У цьому запорука довгострокового успіху компанії в епоху «економіки знань»⁴.

Розглядаючи важливість процесу безперервної освіти в цілому, необхідно зважати на те, що ефективність процесу навчання залежить від успішності кожного окремого заходу. Кумулятивний ефект навчання не може бути отриманий, якщо ви заздалегідь не склали уявлення про цілі і типи програм навчання, а також про особливості комунікативного процесу слухачів і викладачів.

³ Белоусов В. В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В. В. Белоусов; Ин-т экономики УрО РАН, Гос. науч.-исслед. ин-т управляющих машин и систем. — Ижевск, 2007. — С. 10.

⁴ Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер. — М.: Вильямс. — 2007. — С. 275.