

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТРЕНІНГІВ В ЯКОСТІ ЧИННИКУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КАДРІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті проаналізовано особливості застосування тренінгів як перспективної технології навчання і підвищення кваліфікації працівників.

The paper explores the features of training as a promising technology training and professional development of employees.

Ключові слова: підвищення кваліфікації, тренінг, тренінг-цілі, навички, інтерактивні методи навчання.

Вступ. Запорука успіху будь-якого сучасного підприємства – постійне вдосконалення та розвиток навичок персоналу, тому питання підвищення кваліфікації працівників є одним з провідних на промислових підприємствах. Якість підготовки фахівця значною мірою пов'язана з використанням ефективних технологій навчання, серед яких особливе місце посідають тренінги, з огляду на їх методичну універсальність, практичну спрямованість і доступність. Тренінги стають невід'ємною частиною особистісного і професійного вдосконалення людини. Інтенсивне інтерактивне навчання під час тренінгу дозволяє за короткий термін опанувати великий обсяг інформації і закріпити отримані знання та уміння на практиці. Навички відпрацьовуються за допомогою певних прийомів і вправ, ділових і рольових ігор, групових дискусій, моделювання ситуацій, занять із записом на відеокамеру тощо.

В зарубіжних країнах починаючи з 90-х років XX століття, пріоритетними методами навчання в системі підготовки керівних кадрів є інтерактивні методи, де головна увага приділяється практичному відпрацюванню набутих знань, умінь і навичок. Всезростаючий потік інформації в даний час вимагає впровадження таких методів навчання, які дозволяють за достатньо короткий термін передавати досить великий обсяг знань, забезпечити високий рівень оволодіння слухачами матеріалу, що вивчається, і закріплення його на практиці. Питання сучасної ефективної підготовки керівних кадрів є предметом дослідження західних науковців, зокрема: М. Армстронга [1], Г. Десслер, С. Стаута [7], П. Друкера, М. Рейнольдс, К. Фопеля [8] та інших. У вітчизняній економічній науці даній проблемі присвячені праці економістів Л.І. Бондаревої, Т.І. Балановської, В.П. Галушко, В. Лефтерова, В.І. Барко [2–6]. Проте слід зазначити, що проблема підготовки висококваліфікованих працівників на основі інтерактивних методів навчання в Україні ще недостатньо досліджена, тому існує необхідність більш детального дослідження даного питання.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей застосування тренінгу в якості чиннику підвищення кваліфікації працівників на промислових підприємствах.

Основний розділ. У сучасній практиці підготовки керівних кадрів в Україні та закордоном найбільш поширеними є інтерактивні методи навчання (рис. 1) [3].

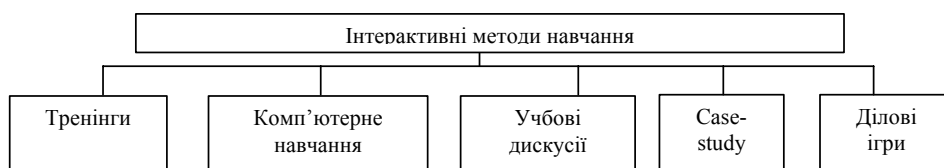


Рис. 1. Інтерактивні методи навчання

В тренінговому навчанні основна увага приділяється практичному аспекту, коли в процесі моделювання спеціально заданих ситуацій слухачі мають можливість розвинути і закріпити необхідні знання і навички, змінити своє відношення до власного досвіду і застосованих підходів.

У 70–80-і роки XX століття в Європейських країнах широкого поширення набули тренінги навиків ділового спілкування для керівників різних рівнів, у яких успіх у виконанні посадових обов'язків визначається високим рівнем сформованих навиків міжособової взаємодії з іншими людьми [4]. Тренінг ділового спілкування направлений на слухачів не тільки ефективних навиків міжособової взаємодії, але і на підвищення загального рівня їх компетентності в цій області.

На початку 90-х років XX століття, коли українські освітні заклади підготовки кадрів тільки починали ознайомлюватися із західними методами навчання, великою популярністю серед керівників користувалися наступні види тренінгів: тренінг навиків ведення переговорів, тренінг навиків проведення презентацій [5]. Ці види тренінгу в наш час актуальні при навчанні керівників, зокрема, основам ділового спілкування на іноземній мові.

В даний час в Україні та закордоном в навчальних установах все більшого поширення набувають тренінги лідерських навиків керівників, в ході яких вони освоюють різні аспекти управління, такі як,

мотивація підлеглих, ухвалення рішень на основі СППР, організація роботи в командах тощо. В результаті такого тренінгового навчання керівники не тільки аналізують сам процес управлінської діяльності, але і засвоюють знання і алгоритми вирішення управлінських завдань, працюють над розвитком свого лідерського потенціалу [2].

Слід відзначити, що саме поняття «тренінг» трактується в літературі по-різному [6]. Особливість та практична цінність тренінгів обґрунтовується їх професійною спрямованістю, так як їх принципова характеристика виявляється, насамперед, у передачі і засвоєнні нових знань, умінь і навичок професійно зорієнтованих, джерелом яких є коучер, партнери по бізнесу і тренінгові ситуації.

На думку вчених [1–3], тренінг – це запланований процес модифікації ставлення, знання чи поведінкових навичок слухача, через набуття навчального досвіду, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Перевагою даної форми навчання в якості чинника підвищення кваліфікації є:

- 1) ефективні методичні прийоми мотивації;
- 2) інтерактивна подача інформації;
- 3) ігрове закріплення професійних навичок.

Від інших засобів навчання тренінги відрізняються:

- 1) граничністю цілей;
- 2) поведінковою спрямованістю;
- 3) прикладним характером.

У робочій ситуації, яка є характерною для промислового підприємства, тренінг спрямовано на розвиток здібностей працівника й задоволення поточних і майбутніх потреб підприємства. Тренінг-цілі можуть формулюватися на основі потреб і прагнень майбутнього фахівця, орієнтованих кваліфікацій, розвитку його самодовіри, гнучкості, базових навичок. Крім того, що тренінг має суспільне й організаційне значення, він може задовольняти й особистісні потреби особистості. Часто персонал, відчуваючи увагу до себе, під час підвищення кваліфікації вкладає більше ентузіазму в своє навчання. Проблема полягає в тому, що працівники часто не усвідомлюють своїх власних потреб. Тому допомога у визначенні напрямків та цілей навчання є однією з цілей тренінгу.

Як свідчить практика, існують значні відмінності в розробці та викладанні тренінгових програм для навчання працівників різних рівнів кваліфікації. Відмінність між навчанням спеціалістів й некваліфікованих працівників, які працюють на промислових підприємствах збільшується за рахунок використання гнучких виробничих комплексів. У таких випадках на навчання і розвиток останніх витрачається менше часу та грошей. Важливим завданням тренінгу є виявлення потреби розвитку працівника, щоб у перспективі сприяти його кар'єрі, а також передбачити можливість реалізації особистісних очікувань і розв'язання організаційних проблем, які є типовими в робочій ситуації. Такі програми свого часу було запроваджено British Airways, Reed Employment, WH Smith, Scandinavian Airlin SAS.

З урахуванням особистісних потреб працівників і специфіки виробничого процесу на промисловому підприємстві здійснюється планування тренінгу та розвитку людських ресурсів з використанням елементів системного підходу, який передбачає:

- 1) Визначення кінцевих цілей тренінгу з урахуванням цілей промислового підприємства.
- 2) Аналіз якостей і тренінг-потреб працівників.
- 3) Складання плану тренінг-навчання, яке повинно ліквідувати розбіжності між цілями підприємства та наявними знаннями і навичками працівників.
- 4) Визначення методів тренінгу.
- 5) Моніторинг тренінг-процесу.
- 6) Керування проведенням тренінгу відповідно до результатів моніторингу.

Різноманітні тренінгові програми мають різноаспектний зміст і призначення, серед яких тренінг для адаптації на ринку праці, саморозвиток, тренінг на робочому місці, розвиток колективної відповідальності та індивідуальної ініціативи, підготовка до роботи, удосконалення технічних навичок та комунікабельності співробітників, створення робочих команд та ін.

В основу методики проведення тренінгів покладені наступні етапи [5]:

I етап – це аналіз потреб. На цьому етапі: визначається мета-розвиток рівня компетентності працівників; формуються цілі-підвищення мотивації; з'ясовуються методичні прийоми тренування працівників, які допомагають їм сконцентрувати індивідуальну увагу на аналізі й виборі стратегії і тактики дій при розв'язанні економіко-управлінських задач.

II етап – планування і моделювання всіх аспектів тренінгу. До цього етапу входять такі елементи, як визначення строків впровадження програми і організація діяльності програми, вибір місця проведення тренінгу, обладнання, підбір необхідних навчальних посібників, аналіз навчальної групи. Крім того, слід забезпечити учасників тренінгу всіма матеріалами і засобами, необхідними для роботи. Для кращого подання навчального матеріалу учасникам тренінгу рекомендується планувати тренінги заняття у формі проекту (зміст, передумови його проведення, навчальна мета, опис навчальних процедур, оцінювання результатів тренування, планування наступних дій для закріплення ефекту тренінгу).

III етап – практична реалізація. На цьому етапі учасники тренінгу проводять аналіз індивідуальної позиції під час розгляду економіко-управлінської ситуації чи проблеми, формують вміннями чітко пояснювати, готувати введення в тренінг і змістовне резюме в кінці тренінгу, виявляти особисту підприємливість, працездатність.

IV етап – контроль результатів тренінгу. Передбачає коротку дискусію, аналіз пропозицій учасників і анкетний зворотний зв'язок коуча з слухачами. Під час аналізу усних чи письмових відповідей на завдання тренінгу враховується рівень підготовленості до тренінгу працівників їх особливості і активність у роботі [5].

Тренінгові форми роботи можуть базуватися на використанні або одного основного методу – ситуації, або кількох різних – міні-лекція, дискусія, кейс-метод, управлінська гра. Вибір методів залежить від складності тренінгових завдань та тривалості занять (від кількох годин до кількох днів).

Висновок. Отже, тренінг є важелем, який допомагає працівникам підвищувати кваліфікацію та розвивати професійні навички. Система тренінгу дозволяє максимально зменшити кількість майбутніх помилок, тому що дозволяє оцінити переваги та недоліки тих чи інших варіантів поведінки в умовах тренінгу. Основною перевагою тренінгу як чиннику підвищення кваліфікації кадрів на промислових підприємствах є те, що учасники тренінгу працюють не лише з теоретичними моделями, а з концентрованим досвідом і набувають під час тренінгу конкретних необхідних навичок з попередження та вирішення конфліктних ситуацій, як у виробничому процесі, так і в середині колективу.

Література

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / Армстронг М. – Питер, 2004. – 530 с.
2. Бондарева Л. І. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец 13.00.04 „Теорія і методика професійної освіти” / Л. І. Бондарева. – К., 2006. – 23 с.
3. Балановська Т. І. Управління кадровим потенціалом промислових підприємств / Т. І. Балановська // Науковий вісник НАУ. – 2003. – № 7–8. – С. 50–52.
4. Галушко В. П. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів / В. П. Галушко, І. А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2007. – № 1 (13). – С. 6–12.
5. Лефтеров В. Ефективність тренінгу з професійно-психологічної підготовки / В. Лефтеров // Соціальна психологія. – 2008. – № 3. – С. 144–150.
6. Барко В. І. Методика проведення тренінгів управлінського спрямування / В. І. Барко // Практична психологія та соціальна робота. – 2004. – № 4. – С. 70–76.
7. Стаут С. Управленческий тренинг / С. Стаут ; [пер. с англ. А. Ракитина]. – СПб. : Питер, 2002. – 250 с.
8. Фопель К. Технология ведения тренинга (теория и практика) / К. Фопель ; [пер. с нем. М. Полякова]. – М. : Генезис, 2007. – 267 с.

Надійшла 11.08.2011

УДК:331.108:658(477)

Л. О. ГРИЗОВСЬКА
Хмельницький національний університет

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті розглянуто проблему управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах та запропоновано основні шляхи її вирішення.

The paper considers the problem of the management of personnel at domestic enterprises and provides the main solutions.

Ключові слова: управління, підприємство, персонал, розвиток.

Вступ. Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління ними набуває особливої актуальності. Отже, потреба вибору найкращого варіанту управління витратами в системі розвитку персоналу підприємства зумовлює необхідність подальшого проведення досліджень у даній галузі.

На сьогодні найбільш цінний капітал, яким володіє підприємство, розглядають саме персонал.

Управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.