

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

План

1. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним
2. Організація системи професійного навчання персоналу
3. Методи і форми професійного навчання
4. Підвищення кваліфікації кадрів (персоналу)
5. Професійне навчання в зарубіжних фірмах

1. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття — через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3-5 років.

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, а 1/3 — вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток — це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати.

Інвестиції в людський капітал — це вкладання, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість організації.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації — підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення.

Професійний розвиток — це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднуючу роль в досягненні цілей. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників.

У даний час розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого — надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління персоналом повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії;
- вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Слід відмітити, що *цілі адміністрації і найманих працівників щодо розвитку персоналу децю не збігаються*. Так, німецькі спеціалісти В.Бартц і Х.Шайбл вважають, що з позиції роботодавця цілями безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. З точки зору найманого працівника — це підтримка на відповідному рівні фахової кваліфікації та придбання нових знань, умінь як в сфері діяльності, так і поза нею.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника з конкурентоспроможними здібностями, яка включає професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію. Професійний розвиток сприяє загальному, чн інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі.

Слід пам'ятати про **принципову відмінність між професійним навчанням і навчанням**. Професійне навчання спрямоване на розвиток конкретних навиків і умінь, які потрібні туї даної організації. Навчання спрямоване на загальний та інтелектуальний рівень. Наприклад, метою курсів професійного навчання комерційних агентів є розвиток навиків продажу певних видів товарів у конкретній зоні. Метою вищої школи є підготовка, надання знань і умінь у більш широкому полі діяльності даної сфери.

Основними **напрямами професійного розвитку персоналу** вважаються:

- первинне навчання з врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Згідно з законом України «Про освіту» система безперервного навчання персоналу набуває великого значення. Ця система дозволяє організовувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом спеціалістів, навчати їх протягом всього трудового життя, створити банк даних про склад і кваліфікацію персоналу, планувати його переміщення. Слід зазначити, що професійний розвиток персоналу може забезпечуватись застосуванням різних напрямків і кожен з них є доцільним. Це може бути: відвідування короткотермінових курсів; вечірне навчання; участь у громадських організаціях; відвідування аналогічних підприємств; читання літератури; заочні курси; участь у семінарах; нарадах, диспутах; фундаментальне професійне навчання як своєї, так і суміжної професій.

Необхідне реформування системи підготовки людських ресурсів в Україні повинно спиратися на нагромаджений вітчизняний та зарубіжний досвід.

У країнах з розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар щодо підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості шляхом взаємодії держави та підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки та перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави і підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення створення інформаційної та правової інфраструктури.

Що ж до первинної професійної підготовки молоді, то державні органи у першу чергу стимулюють активність підприємств за допомогою прямого фінансування внутріфірмових систем навчання. Так, наприклад, при наймі та навчанні молоді 16-18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про чергування процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості. Таким чином, забезпечується відповідність зайнятості тієї чи іншої особи здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спільної програми, яка забезпечує координацію підготовки удвох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом обумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутріфірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується у США, де кошти, що направляються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від податку (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто відповідності підготовки встановленим стандартам).

У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств.

2. Організація системи професійного навчання персоналу

Основним напрямом професійного розвитку є **професійне навчання** - процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Формально професійний розвиток є ширше поняття, ніж професійне навчання, але в реальному житті різниця між ними є умовною, оскільки і професійний розвиток, і професійне навчання виконують одне завдання - підготовку персоналу до виконання ним своїх обов'язків. Різниця в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби підприємства, а професійний розвиток — на майбутнє і є більш фундаментальним.

В даний час професійне навчання являє собою комплексний, неперервний процес і включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також необхідністю виконання працівниками своїх поточних виробничих завдань і обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників. В першу чергу це відноситься до працівників, щойно прийнятих на роботу.

В сучасних організаціях професійне навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає в себе кілька етапів і представлений циклічною моделлю (рис. 1).

Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому визначення фінансових ресурсів у бюджеті є важливим моментом управління професійним навчанням.

Відповідно до цілей визначаються форми навчання, які повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховувати особливості особистості і потреб організації. Ці вимоги зводяться до наступного:

Мотивація. Для навчання потрібна мотивація (тобто, що я отримаю в результаті навчання в майбутньому).

Умови навчання. Потрібно створити сприятливий для навчання клімат (навчання в добре обладнаних, провітрюваних приміщеннях).

Етапність навчання. Знання, що отримуються в процесі навчання, необхідно розбити на послідовні етапи (навчання від більш простих явищ до більш складних).

Наявність зворотного зв'язку. В процесі і після навчання слухачі повинні відчувати зворотний зв'язок стосовно результатів навчання.



Зміст програм навчання визначається цілями організації і створюється як для формування і закріплення професійних навичок та умінь, так і для формування певного типу мислення (економічного, екологічного) та поведінки. Слід пам'ятати, що прийоми і методи навчання, які використовуються в школах, коледжах, інститутах, можуть бути не зовсім придатними для навчання дорослих людей. Навчання цієї категорії повинно плануватись з врахуванням таких принципів:

- актуальність — навчальний матеріал має бути конкретним і мати безпосереднє відношення до професії слухачів. Дорослі погано сприймають абстрактні теми;
- усвідомленість того, що вивчається;
- участь — слухачі повинні активно брати участь у навчальному процесі і застосовувати одержані знання в практичній роботі вже під час навчання;
- повторення матеріалу допомагає слухачам закріпити в пам'яті і перетворити знання в навички;
- зворотний зв'язок — слухачам потрібно надавати інформацію про те, як вони засвоїли пройдений матеріал.

Формою зворотного зв'язку є оцінка, виставлена викладачем. При цьому потрібно бути дуже тактичним: невідповідність фактичних оцінок очікуваним може мати демотиваційний вплив. У зворотному зв'язку дорослі цінують не абсолютну оцінку, а можливість виступити, дати пропозицію і бути почутим; неформальна атмосфера занять.

Навчання повинно бути:

- поступовим і дозованим, враховувати здібності та інтереси тих, хто навчається;
- передбачати чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності слухачів і викладачів, можливість проведення навчання поетапно;
- створення сприятливих умов для неформальних і комфортних обставин.

Слухачі повинні бути зацікавленими в результатах, впевненими в своїх здібностях, необхідності навчання, мати нормальні стосунки з колективом.

Основними факторами, які мотивують працівників активно брати участь у професійному навчанні, є:

- бажання зберегти місце роботи чи посаду;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
- бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади (майстер, старший майстер, начальник і т. д.);
- інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків;
- бажання встановити контакт з іншими слухачами.

Кадрова політика підприємства з питань підготовки кадрів може формуватися на базі різного напрямку від орієнтації на сьогоденні інтереси, на підготовку вузькоспеціалізованих працівників, які можуть виконувати одну-дві конкретні операції, до орієнтації на довготривалі інтереси (підготовка працівників широкого профілю на основі серйозної теоретичної підготовки). Це залежить від об'єктивних і суб'єктивних факторів: вибору стратегії розвитку підприємства і операційного поділу праці, фінансового стану підприємства та світогляду його керівництва.

Система підготовки персоналу повинна враховувати як інтереси підприємства у швидкому заповненні вакантних місць, економію витрат, пов'язаних з підготовкою працівників, не забуваючи, що «скупиї платить двічі» (маючи на увазі необхідність затрат на підвищення кваліфікації і перепідготовку), так і інтереси працівників — одержати повноцінну професійну підготовку.

3. Методи і форми професійного навчання

В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання:

- навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Основними **формами теоретичної підготовки персоналу** є:

- проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;
- перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів;
- аналіз реальних ситуацій;
- самостійна підготовка.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає:

- підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма має оперативний характер, є конкурентною і орієнтована на виконання конкретного трудового процесу;

- перепідготовку і підготовку за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників — це професійне навчання прийнятих працівників, які не мають жодної професії. За існуючими нормами України це навчання не перевищує 6 місяців. Учні користуються всіма правами працівників, і всі нормативні акти теж поширюються на них.

Основними формами навчання нових працівників на виробництві є **індивідуальна, групова і курсова підготовка**. При індивідуальному навчанні учня прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир. Теоретичний курс працівник вивчає самостійно, консультуючись з відповідними спеціалістами.

Групова (бригадна) форма передбачає створення груп, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації.

Курсова форма підготовки застосовується для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім — на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.

Теоретичне навчання як при груповій, так і при курсовій формах здійснюється в навчальних комбінатах і на спеціальних курсах.

Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі **наставництва** (коачінг) - це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань.

Формою навчання на робочому місці є також **інструктаж** — роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Це короткотерміновий процес, спрямований на вивчення конкретної операції, процедури, що є складовою його обов'язків. Навчання, наставництво та інструктаж широко застосовуються там, де вирішальним є досвід, практична направленість і зв'язок з виробничим процесом. Вони оптимальні для розвитку практичних навиків, але не розвивають абстрактного мислення.

Для підготовки працівників з багатопрофільним напрямом застосовується такий метод, як **ротація**, тобто послідовна робота на різних посадах, в т.ч. і в інших підрозділах.

Досить ефективним є **самоосвіта** шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань. Для керівників формою навчання є стажування, яке можна проходити на робочому місці у випадку переходу на нову посаду, в аналогічних підприємствах і за кордоном. Тривалість стажування керівників встановлюється організацією, яка направляє їх на навчання, виходячи із цілей стажування, та узгодженням з навчальними закладами чи організаціями, де буде проводитись стажування, яке закінчується написанням звіту.

Перепідготовка персоналу організовується з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва і широко застосовується в організаціях, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають такі процеси, як вивільнення працівників, їх просування та плинність.

Перепідготовка повинна проводитись з врахуванням професійно-кваліфікаційного просування працівників, а основна її форма — це навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання.

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає:

- визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають;
- вибір форм перепідготовки з врахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення;
- підбір раціонального поєднання старої та нової професії.

Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від:

- кількості вивільнених працівників та їх контингенту;

- можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва);
- частки працівників, які погоджуються на перепідготовку.

Щоб забезпечити перепідготовку кадрів у режимі можливого дефіциту окремих професій, важливо знати тенденції змін відмічених факторів, вміти їх прогнозувати наблизити до практичного вирішення проблеми.

Основною **формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем**, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих кейс-стадіз, моделювання.

Ділова гра індивідуальна, близька до професійної діяльності і може бути глобальною (предмет — загальне керівництво підприємством) і локальною (вирішення окремих проблем). Вона дозволяє слухачеві виконувати декілька функцій, формувати практичні навички управління, дає можливість визначити, що дають ті чи інші дії.

Однією з форм ділової гри є **роль**, коли кожному виділяється певна роль в ситуації, яку він має виконувати, реагуючи на гру іншого, а один із учасників є центральною фігурою і має діяти відповідно. В ролевій діловій грі моделюються соціальні ситуації, в яких учасники, виступаючи в тій чи іншій ролі, повинні вміти вирішувати відповідні проблеми під контролем керівника та колег.

Ще однією формою ділової гри є «вправи в кошику для паперу». Суть його в тому, що слухачі знаходяться в ролі керівників гіпотетичних компаній і протягом 2—3 годин повинні розподіляти повноваження, приймати рішення, віддавати усні і письмові розпорядження, спілкуватись з підлеглими, проводити наради. Для цього їм роздаються певні матеріали (ділова переписка, описи) з важливими, терміновими і поточними питаннями. Вправи містять значну кількість елементів, що характерні для реальних ситуацій, вправи повинні мати практичне застосування і демонструвати рівень засвоєння матеріалу.

Кейс-стадіз — це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій і домінування окремих слухачів, що вимагає високого професіоналізму керівника.

Однією із різновидностей «кейс-стадіз» є **метод інцидентів**, коли проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу.

Близький до цього є **метод управлінських ігор**, суть якого полягає в тому, що слухачі характеризують організацію у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники її роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше). Після того, як члени команди прийняли свої рішення, загальні результати їх взаємодії прораховуються на комп'ютері і зіставляються з реальними. Останнім часом також практикують:

– метод групової динаміки. Учасники (6-15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора.

– метод спеціальних завдань спрямований на удосконалення навичок працівників на основі організації їх роботи з виконання спеціальних проєктів, які контролюються менеджерами.

– моделювання поведінки менеджера — суть в тому, що записується або показується відео, обговорюються ситуації і міжособисті проблеми, які повинен вирішувати керівник (скарги, інтриги). Після цього кілька слухачів розігрують подібну ситуацію, а решта слідкує за подіями і відповідно реагує на них і може пропонувати свої ситуації.

Останнім часом у навчальний процес вводяться такі форми, як кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати — передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень.

Узагальнено методи навчання показано в таблиці.

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<p>Копіювання - працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.</p> <p>Наставництво - заняття менеджера з своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами.</p> <p>Інструктаж - роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків.</p> <p>Делегування - передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.</p> <p>Метод ускладнюючих завдань - спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.</p> <p>Ротація - працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.</p> <p>Використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці.</p>	<p>Лілові ігри - розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.</p> <p>Навчальні ситуації - реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.</p> <p>Моделювання - відтворення реальних умов праці.</p> <p>Тренінг сенситивності - участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.</p> <p>Лекція - монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух</p> <p>Самостійне навчання - працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень.</p> <p>Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) - робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (через фільм).</p>

4. Підвищення кваліфікації кадрів (персоналу)

Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності, професії.

Особливістю її є те, що слухачі уже володіють певними знаннями і практичними навиками виконання своєї роботи, можуть критично відноситись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності.

Підвищення кваліфікації — це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Для цього організуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці.

Потреба організації в підвищенні кваліфікації її співробітників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- освоєння нових професій;
- підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись.

Планування підвищення кваліфікації ґрунтується наданих аналізу потреб у навчанні, етапами якого є:

- визначення основних вимог до виконавців (наданий момент і на перспективу);
- аналіз існуючих навиків, знань та вмінь;
- моделювання профілю наявної кваліфікації, виявлення розбіжностей і потреб у навчанні та пріоритетів їх задоволення.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення; керівників і спеціалістів — в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації при вузах, на аналогічних підприємствах і за кордоном.

Підвищення кваліфікації є досить поширеною формою професійного навчання, оскільки вона є дешевшою, цілеспрямованою, менш тривалою, ніж нова підготовка.

Враховуючи досвід американського, японського менеджменту, російський вчений Сгоршин А.П. сформулював такі принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів:

– всесторонній розвиток особистості слухачів у сфері людських відносин (управлінській, економічній, науковій, екологічній і т.д.). Навчальний заклад зобов'язаний створити умови для розвитку особистості в сферах, до яких людина не є досить підготовлена, і прояву її різносторонніх здібностей;

– цільова інтенсивна підготовка на основі набору навчальних модулів. Цільова підготовка реалізується шляхом поєднання дворівневого навчання. Спочатку, протягом одного тижня, читають курс проблемних лекцій і проводять ділові ігри з проблеми управління, економіки, маркетингу, соціології, психології. Далі, протягом 3—5 днів — спеціалізовані семінари з однієї із вибраних слухачем дисциплін. Інтенсивне навчання — 8—12 годин дозволяє одержати нові знання протягом короткого періоду. Навчання з відривом від виробництва дає змогу сконцентрувати увагу на підвищенні кваліфікації. Це навчання ефективніше, ніж навчання без відриву від виробництва, і триває протягом 2-4 місяців;

– використання методів активного навчання - 60—70 % від загального фонду навчального часу. До них входять ділові і рольові ігри, аналіз конкретних ситуацій, аукціони ідей, круглі столи, соціально-психологічні тренінги, практичні заняття в малих групах у формі діалогу з викладачем, програмне навчання з ЕОМ. Активні форми навчання мобілізують внутрішній потенціал людини;

– залучення висококваліфікованих вчених, педагогів і керівників організації для проведення навчання;

– гнучкий зворотний зв'язок із слухачами, який встановлюється з врахуванням індивідуальних інтересів слухачів;

– комплексна оцінка потенціалу слухачів, яка характеризує потенціал людини в конкретних програмах навчання і групи слухачів, і може бути врахованою при просуванні по службі;

– індивідуально-груповий метод навчання, який реалізується через суміщення тотожних проблемних лекцій, групової форми проведення активного навчання, практичних тренінгів у малих групах та індивідуальної консультації. Цей метод дозволяє використовувати потенціал та інтереси окремого слухача, а також принцип колективізму, коли працює вся група;

– використання комп'ютерної техніки і сучасних технічних засобів. Основою підвищення кваліфікації є гнучка програма навчання, що ґрунтується на базі навчальних модулів. Навчальний модуль — закінчений елемент певної дисципліни з чіткою структурою плану, цілей і завдань роботи, вихідних методів, методики викладання, переліку технічних засобів, списку літератури і способів контролю одержаних знань. Загалом навчання складається з чотирьох видів навчальних модулів: проблемні лекції — до 25 %, методи активного навчання - 50 %, практичні заняття до 15 % і оздоровчий комплекс — до 10 %.

Потрібно розробляти декілька типових програм підготовки із розрахунку 8—10 навчальних годин у день. Деякі програми можуть змінюватись залежно від вимог замовників, інтересів слухачів, складу викладачів і термінів підвищення кваліфікації.

Планомірна підготовка навчального процесу є основою для ефективної організації професійного розвитку персоналу.

Ефективне вирішення проблем раціональної зайнятості персоналу передбачає взаємодію навчальних закладів з центрами зайнятості, в сфері професійного його розвитку.

За розрахунками західних спеціалістів, ефективність капіталовкладень у підвищення кваліфікації керівників складає до 800 %.

5. Професійне навчання в зарубіжних фірмах

Останнім часом у зв'язку з доступністю професійного навчання за кордоном великі підприємства почали активно використовувати цю форму. Так, німецькі фірми використовують дві форми навчання свого персоналу за кордоном: практика на виробництві й обмін досвідом. Навчання свого персоналу німці проводять в 156 країнах світу, але основна частина навчається в США, Франції, Англії та Японії.

Основні цілі програми навчання, за А.П. Волгіним — російським спеціалістом, розподіляються таким чином:

Цілі програми	Кількість програм
Одержання загальної інформації про країну, культуру, розвиток особистих здібностей	60
Додаткова освіта	26
Удосконалення загального " рівня освіти, в тому числі мовної	39
Цілеспрямоване підвищення кваліфікації	42
Підготовка до роботи за новими технологіями, з новою технікою	3
Встановлення професійних і ділових контактів	5
Разом	175

В Україні така підготовка організовується міністерствами, відомствами і приватними організаціями. Так, майже 12 % промислових підприємств України посилають своїх працівників на різні форми професійного навчання за кордон, особливо суднобудівні, металургійні, переробні підприємства. Прикладів навчання наших спеціалістів за кордоном можна навести багато.

Слід відмітити, що японські фірми на професійне навчання, підвищення кваліфікації персоналу витрачають коштів в 3-4 рази більше, ніж у США, незважаючи на те, що в останніх вони є досить високими.

Безперервна освіта в Японії є складовою частиною процесу праці. Протягом тижня працівник зобов'язаний витратити 4 години робочого і 4 години особистого часу на навчання, оскільки вони повинні володіти спеціальностями, і підвищувати свою кваліфікацію протягом всього трудового життя.

Основою японської системи професійного навчання у фірмах є концепція «гнучкого працівника». Перехід до нових технологій вимагає значних витрат, необхідних для поновлення знань та перепідготовки працівників. В Японії вважають, що перепідготовка персоналу дешевша, ніж його заміна.

Розвиток нових технологій вимагає більш досконалих знань і умінь. Проблема в тому, щоб знайти механізм постійного підвищення кваліфікації всіх зайнятих у процесі переходу від одного набору потрібних знань і умінь до іншого.

В Америці існує досить різноманітна система професійного навчання, найбільш поширеними серед яких є:

короткотермінові курси при школах бізнесу і вищих навчальних закладах. Ці курси розраховані на 2—4 тижні навчання, виграти, які складають близько 16 млрд. \$ в рік, беруть на себе фірми;

- вечірні курси, які розраховані на навчання керівників вищого і середнього рівнів;
- підготовка і перепідготовка працівників на робочому місці — за системою малих груп, де розбираються конкретні ситуації і за системою — наставництва, інструктажу, делегування;
- центри підвищення кваліфікації при навчальних закладах;
- внутріфірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів нижчого і середнього рівнів управління;
- перепідготовка на основі двосторонніх договорів між організаціями і навчальними закладами.

В цілому всі форми навчання сприяють підтримці конкурентоспроможності робочої сили. Одним із недоліків програм навчання є відсутність у них економічних знань. Більшість працівників американських фірм не розуміють суті економічних систем, не зовсім розуміють, як зростання продуктивності праці може вплинути на рівень їх життя та зайнятості.

Підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу і в Японії, і в Америці надають першочергового значення.

Майже кожна компанія має власну систему професійного розвитку, особливо перепідготовки персоналу. Нові працівники обов'язково проходять перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання здійснюється безперервно.

Вченими різних країн доведено високу економічну і соціальну ефективність освіти в суспільному відтворенні. Зокрема, ще наприкінці XIX століття відомий український економіст І.Янжул довів, що ефективність виробництва перебуває у прямій залежності від розвитку освіти, від підвищення освітнього рівня населення. Результати дослідження здійснених в останні роки у 30 країнах світу фахівцями Світового банку під егідою ЮНЕСКО, показали, що третина приросту валового внутрішнього продукту в цих країнах забезпечується інвестиціями у сферу освіти, рентабельність якої на різних ступенях навчання становить від 12 до 24 %. У 1988 р. в Парижі відбулась конференція Нобелівських лауреатів, у висновках якої записано, що освіта повинна мати абсолютний пріоритет у бюджетах усіх держав і сприяти розвитку всіх видів творчої діяльності. В багатьох розвинутих країнах світу вже ведеться підготовка для переходу до загальної вищої освіти. Як відомо, загальна потреба в освіті включає в себе насамперед:

- потребу працюючого населення у підвищенні кваліфікації;
- потребу молоді у повноцінних і різносторонніх знаннях;
- специфічні освітні запити населення, не зайнятого у виробництві.