

## Особливості підготовки кадрів на підприємствах в умовах формування економіки знань

У статті обґрунтовано основні підходи до організації професійної підготовки кадрів на підприємстві в умовах формування знаннєорієнтованої економіки. Охарактеризовано принципові складові сучасного процесу навчання працівників на виробництві.

**підготовка кадрів, професійна освіта, навчання, загальний менеджмент якості, подвійна петля, інформаційно-комунікаційні технології**

Головною особливістю професійної освіти та підготовки кадрів в умовах становлення суспільства знань є значне зменшення життєвого циклу професійних знань. Це обумовлює необхідність у країнах, які хочуть конкурувати на світових ринках та бути здатними відстоювати свої інтереси на власних ринках в умовах тотальної експансії процесу глобалізації, формувати національні системи безперервної професійної освіти та підготовки кадрів, а також упроваджувати на власних підприємствах сучасні інноваційні підходи до професійного розвитку кадрів.

Різним аспектам питання професійного розвитку кадрів та розвитку системи професійної освіти приділяли увагу багато як зарубіжних, так і вітчизняних вчених таких як: В. Брокбенк, Д. Парсон, Дж. Грехем, П. Дракер, С. Аржиріс, В. Савченко, Г. Щекін, Д. Богиня, І. Бондар.

У той же час, вітчизняними вченими ще недостатньо досліджено особливості та напрями формування сучасної вітчизняної моделі професійного розвитку кадрів, враховуючи досвід успішних західних моделей професійного навчання та підготовки працівників на підприємствах.

У зв'язку з цим, метою даної статті є визначення основних принципових засад формування сучасних систем підготовки кадрів, в умовах становлення економіки знань, з врахуванням провідного міжнародного та вітчизняного досвіду.

Процес становлення нового типу економіки, а саме, економіки знань обумовлює той факт, що вона має базуватися не на матеріальних, або фінансових ресурсах, а, передусім, на нематеріальних активах.

Найбільшим активом сучасних організацій, за цих умов, поступово стає "працівник знання", тобто працівник, який працює з інформацією та безперервно модернізує знання, переглядає старі і нові проблеми і шукає нові рішення. Конкурентна перевага залишається за організаціями, які наймають, формують і розвивають таких людей: успішні організації створюють новий тип культури навчання, згідно якої працівники навчаються протягом життя, що є адекватним сучасним трансформаціям у бізнес-середовищі підприємств.

На думку експертів, при організації процесу навчання на сучасних підприємствах мають бути враховані такі припущення:

1. Сучасні зміни все більше будуть трансформувати зміст та характер роботи.
2. Найбільш важливою вимогою для ефективного управління змінами є

впровадження на підприємствах моделі навчання “Вчитися, щоб вчитися”, замість попередньої “вчитися, щоб працювати”, що не означає нехтуванням вивчення змісту роботи, але обумовлює необхідність впровадження аналітично-пізнавальної моделі безперервного вивчення змінного робочого середовища, замість простого копіювання, або використання стандартних рецептів.

3. Використання сучасних комп’ютерних та комунікаційних технологій призводить (та буде ще більше призводити) до того, що працівники будуть працювати постійно у полі нової інформації, яку вони матимуть оперативно аналізувати та засвоювати, а отже процес навчання буде постійним.

4. “Вчитися, щоб вчитися” змінює значення процесу вивчення як для окремого працівника, менеджера, так і для організації, і робить його невід’ємною складовою (функцією) формального процесу управління.

Загалом зміни в ставленні суспільства до процесу підготовки кадрів відбуваються хоча повільно, але постійно. Так, особливо цінними є результати досліджень Аржиріса, які визначили шляхи трансформації нових організаційних ідей та досвіду в організаційне знання і його реалізації в практичній діяльності, а також відповідної подальшої модернізації. Так, він розробив теорію “подвійної петлі”, яка знайшла своє інтенсивне використання у процесі підготовки кадрів [2]. Головною особливістю даного підходу була наявність двох основних циклів навчання:

- первинне навчання, яке допомагає отримати формальні знання та навички, які необхідні для того, щоб працівник міг навчитися використовувати існуючі методи для виконання своєї роботи;

- рефлексивне навчання, яке обумовлює подальший розвиток знань, навичок та умінь на основі першого циклу, але з врахуванням реалій умов виробничої та господарської діяльності. У результаті даного циклу, вже правильність та придатність існуючих норм може ставитись частково, або повністю під сумнів. Таким чином, відбувається трансформація розуміння і поведінки працівників в організації у відповідності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі останньої [2].

Особливо цінним в результатах даних досліджень є те, що вони визначили шляхи трансформації нових організаційних ідей та досвіду в організаційне знання та шляхи його реалізації в практичній діяльності та відповідній подальшій модернізації.

Поряд з цим, у цей час, наукові дослідження зв’язків між комерційним успіхом і внутрішніми системами навчання продовжували розвиватися. Їхні результати, зокрема, підтвердили взаємозалежність між ефективністю стратегічного управління і навчанням персоналу.

У зв’язку з цим, у Великобританії Геррет описав організаційні заходи, що дозволяли забезпечити постійні зміни з удосконалення на підприємстві, підкреслюючи у даному контексті, зокрема, важливість саморозвитку колективів (відділів, команд) на робочому місці [3].

Поряд з цим, у США перший директор програми з системного мислення та організаційного вивчення в Слоанській школі менеджменту Масачусетського технологічного інституту (1990 рік) Сендж визначив компонентні технології ідеальної “організації, що навчається” (learning organization), визначаючи при цьому вимоги до колективного (командного) навчання, а також описуючи, зокрема, роль лідерства, з метою забезпечення ефективного управління всіма процесами навчання в організації. Останні заходи, як він наголошував, дозволять організації управляти зовнішнім середовищем у власних інтересах. Сендж показав, як традиційний менеджмент, що діє по принципу “зверху вниз”, перешкоджає істотному використанню ефективної технології навчання “подвійної петлі” в організації.

Особливу увагу, за умов все зростаючої потреби у розвитку людських ресурсів

підприємств, заслуговує процес групового навчання. У зв'язку з останнім Нонако і Такеуши впровадили у процес навчання термін «колективне відображення». Необхідним стимулом для «відображення в дії» є визначення актуальних питань щодо діяльності підприємства. Останнє вимагає ведення організаційного діалогу, який у повній мірі буде можливим лише за умов формування культури відкритості. У той же час, у процесі навчання учасники групи відіграють оперативні ролі, що відрізняються від повсякденних, і цей процес неминуче виливається у «відкритий» діалог [4].

Поряд з цим, інтенсивний розвиток та впровадження у практику діяльності організацій інформаційних та комунікаційних технологій сприяло виникненню такого виду управління як менеджмент знань.

Доступ до Інтернету та Інтранету стає типовим придатним методом модернізації знань, що дозволяє зменшити витрати на використання не завжди ефективних традиційних методів.

Так, наприклад, у великого британського виробника автомобілів була проблема з підготовкою 600 інженерів, у шести тижневий термін по системі специфікації компонентів нового транспортного засобу. За допомогою однієї з національних схем ціль була досягнута вчасно за рахунок використання сучасних методів навчання з використанням комп'ютерної техніки та комунікаційних технологій, що в результаті коштувало компанії пів вартості традиційного шляху підготовки кадрів.

Головним генератором створення і розподілу організаційного знання є середня ланка управління. Керівники середнього рівня можуть допомагати членам команди розширювати і ясно сформулювати уявлення про стан робочих місць та організації управління на підприємстві. Всебічне вивчення і розвиток організації вимагає, щоб нове знання було поширено серед інших рівнів управління та працівників і горизонтально, і вертикально. Поширення інформації можливе за допомогою системи Інтранет для більш широкої аудиторії.

Зазначений тип навчання має ряд переваг, головне з яких є те, що він може використовуватися на робочому місці працівника, що зручно і зменшує втрати робочого часу. Термін навчання може бути скорочений за допомогою попередніх тестів, що дозволяє стажисту пропускати ті пункти, з якими він уже знайомий. Такий тип інтенсивного курсу тепер використовується іншими великими організаціями. Наприклад, спеціально обладнаний навчальний центр у процесі зміни технологій та устаткування здатен перевчити весь штат за допомогою відпрацьованих комп'ютерних пакетів. Хоча початкові витрати у даному випадку є значними, у той же час загальна вартість навчання однієї людини значно нижче, ніж такі ж витрати на «традиційних» курсах, якщо брати до уваги витрати на проїзд і проживання. Крім того програма доступна і завжди придатна для навчання нових членів колективу.

Недавнє дослідження, британських підприємств показало, що дві третини організацій мають корпоративну внутрішню мережу, а 22% уже використовують це для діалогового навчання. В даний час внутрішньо-мережеве навчання в основному концентрує увагу як на технічних навичках виконання робіт, так і використовується для придбання персональних навичок, таких як: уміння працювати з клієнтами, поліпшення етики телефонних розмов, обробка скарг та інші. Передбачається, що надалі це буде найбільш розповсюджений вид навчання для роботи з фінансами, з розвитку управлінських навичок, умінню працювати з клієнтами тощо.

Поряд з цим, слід підкреслити, що впровадження навчання за допомогою інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ) здійснюється не тільки для зручного і недорогого навчання, але і з метою своєчасного одержання необхідної інформації, що є додатковою перевагою. Не менш важливою перевагою такого виду навчання є той факт, що воно є основою для більш ширшого впровадження

самостійного і гнучкого вивчення необхідного матеріалу працівниками компаній, що є конче важливим для розвитку моделі безперервної професійної освіти.

Окрім переваг використання навчання персоналу в межах однієї компанії та однієї території, особливою перевагою даного виду навчання, в умовах поширення глобалізаційних процесів, є елімінація географічного чинника.

Так, використання ІКТ також забезпечує навчання персоналу, що знаходиться в різних містах та країнах. Це особливо важливо для глобальних мультинаціональних організацій, де має забезпечуватися швидкий зв'язок із тренером. Для навчання можуть використовуватися віртуальні класні кімнати, де люди, що знаходяться на різних географічних ділянках, обмінюються досвідом чи одержують знання від тренера, який знаходиться далеко від підприємства. Однак, для того, щоб цей вид навчання був оцінений і отримав подальший розвиток на підприємстві, необхідна підтримка керівництва організації, тому що проведення практичних занять, може викликати трансформацію організаційної культури та навіть зменшення продуктивності праці. Наприклад, менеджери повинні організувати роботу службовців з діалоговими програмами так, щоб уникнути перевантаження інформацією .

Хоча цей метод навчання має великий потенціал, слід зазначити, що він вимагає нових навичок від учасників з метою обговорення групою актуальних питань у віртуальних класних кімнатах в межах внутрішньої мережі. Наприклад, у процесі традиційного обговорення, учасники інтерпретують не лише слова, але і жести та інтонацію голосу один одного, тобто вони враховують не лише вербальні, а і невербальні комунікації. Відсутність цих додаткових засобів зв'язку, у певних випадках, вимагає збільшення акценту на точність формулювання викладеної інформації, щоб уникнути недорозуміння. У той же час, відеокліпи і відео-конференцзв'язок зможуть допомогти перебороти ці труднощі, але це буде збільшувати вартість навчання.

Крім того, розгляд матеріалу потрібно здійснювати за допомогою різних методик навчання, тому що можливо не кожний може успішно засвоїти матеріал, наданий по внутрішній мережі. Наприклад, соціальні навички вимагають практики і конструктивного зворотного зв'язку, але оскільки технологія розвивається, і діалогові програми стають більш доступними, ці труднощі можуть бути частково переборені. Використання голосового управління допоможе усунути використання клавіатури, що також допоможе зробити процес більш широко прийнятним.

Загалом більшість сучасних великих підприємств мають власні регулярні програми внутрішніх курсів професійної підготовки. Вони можуть включати інформаційні курси як для нових працівників, так і тих, хто отримує просування по кар'єрній сходинці. Інші курси і конференції можуть бути організовані для визначених потреб, типу змін у законодавстві, політиці, компанії або практиці трудових відносин. Деякі внутрішні курси можуть бути консультативні, наприклад конференції, щоб обговорити майбутній організаційний розвиток, зокрема, шляхом змін у стилі управління та структурі організації. Світовий досвід доводить більшу імовірність високої ефективності проходження навчання за допомогою внутрішніх курсів порівняно із зовнішніми, особливо якщо керівництво частково залучено до процесу проходження навчання, а воно саме спрямоване на вирішення реальних організаційних проблем.

Серед основних факторів, які перешкоджають професійній підготовці кадрів, такі як: недолік часу для неї; високий рівень альтернативних витрат; обмежені технічні можливості й обмежені фінансові ресурси; побоювання за «переманювання» навчених працівників більш конкурентоспроможними підприємствами; неясне бачення тих переваг, які вони зможуть отримати шляхом професійної підготовки робочої сили.

Особливої важливості, за останні роки, набув процес створення корпоративних університетів. Це пояснюється тим, що: по-перше, прогнозується постійне зростання працівників з вищою освітою, для яких відповідно необхідно створювати заклади для підвищення їх кваліфікації чи перенавчання. Суто академічні заклади, як свідчить світовий досвід, не завжди у повній мірі відповідають вимогам працедавця; по-друге, мають бути заклади, які б були придатні „навчати дорослих”, використовуючи при цьому відповідні інтенсивні технології.

Загалом, у світі зараз нараховується біля 1600 корпоративних університетів, а ще десять років тому їх було лише 400. Корпоративні університети можуть функціонувати: через свої власні мережі фізичних студентських містечок (до них належать Disney, Toyota, Motorola); у якості віртуальних університетів (наприклад IBM, Dow Chemicals); утворюючи об'єднання з існуючими ВНЗ (так зробили такі компанії як Bell Atlantic, United Helthcare, United Technologies). Частина з них пройшли через процедуру ліцензування та акредитації і мають право видавати офіційні дипломи.

В цілому формування сучасних систем професійної підготовки на виробництві в умовах становлення економіки знань характеризується, з одного боку, підвищенням рівня «технологічності» організації самого процесу навчання, а з іншого, - інтенсифікацією використання інформаційно-комунікаційних технологій. При цьому використання даних технологій вимагає і відповідної модернізації навчальних методик.

Необхідність трансформації процесу підготовки кадрів на підприємстві у відповідності до сучасних вимог є актуальною і для вітчизняних підприємств, що мають все частіше конкурувати на світових ринках. Дана обставина вимагає як розуміння самими роботодавцями необхідності та змісту відповідних трансформацій, так і потребує реалізації заходів на державному рівні з метою формування необхідного сучасного нормативно-правового поля та відповідного інституціонального середовища.

## Список літератури

1. Бондар І.К. Интеллектуализация людського потенціалу економіки України: [кол. монографія] / І.К. Бондар, І.Г. Мансуров // Соціальні аспекти інтелектуальної економіки. – К.: „Видавничий дім „Корпорація”, 2009. – 214 с. – С. 17-36.
2. Argyris C. and Schon D. Organizational Learning II: Theory, method and practice. Addison Wesley, Wokingham, 1996.
3. Garatt B. The Learning Organization. Fontana, London, 1994.
4. Nonaka I. and Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York, 1995.

*О.Магопєц, А.Лєвчєнкo*

### **Особенности подготовки кадров на предприятиях в условиях формирования экономики знаний**

В статье обоснованы основные подходы к организации профессиональной подготовки кадров на предприятии в условиях формирования знание ориентированной экономики. Охарактеризовано принципиальные составляющие современного процесса обучения работников на производстве .

*О.Магопєц, А.Лєвчєнкo*

### **Features of training of personnels on enterprises in the conditions of forming of economy of knowledges**

The main approaches to on job professional staff training under conditions of knowledge based economy forming are grounded in the paper. The critical elements of the employees modern training process at the company are characterized.

Одержано 17.01.12

