

УДК 331.108.47:377.44

*І.Г. ІСАЄВА*, магістрант, НТУ «ХП», Харків

*М.В. ЛІТВИНЕНКО*, к.т.н., доц., НТУ «ХП», Харків

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНИХ ФОРМ І СИСТЕМ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ**

Проведено аналіз проблемних ситуацій, що стосуються підвищення кваліфікації, зроблено висновок про загальну ефективність тренінгів персоналу. Показана необхідність розробки програми роз'яснень з питань мотивації підвищення кваліфікації. Отримані у роботі результати мають практичне значення в конкурентній боротьбі підприємства.

The analysis of problem situations involving training, concluded that the overall effectiveness of staff training. Proved the need for clarification of the program on the motivation of excellence. Our results have practical significance in the competitive enterprise.

**Ключові слова:** підвищення кваліфікації, «ефект гнучкості», тренінг персоналу, мотивація.

**Вступ.** Питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робочих кадрів в умовах ринкових відносин набувають особливої актуальності. Важливе значення вирішення цієї проблеми має на рівні підприємства, становище якого в умовах ринковою економіки корінним чином змінилося. Підприємство, стаючи об'єктом товарно-грошових відносин, що володіє економічною самостійністю і повністю відповідає за результати своєї діяльності, повинно сформувавши систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоздатність і стійке положення на ринку.

Головний капітал будь-якого підприємства – це люди, які працюють на ньому. Такі фактори, як турбота про людські ресурси, підвищення кваліфікації і розвиток, заслуговують найвищої уваги.

**Постановка задачі.** Мета дослідження полягає в оцінці організації підвищення кваліфікації робітничих кадрів та розробці заходів щодо її вдосконалення, які базуються на вивченні та аналізі застосовуваних форм і систем підвищення кваліфікації робітничих кадрів.

**Методологія.** Методологічну основу дослідження склали законодавчі та нормативні документи, а також спеціальна література з досліджуваної проблеми вітчизняних і зарубіжних авторів.

**Результати дослідження.** Сигналом до організації та проведення заходів з підвищення кваліфікації виступають проблемні ситуації на підприємстві, наприклад, збільшення відсотка браку або впровадження нового технологічного

процесу. Ці заходи часто є складовою частиною широкомасштабних концепцій організаційних перетворень (організаційного розвитку).

Сучасною інтерпретацією (формою) заходів з підвищення кваліфікації являється тренінг персоналу, який сприяє виникненню інноваційного ефекту і підвищенню мобільності. Обидва ці фактори об'єднані поняттям «ефект гнучкості» [1]. Завдяки підвищенню кваліфікації підприємство наповнюється новими знаннями, які сприяють знаходженню принципово нових рішень проблем або значно їх полегшують. Підвищення кваліфікації сприяє створенню інноваційного клімату на підприємстві.

Згідно емпіричних досліджень, проведених у Німеччині, на підприємствах шкіряної, текстильної та швейної галузей промисловості 3,1% співробітників бере участь у внутрішньофірмових заходах з підвищення кваліфікації. В енергетиці цей показник становить 18,2%, в кредитних інститутах і страхових компаніях – 41,2% [2]. Ці відмінності не випадкові: вони пояснюються різними умовами діяльності в окремих галузях і відповідно на окремих підприємствах.

Розглянемо фактори, які формують потребу підприємства в підвищенні кваліфікації його співробітників (рис. 1).

Зовнішні зміни включають в себе зміни в технології, в демографічній області, в бажаннях замовників або, наприклад, в системі суспільних норм і цінностей. Якщо підприємства прагнуть вижити в умовах пронизаного конкуренцією ринку, то вони повинні пристосовуватися до цих змін.

Підприємства, що працюють на динамічних, мінливих ринках, характеризуються прагненням домогтися щонайменше тимчасової переваги над конкурентами за рахунок інновацій. Ця стратегія знаходить відображення у високому ступені інтенсивності досліджень і розробок, що проводяться на підприємстві.

На великих підприємствах, заснованих на поділі праці, особливо необхідні інтегративні знання, тобто знання про внутрішньофірмові взаємозв'язки як умову самостійної координаційної діяльності. З підвищенням комплексності, особливо із зростанням організаційної одиниці, ця потреба зростає. Стає все важче задовольнити потребу в координації за допомогою організаційних норм.

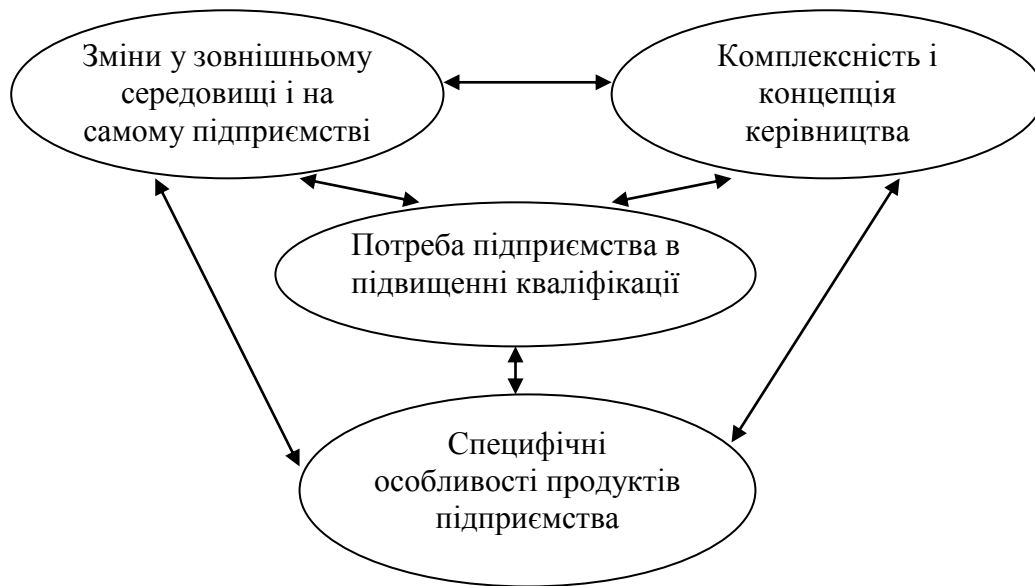


Рис. 1 – Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на потребу підприємства в підвищенні кваліфікації його співробітників

Використання неструктурних механізмів координації, особливо підвищення кваліфікації і тренувальних програм, сприяє зниженню попиту на структурні механізми координації, тобто на організаційне регулювання.

Комплексність прийняття рішень підвищується при динамічних змінах зовнішнього середовища, яким в більшій мірі відповідають так звані органічні форми організації та управління. Органічні організаційні форми і органічні форми управління характеризуються децентралізованою координацією, а також високим ступенем передачі прав на прийняття рішень і відповідальності на нижні рівні управлінської ієрархії і залученням підлеглих у процес прийняття рішень «нагорі». Така форма організації та управління вимагає від усіх, кого це стосується, особливо від керівників, знання зовнішнього середовища, яке є передумовою для самостійного виявлення та вирішення нових виникаючих перед підприємством проблем. Цей варіант управління передбачає наявність великої кількості спільних цінностей і цілей, а також – внаслідок відносної незалежності тих, хто приймає рішення, – розуміння внутрішньофірмових взаємозв'язків. Тому очевидна і необхідність у заходах з підвищення кваліфікації з метою передачі інтегративних знань.

Дослідження показало, що особливо інтенсивні заходи з підвищення кваліфікації проводяться на тих підприємствах, де головну роль грають консультативна діяльність та збут продукції. Безпосередній контакт з клієнтами вимагає проведення заходів з підвищення кваліфікації в областях комунікації, ведення переговорів і «public relations». Консультативні послуги можливо надавати лише за наявності у консультанта достатньої компетенції. Тому крім заходів з підвищення кваліфікації у сфері здійснення контактів з клієнтами велике значення мають і запитання із професійної області.

Ці послуги та технічне обслуговування продукту пов'язане з необхідністю специфічної кваліфікації персоналу. «Ноу-хау», необхідне для ефективного

використання продукту, що дорого коштує і вимагає відповідного обслуговування після продажу, передається виробником в ході пропонованих програм і через додаткові послуги по збуту. З точки зору споживача, це означає підвищення кваліфікації поза підприємством, тобто від інших підприємств, однак часто це є першим кроком на шляху до підготовки власних тренувальних заходів у цій області.

Результати емпіричних досліджень підтверджують значення поданих вище чинників, що визначають активність підприємств у галузі підвищення кваліфікації. Такі фактори, як динаміка змін, комплексність та інтенсивність обслуговування, мають виняткове значення. При окремому розгляді виявляється, що найбільшу потребу у підвищенні кваліфікації відчувають підприємства з великою кількістю співробітників, активні у сфері НДДКР, які випускають продукцію, що дорого коштує і вимагає обслуговування, і працюють на особливо динамічних ринках. Типовим прикладом можуть бути підприємства в сфері електроніки, інформаційного та телекомунікаційного обладнання.

Незважаючи на повну, здавалося б, ефективність підвищення кваліфікації співробітників, все ж існують деякі проблемні ситуації. Ці ситуації разом із напрямками їх вирішення надано в табл. 1.

Таблиця 1 – Проблеми заходів з підвищення кваліфікації і напрямки їх вирішення

№ з/п	Умови, що сприяють підвищенню кваліфікації	Проблемні ситуації	Дії, що направлені на ліквідацію перешкод
1		Зміна графіку роботи чи несприятливі транспортні умови.	Організація доставки співробітників додому після занять, організація занять у зручний робітнику час.
2		Наслідки підвищення кваліфікації оцінюються співробітниками негативно	Створення позитивних наслідків або їх роз'яснення, якщо вони вже створені.
3	Мотивація працівників отримати більше знань в своїй професійній сфері з подальшим просуванням вгору по кар'єрним сходинкам, достатня інформованість про позитивні наслідки	Рівень інформації про можливості підвищення кваліфікації низький, всі інші умови сприяють підвищенню кваліфікації.	Необхідно усунути дефіцит інформації в результаті цілеспрямованого інформування співробітників і відповідних консультацій. Часто це відбувається в рамках концепції розвитку персоналу.
4		Мотивація до підвищення кваліфікації незначна або взагалі відсутня. Це проявляється в тому, що називаються або лише деякі реалістичні цілі підвищення кваліфікації, або взагалі нереальні. Така позиція характерна для осіб з невисоким досвідом навчання.	Концепція «лернштатт», яка має на увазі формування навчальних груп з працюючих в одній і тій же області, при якому передача знань здійснюється при відмові від традиційного розподілу ролей «вчитель» - «учень» із запрошенням у разі потреби експертів зі сторони. При цьому навчання стикується з повсякденними робочими справами і досвідом працівників з тим, щоб полегшити їм шлях до підвищення кваліфікації [1].

При добровільному прийнятті рішення про участь у програмі підвищення кваліфікації особливо важливе значення мають наступні три аспекти (рис. 2):

1. Сприйняття проблеми, особливо визначення цілей підвищення кваліфікації.
2. Робота над проблемою, особливо пошук інформації та оцінка очікуваних наслідків.
3. Фактичне ставлення до проблеми підвищення кваліфікації.

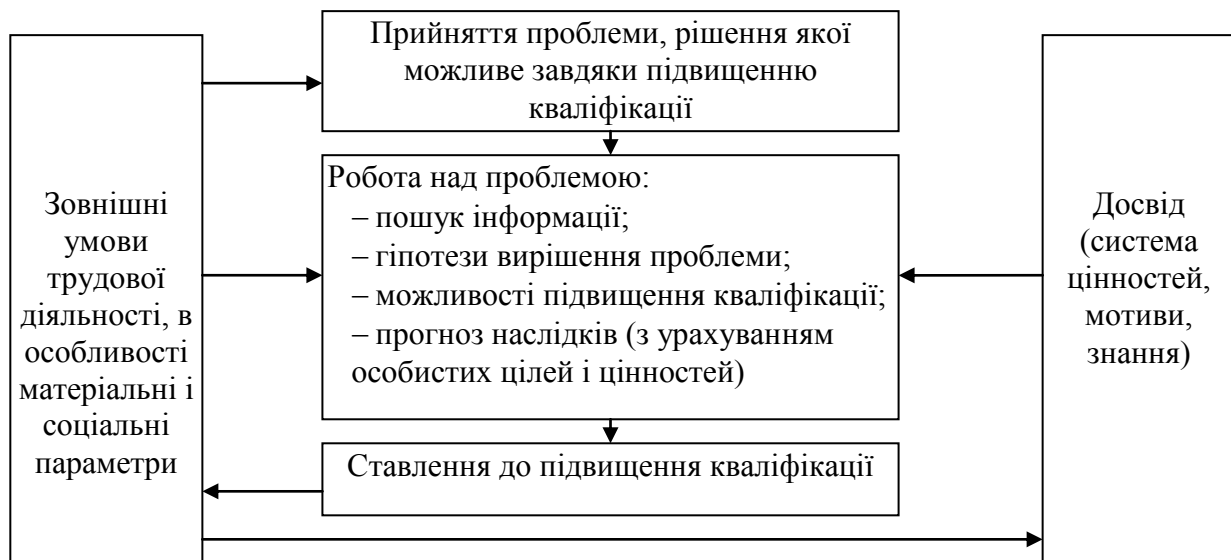


Рис. 2 – Модель аналізу рішень у сфері підвищення кваліфікації [3]

**Висновок.** Як висновок, треба зазначити, що підприємство, яке широко запроваджує систему тренінгів, отримує можливість підвищити ефективність і продуктивність своєї діяльності завдяки розширенню професійних знань, навичок, підвищення ступеня мотивації співробітників та їх трудової віддачі. Кожному окремому співробітнику тренінг дозволяє більш ретельно підготуватися до виконання нових завдань та вирішення нових проблем на робочому місці. Крім того, придбання більш високої кваліфікації в результаті участі в програмах тренінгу дозволяє співробітникам згодом претендувати на займання більш високої посади. Методично ефективна, орієнтована на вимоги ринку і гнучка по відношенню до змін цілей підприємства система тренінгу персоналу значно зміцнює його позицію в конкурентній боротьбі.

**Список літератури:** 1. *Марр Р., Шмідт Г.* Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М.: МГУ, 1997 г., 480 с. 2. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002 г., 355стр. 3. *Сенченко И.Т.* Повышение квалификации рабочих на производстве. – М.: Педагогика, 1992 г., 112стр. 4. *І.В. Ковальчук* Економіка підприємства Навч. посібник – К.:Знання, 2008 – 679 с. 5. *Економіка підприємства: Підручник / За ред. А.В. Шегди* – К.: Знання, 2006 – 614 с.

Подано до редакції 15.02.2011