

Баніт Ольга Василівна,
к. п. н., старший науковий
співробітник відділу андрагогіки
Інституту педагогічної освіти і
освіти дорослих НАПН України

СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО ПРОГРАМНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. На основі сучасних підходів обґрунтовано структурно-логічні складові програмно-методичного забезпечення, в результаті чого вироблено вимоги до внутрішньофірмового управління освітою персоналу, зокрема: місце навчального заходу в загальній системі внутрішньофірмового навчання, цілі і завдання навчання, обсяг і зміст знань, умінь та навичок, які будуть видаватися або відпрацьовуватися на заняттях, форми й методи навчання, правильно підібрана цільова аудиторія, очікувані результати в конкретних вимірювальних поняттях.

Ключові слова: внутрішньофірмова підготовка, програмно-методичне забезпечення, персонал.

Банит Ольга Васильевна

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОГРАММНО- МЕТОДИЧЕСКОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. На основе современных подходов обоснованы структурно-логические составляющие программно-методического обеспечения, в результате чего выработаны требования к внутрифирменному управлению образованием персонала, в частности: место учебного мероприятия в общей системе внутрифирменного обучения,

цели и задачи обучения, объем и содержание знаний, умений и навыков, которые будут выдаваться или отрабатываться на занятиях, формы и методы обучения, правильно подобранная целевая аудитория, ожидаемые результаты в конкретных измерительных понятиях.

***Ключевые слова:** внутрифирменная подготовка, программно-методическое обеспечение, персонал..*

Olga Banit

**MODERN REQUIREMENTS TO PROGRAM-METHODICAL
PROVIDING OF STAFF EDUCATION INTRA-FIRM MANAGEMENT**

***Abstract.** Structural and logical components of and requirements to program-methodical providing of intra-firm staff education management were found on the basis of modern approaches, in particular: the place of training activities in the overall system of intra-firm training, goals and objectives of study, content of knowledge, abilities and skills, which will be trained in the classroom, forms and methods of training, properly chosen target audience, expected results in concrete measuring concepts.*

***Key words:** intra-firm staff training, program-methodical providing, staff.*

Постановка проблеми та її актуальність. В умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства особливої актуальності набуває проблема внутрішньофірмового управління освітою персоналу. Керівництво прогресивних компаній розуміє, що інвестиції в розвиток персоналу – це не лише підвищення професійного рівня співробітників, а й робота на випередження конкурентів. У процесі організації внутрішньофірмового навчання і розвитку персоналу виникають проблеми вибору викладачів, інструкторів, тренерів, підготовки навчальних планів, програм, їх тематики, змісту, обсягу, а також визначенням цільової аудиторії, тобто тієї кількості й категорії співробітників, яких необхідно навчити. Якщо першу проблему можна вирішити за рахунок фахівців тієї ж фірми, остання вирішується шляхом діагностики, то за розробку навчальних програм і організацію

методичного забезпечення візьметься далеко не кожен висококваліфікований у своїй виробничій галузі спеціаліст.

Мета статті полягає в обґрунтуванні структурно-логічних складових програмно-методичного забезпечення, на основі яких вироблено вимоги до внутрішньофірмового управління освітою персоналу.

Аналіз сучасних психолого-педагогічних досліджень свідчить про зростання уваги до проблеми внутрішньофірмового управління освітою. Всесвітньо відомі зарубіжні (Н. Emerson, F. Henri, G. Frank, У. Scott, Р. Ducker та ін.) та вітчизняні вчені-економісти (А. Анцупов, А. Гапоненко, Й. Завадський, А. Катернюк, С. Самигін, С. Шекшня та ін.) розглядають у своїх роботах питання управління персоналом, ефективність виробництва, продуктивність праці, плинність кадрів, наукову організацію праці тощо.

Дослідники психолого-педагогічного напрямку виділяють такі аспекти, як мотивація співробітників до навчання та задоволення потреб різного рівня (А. Брасс, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Є. Ільїн, В. Травін), готовність особистості до самоосвіти та самовдосконалення (С. Рубінштейн, Д. Узнадзе), особистісний розвиток (О. Леонтьєв), творча активність (Г. Костюк, В. Мерлін, Н. Тализіна), професійне спілкування (Р. Вердербер, Р. Леслі, Б. Скіннер). Серед провідних проблем, пов'язаних із внутрішньофірмовим управлінням освітою персоналу, залишається недостатньо дослідженим теоретико-методологічний напрям, тому метою статті є аналіз програмно-методичного аспекту цієї проблеми.

Виклад основного матеріалу. Ми виходимо з положення про те, що методичне забезпечення – це комплекс засобів, необхідних для проведення ефективного навчання персоналу. Традиційно до методичного забезпечення відносять навчальні плани, програми, навчально-методичну, нормативну, спеціальну літературу, навчальні посібники, методичні рекомендації, робочі зошити, довідники та ін. Крім того, викладачі (незалежно від того, свої вони чи запрошені) повинні мати дієву, практичну і доцільну методику викладання, набір сучасних методів і форм роботи з дорослими, навчально-

методичну базу, без якої буде важко контролювати процес навчання, його результати, а також створювати банк знань, що допомагатиме в пост-навчальному супроводі.

Одним із найважливіших документів, що забезпечують навчальний процес, є програма. Навчальна програма складається для будь-якого навчального заходу, що проводиться для співробітників фірми незалежно від визначених форм і методів навчання, і від того, чи власними силами, чи за запрошенням зовнішніх провайдерів. Чим детальніше й ретельніше буде прописана навчальна програма, тим легше буде працювати не лише в процесі планування і проведення навчання, але й під час контролю й оцінювання ефективності, і в період пост-навчального супроводу.

У внутрішньофірмовому навчанні персоналу проводиться розподіл на програми розвитку персоналу і програми тренування професійних навичок.¹

Змістом програм тренування професійних навичок є посадові обов'язки працівника, послідовність і прийоми їх виконання, пріоритети, цільові установки, розуміння порядку, освоєння необхідних життєвих навичок, в тому числі навиків самоврядування, творчого підходу до вирішення проблем, планування і перегляду кар'єри, економічних навичок, уміння вирішувати конфлікти, а також освоєння комп'ютерних технологій.

У програмах розвитку персоналу передбачено навчання, що виходить за межі вимог, визначених поточними посадовими обов'язками, і супроводжуються особистісним зростанням, розвитком особистих і професійних якостей, самоповаги, мотивації, навичок спілкування і підтримання взаєностосунків у колективі, збагаченням працівника концептуальними знаннями.

Зауважимо, що Г. Драйден пропонує ще програму «навчання тому, як вчитися» і «навчання того, як думати», до змісту якої входять відповідні

¹ Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США / А.Н. Исаенко. – М.: Наука, 1988. – 144 с. – С. 101.

механізми роботи мозку, навички «як зробити що-небудь», докладно описані в його книзі. Їх мета – зробити процес неперервного навчання захоплюючим, швидким і ефективним.²

Попередній аналіз дає нам підстави для висновку про те, що програма – це документ, у якому відображені наступні найважливіші аспекти і питання проведення конкретного навчального заходу: місце навчального заходу в загальній системі внутрішньофірмового навчання, цілі і завдання навчання, обсяг і зміст знань, умінь та навичок, які будуть видаватися або відпрацьовуватися на заняттях, форми й методи навчання, які обрані для певного навчального заходу з урахуванням цілей програми та специфіки змісту, правильно підібрана цільова аудиторія, очікувані результати в конкретних вимірювальних поняттях (рис. 1).

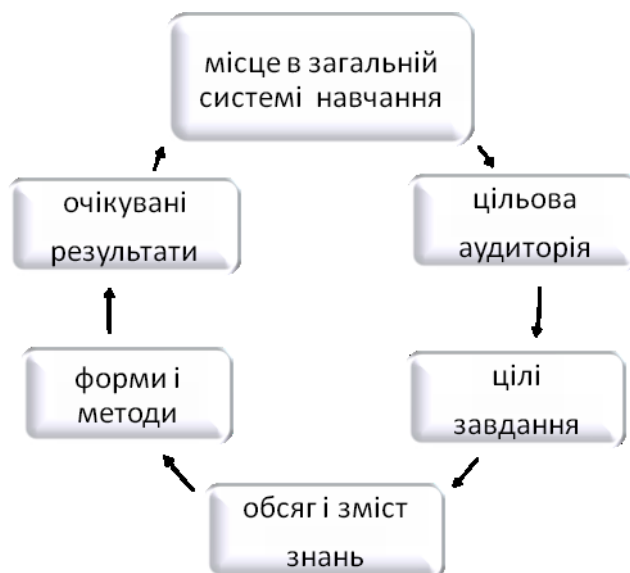


Рис. 1. Структурно-логічні складові програмно-методичного забезпечення внутрішньофірмового навчання персоналу [1; 5; 6; 7].

Особливістю внутрішньофірмових програм є їхня структура, яка передбачає окрім загальноприйнятих компонентів – *вибір цільової аудиторії*. Важливо акцентувати увагу на тому, що цільова аудиторія – це максимально можлива за розміром група працівників, об'єднаних спільними ознаками, що

впливає на певний процес роботи компанії і на бажані результати.³ Якщо цільову аудиторію підібрано неправильно, то ретельно спланований (і навіть раніше відпрацьований у схожій ситуації) тренінг може бути безрезультатним. Не завжди в цьому винен тренер або менеджер з навчання персоналу. Для того, щоб правильно підібрати цільову аудиторію, потрібно продумати критерії, за якими виділятимуться цільові групи для навчання персоналу. В різних сферах вони відрізнятимуться, але загалом можна виокремити наступні (рис. 2):



Рис. 2. Критерії розподілу персоналу на цільові групи.

У кризових умовах обмеженого бюджету, коли стає неможливо навчати всіх, можна визначити, яка цільова група є ключовою, тобто має найбільший вплив на зростання ефективності роботи компанії, і почати навчання з неї. Натомість, багато компаній з достатнім бюджетом на навчання і навіть з власними корпоративними навчальними центрами й університетами, відразу в своїй політиці навчання закріплюють окремим рядком – навчання ключового персоналу. Як, правило, це залежить від сфери

3 Как не ошибиться с целевой аудиторией? [Электронный ресурс]. – Режим доступа 22.01.2014: <<http://obucheniepersonala.com/2013/04/kak-ne-oshibitsya-s-tselevooy-auditoriey/>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.

діяльності організації. Наприклад, у виробничих компаніях – це підготовка робочого персоналу.

Як засвідчує практика, в компаніях часто реалізують проекти, до складу яких входять представники різних структурних підрозділів. Теоретично вони будуть працювати над одним проектом і, на перший погляд, їх доцільно було б зібрати разом, щоб провести єдиний тренінг з метою економії. Проте, не завжди це навчання буде ефективним, оскільки у представників різних підрозділів різні завдання у проекті й об'єднати це в одному навчальному заході вкрай складно. В результаті, вкладені гроші і зусилля будуть марними.

Слід зауважити, що не варто об'єднувати в одному навчальному заході новачків і професіоналів, навіть якщо їм потрібні одні й ті ж компетенції. Тому доцільно було б перед тренінгом провести тестування в групах, які з першого погляду належать до однієї «вагової знаннєвої категорії». Базові знання та навички можуть бути різними, що суттєво знизить ефективність навчання. Виходячи з навичок, які необхідно формувати, слід враховувати, що не варто об'єднувати в групі з розвитку управлінських навичок керівників середньої ланки і представників кадрового резерву, чи, інша крайність, керівників середньої ланки з підлеглим їм персоналом. Таким чином, правильно підібрана цільова аудиторія може значно підвищити ефективність навчання.⁴

Підбір програм підготовки і підвищення кваліфікації здійснюється і з позиції *цілей та завдань* навчання (посадове підвищення працівника, зміна вимог до посади, недостатньо ефективне виконання обов'язків, тощо). Цілі можна визначити як «еталонну поведінку» – стандарти поведінки на роботі, чи те, що потрібно змінити в процесі навчання. Слід визначитись, *що саме* співробітник буде здатний робити, коли повернеться на робоче місце після

4 Как не ошибиться с целевой аудиторией? [Электронный ресурс]. – Режим доступа 22.01.2014: <<http://obucheniepersonala.com/2013/04/kak-ne-oshibitsya-s-tselevoy-auditoriey/>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.

завершення курсу навчання, іншими словами, цільову поведінку. Застосування отриманих знань і конкретна поведінка на роботі після завершення навчання (здатність читати балансовий звіт, програмувати, працювати в текстовому редакторі, виконувати роботу з високим рівнем точності та ін.) демонструватиме досягнення цілей.

У цьому контексті важливими є запропоновані Т. Базаровим два типи цілей навчальних занять в рамках внутрішньофірмових програм: 1) передача знань і 2) формування певного арсеналу умінь, а також розвиток потенціалу працівників. Відповідно, можна говорити про два різних типи навчальних програм – «підтримуючі» та «інноваційні». Метою «підтримуючого» навчання є засвоєння фіксованих поглядів, методів і правил для того, щоб результативно працювати у відомих і повторюваних ситуаціях. Цей тип програм особливо ефективний для передачі нових знань замість застарілих та усунення прогалин у знаннях і вміннях працівників і призначений для підтримки існуючої системи діяльності. Дослідники зауважують, що в багатьох сучасних організаціях «підтримуюче» навчання в достатній мірі розроблено і використовується. Оскільки цей тип навчання орієнтований насамперед на підтримку актуальної ситуації в організації, підготовка і навчання співробітників асоціюються швидше з «роботою в минулому», ніж з «роботою в майбутньому» і мало орієнтовані на те, що може статися з фірмою завтра.

«Інноваційне» навчання орієнтоване на перспективу, підготовку організації до роботи в нових умовах. Розробці інноваційних навчальних програм повинен передувати прогноз потреби організації в змінах професійно-кадрового потенціалу, виходячи з відповідних змін у зовнішньому середовищі, технології діяльності і системи управління. «Інноваційне» навчання, як правило, має справу з проблемами, які можуть виявитися настільки унікальними, що не буде можливості вчитися методом проб і помилок, проблемами, рішення яких ще не відомо й саме формулювання яких може викликати суперечки та сумніви. Тому

«інноваційне» навчання часто ігнорували, а у багатьох організацій виникали серйозні труднощі, пов'язані з власною адаптацією до змін навколишнього середовища. Адміністративний та управлінський персонал зазвичай добре підготовлений до «підтримуючого» навчання, але обов'язок керівника, орієнтованого на розвиток організації, – забезпечити потенціал для цього розвитку, що можливо лише шляхом «інноваційного» навчання.⁵

Обсяг і зміст знань, умінь і навичок доцільно розписати максимально детально, оскільки це сприятиме більш ефективному оцінюванню та контролю. Зміст навчальної програми визначається виключно аналізом потреб у навчанні і плануванням того, що необхідно зробити для досягнення визначених цілей навчання. Щодо змісту програм слід врахувати, що професійна діяльність потребує застосування в різних пропорціях концептуальних, міжособистісних і спеціальних знань. Американські спеціалісти вказують на існування певної закономірності в їх співвідношенні, що відображає рівень організаційної ієрархії, а саме: чим вищий рівень персоналу, тим більшу частину навчання становлять концептуальні знання і меншу – спеціальні навички, в той же час об'єм навичок міжособистісного спілкування загалом залишається стабільним. Очевидно, що тривалість навчальної програми залежить від її змісту.⁶

Що стосується вибору *форм і методів навчання*, приєднуємося до думки дослідників, які стверджують, що сьогодні стає неможливо користуватися педагогічними прийомами, списаними зі старих підручників. Сучасний комплект конспектів може бути набором інтелект-карт, що відображають суть матеріалу, який буде викладатися, збірники практичних завдань (кейсів, задач, тощо), рекомендації, інструкції або алгоритм для самостійної роботи, а також список рекомендованої літератури для самостійного опрацювання. Добре, коли викладач пропонує не просто список, а самі книги, наприклад, в електронному вигляді, щоб запобігти

⁵ Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 560 с. – С. 272.

⁶ Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США / А.Н. Исаенко. – М.: Наука, 1988. – 144 с. – С. 101.

неможливості чи небажанню слухачів їх знайти. Із навчальної літератури можна підбирати відповідні підручники, навчальні посібники, конспекти лекцій, довідники, збірники завдань, вправ, кейсів, додаткові матеріали.

Урахування зазначених теоретичних положень надасть можливість започаткувати систему дистанційного навчання. Для цього потрібно мати електронні навчальні курси, електронні версії навчальних посібників, підручники з системою перевірки вивченого матеріалу за темами (тестовий контроль знань), додаткові електронні матеріали (довідники і словники, мультимедійні курси, навчальні комп'ютерні програми), ділові ігри, записи вебінарів, семінарів, тренінгів, аудіо- і відеопродукти (курси).

Реалії сьогодення свідчать, що популярним стає електронне навчання (e-learning), яке ще називають «онлайн-навчанням». Як правило, це поняття використовується в широкому контексті, позначаючи будь-яке навчання за допомогою інформаційних технологій або електронних комунікацій (електронна пошта, Інтернет, мобільний телефон, програмне забезпечення). За допомогою таких технологій співробітник може отримувати доступ до будь-яких навчальних програм, де є не тільки текст, але й малюнки, фотографії. Більшість фахівців не сумнівається в перспективності цього виду навчання.

Очікувані результати (контрольні заходи, форми перевірки, включаючи вхідний контроль та підсумковий, а також усі методи оцінки, які будуть проводитися вже в період пост-навчального супроводу) мають бути прописані в конкретних вимірних поняттях. Крім того, слід звернути особливу увагу на розроблення системи щорічної атестації. Це є важливим чинником підтримки системи навчання, мотивації, зростання і розвитку співробітників. Успіхи в навчанні, набуті знання та навички повинні бути одним із блоків атестації персоналу і впливати на її результат. У свою чергу, система регулярної оцінки персоналу буде також бути і механізмом для оцінки ефективності проведеного навчання. Якщо в фірмі немає системи кар'єрного зростання, то для мотивації внутрішньофірмового розвитку

персоналу можна розробити і впровадити систему грейдів, що впливають на фіксовану частину окладу. Однією з умов переходу до наступного грейду за результатами атестації для співробітника буде проходження навчання та освоєння певного набору знань і навичок, відповідних до списку компетенцій цього грейду.

Програма, зазвичай, видається на руки особам, які навчаються, оскільки в умовах зовнішнього навчання працівник повинен докласти навчальну програму до звітності. Завершується програма списком персональних даних людей, причетних до її реалізації (автор, відповідальний за прийняття, реалізацію, коригування та ін.).

Крім того, потрібно враховувати, що навіть якщо це окремий навчальний захід, він все одно є частиною загальної системи навчання і не може розглядатися у відриві від загального виробничого процесу. Необхідно обов'язково вказати цей зв'язок, що допоможе уникнути дублювання матеріалу. Таким чином, навчання персоналу буде цілісним і завершеним.

Ми погоджуємося з точкою зору М. Армстронга, що кожна навчальну програму необхідно планувати окремо з установкою на її постійний розвиток, враховуючи появу нових потреб в навчанні та даних зворотного зв'язку.⁷ У ній має бути передбачено поглиблену й цілеспрямовану пропедевтичну підготовку до неперервного системного навчання, перерозподіл навчального матеріалу за часом, конкретизація шляхів та засобів розвитку особистості, що позитивно впливатиме на отримання повноцінної освіти, підвищуватиме інтелектуальний і загальнокультурний рівень персоналу.

Варто зауважити, що успішність підготовки та ефективність реалізації програмно-методичного забезпечення внутрішньофірмового управління розвитком персоналу залежить від того, наскільки організація:

- має чітке уявлення про стратегії загального розвитку, включаючи стратегію щодо розвитку персоналу як ключового ресурсу організації;

7 Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с. – С. 483.

- чітко знає, які здібності, навички й уміння персоналу їй слід розвивати для досягнення стійких конкурентних переваг;
- має чітку і прозору систему заохочень і покарань, націлену на розвиток персоналу в потрібному їй стратегічному напрямі;
- має керівників вищої і середньої ланки, зацікавлених у розвитку персоналу;
- готова до створення системи впровадження та інтеграції результатів навчання в існуючі бізнес-процеси.

У цьому контексті для керівників, які планують починати або продовжувати системне навчання своїх співробітників актуальними будуть результати опитування порталу Trainings.ru «Тенденції в HR – 2013», яке було проведено у січні-лютому 2013 р. У ньому взяли участь 330 фахівців HR-служби і 120 співробітників компаній-провайдерів.⁸

Передбачалося, що найбільша кількість співробітників пройдуть навчання за такими напрямками: професійне навчання – 58 %; продажу – 48 %; управління людьми – 40 %; комунікаційні навички – 26 %; управління проектами – 25 %; ведення переговорів – 23 %; лідерство – 22 %; управління змінами – 22 %; навчання комп'ютерним програмам – 20 %; навички презентації – 17 %; тайм-менеджмент – 16 %; командоутворення – 14 %; особистісний ріст – 11 %; фінансове навчання для нефінансистів – 11 %; коучинг – 10 %; стрес-менеджмент – 9 %; емоційний інтелект – 5 % .

Найбільша кількість годин навчання буде відведено наступним категоріям персоналу: топ-менеджери – 19 %; лінійний персонал – 39 %; фахівці – 41 %; менеджери середньої ланки – 50 %. Провайдери пропонували наступні формати навчання і розвитку: традиційний тренінг у класі – 73 %; стратегічні сесії – 67 %; фасилітація – 61 %; форсайт – 14 %; тренінг без тренера – 9 %. Крім зазначених питань також представлені дані по бюджетах HR-служб, зміни вартості послуг зовнішніх провайдерів, фасилітаторів,

⁸ Итоги опроса портала Trainings.ru «Тенденции в HR – 2013» [Електронний ресурс]. – Режим доступу 22.01.2014: <<http://obucheniepersonal.com/2013/03/itogi-oprosa-portala-trainings-ru-tendentsii-v-hr-2013/>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.

коучів, консультантів, вартості тренінгів, а також критерії вибору провайдерів та інші питання взаємодії замовників і провайдерів. Повністю з документом можна ознайомитися на відповідному ресурсі⁹.

Висновки

Підводячи підсумок, виділимо загальні вимоги, які висуваються до програмно-методичного забезпечення внутрішньофірмового управління освітою персоналу:

1. Зв'язок з цілями організації, що передбачає вирішення конкретного бізнес-завдання в рамках загальних стратегічних цілей.
2. Продуманий підбір цільової аудиторії.
3. Зорієнтованість на максимальну ефективність, що передбачає мінімум витрачених зусиль для отримання максимального результату.
4. Спрямованість на конкретний результат, який обов'язково має бути чітко прописаний.
5. Формування змісту навчання з урахуванням співвідношення концептуальних знань, спеціальних навичок та навичок міжособистісного спілкування у відповідності до рівня персоналу.
6. Використання інноваційних методів та форм роботи з персоналом.
7. Урахування інтересів, можливостей, бажань, потреб, індивідуальних особливостей кожного із співробітників.

Перспективи подальших досліджень

Багатоаспектна проблема програмно-методичного забезпечення внутрішньофірмового навчання персоналу не обмежується підготовкою програм. Перспективним напрямом подальших досліджень, на нашу думку, є пошук ефективних шляхів заохочення та стимулювання персоналу до навчання.