Prosopon
Europejskie Studia Społeczno-Humanistyczne

Wydawca / Publisher:
Instytut Studiów
Międzynarodowych
i Edukacji HUMANUM
www.humanum.org.pl

8 (2) 2014
ISSN 1730–0266

Copyright © 2014 by
Prosopon
All rights reserved

**Ольга Баніт**
Національна академія педагогічних наук України
E-mail: olgabanit@ukr.net

# Забезпечення системного підходу до внутрішньофірмового розвитку персоналу / *Providing a systems approach to intra-firm staff development*

## Abstrakt

The author characterizes structural and logical components of systems approach to intra-firm staff development. Two groups of components of this system have been selected. The first group consists of those items that can be called systems: the organization as a whole; separate organizational unit (department, laboratory, division); permanent or temporary employees engaged in certain activities; each individual employee. The second group is associated with organizational values, projections, goals, expected results, stages for their achievement and implementation, production processes and technologies, corporate culture. Some stages that create the system of education, are presented: definition of learning objectives, diagnostics of the level of personnel development, identifying the expectations of employees, preparation of individual training and development plans, selection of types and methods, coordination of individual plans, making the budget of training, adjusting of training plans.

**Key words:** a systems approach; intra-firm staff development; goals, diagnostics; tasks; methods; individual learning plans

## ВСТУП

Одним із найважливіших завдань, які постають перед керівництвом сучасних компаній, є внутрішньофірмовий розвиток персоналу. Складовою частиною розвитку персоналу є навчання. Враховуючи, що навчання персоналу організовується з певними бізнес-цілями, цей процес має бути системним і структурованим. Будь-які спроби розробити стратегію розвитку фірми без створення системи навчання персоналу значно знижують ефективність як самого навчання, так і ефективність стратегії. У звязку з цим актуалізується проблема системного підходу до організації навчання і розвитку персоналу. У цьому контексті поняття розвитку передбачає зміну параметрів системи, які підвищують її ефективність. Це призведе до зміни головних параметрів організації чи її складових, які також є системами.

## АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛЬНОЇ БАЗИ

Зауважимо, що поява нових організаційних форм навчання створює передумови необхідності у визначенні нових або переосмисленні вже відомих підходів. Аналіз наукової літератури свідчить про зростання уваги до нових підходів забезпечення розвитку персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки. Переваги і недоліки традиційного підходу до навчання проаналізовано в роботах Дж.К. Грейсона, К. О'Делла М. Вебера, Ст. Вільсона, В. Лернера, М. Скаткіна, В. Краєвського. Інноваційні підходи, на відміну від традиційних, спрямовані на активізацію емоційної сфери людини і допомагають перейти з навчально-пізнавального рівня на продуктивно-творчий рівень діяльності (І. Зимняя, А. Хуторський). Основою досліджень Г. Драйдена є індивідуальний підхід, С. Рубінштейна, А. Маркової – особистісно-орієнтований та діяльнісний підходи, Т. Базарова й Б. Єрьоміна – експертний і процесуальний, А. Вербицького, С. Ісаєва, Лайла М. Спенсера-мол. і Сайна М. Спенсера,– компетентнісний. Сучасні підходи з позиції людських ресурсів, зокрема взаємодії людини і організаційного оточення висвітлювали О. Віханський, біхевіористський науковий піхід – Р. Дафт, Б. Скіннер, інформаційний – П. Друкер. Дослідники психолого-педагогічного напряму (А. Анцупов, С. Шапіро та ін.) виділяють загальні підходи до проблеми підвищення мотивації до навчання.

## МЕТА

Враховуючи актуальність і важливість досліджуваної проблеми, її практичне значення й недостатню розробленість, метою статті визначено обґрунтування системного підходу до забезпечення розвитку персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Передусім зазначимо, що специфіка системного підходу, як стверджує Й. Завадський, полягає в тому, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта, виявлення різноманітних зв'язків складного явища (об'єкта) і на зведення їх в єдину теоретичну систему. Системний підхід дозволяє одержати повне уявлення про різноманітність явищ, розкрити причинно-наслідкові зв'язки між ними і відтворити найважливіші процеси розширеного відтворення [Завадський 2006: 288].

Комісія по роботі з трудовими ресурсами (Manpower Services Commissions) визначила суть цього підходу наступним чином: «Системний підхід застосовується до планування навчання, компонентами якого є стратегії і працівники, а цілі сформульовані в термінах навчання. Системний підхід приміняється для взаємодії між навчанням і роботою, щоб представити зворотний зв›язок, який можна використати для наступного вдосконалення навчання» [Армстронг 2004: 477]. З точки зору М. Армстронга, системний підхід по-

требує, аби ті, хто готує навчальні плани, брали до уваги всі фактори й події, які можуть впливати на навчання. Іншими словами на програму професійної підготовки з будь-якої посади в одній частині фірми можуть впливати події, що відбуваються в іншому місці, всередині чи зовні компанії, і план курсу має враховувати цю взаємодію [Армстронг 2004: 478]. Найбільш вдалим, на нашу думку, є визначення Дж. Коула, який стверджує, що системний підхід до навчання передбачає логічне узгодження самого початку діяльності, з›ясування політики чи ресурсів для підтримки цієї діяльності, за якими слідуватиме оцінка потреб у навчанні, і проведення навчання, після чого слідуватиме оцінювання результатів [Коул 2004: 252].

Як засвідчує практика, у життєдіяльності фірми, яка ставить, як першочергові, завдання досягнення певних цілей (визначеного масштабу та на певний період часу), формується програма розвитку. Це може бути стратегія, бізнес-план, план роботи та ін. Мова йде про комплексний документ, що містить основні цілі розвитку, напрями роботи, методи, ресурси, етапи та ін. Складовими програми розвитку є, в свою чергу, програма виробничої адаптації персоналу, професійного навчання, оцінювання і атестації, планування трудової кар'єри (професійно-кваліфікаційного просування фахівців та службово-професійного просування керівників), формування резерву та ін. Навчання і розвиток персоналу має бути не просто елементом організаційної практики або видом діяльності окремих співробітників організації, а повноправною складовою частиною стратегії розвитку фірми, а також усієї діючої організаційної системи. Звідси випливає завдання системного підходу – забезпечення організаційного розвитку в цілому. Говорячи в даному випадку про розвиток, ми розуміємо під цим поняттям зміну параметрів системи, в результаті якої підвищується її ефективність. Якщо мова йде про фірму (організаційний розвиток), то це буде зміна параметрів (елементів) цієї організації в цілому, або її складових частин, які також є системами. Стосовно персоналу професійний розвиток відображає процес підготовки співробітника до певного виду діяльності, передбачає оволодіння людиною відповідними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і психологічних якостей. У цьому контексті ми виходимо з розуміння поняття системи як внутрішньо організованої сукупності взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети [Завадський 2006: 280].

Розглядаючи організацію як систему, дослідники виділяють дві групи складових її елементів (рис 1).

Першу групу складають ті елементи, які в свою чергу можна назвати системами: організація в цілому; відокремлений підрозділ (відділ, лабораторія, напрям тощо); постійні або тимчасові групи співробітників, які займаються певною діяльністю; кожен окремий співробітник. Друга група пов›язана з організаційними цінностями: проекти, цілі, очікувані результати, етапи їх досягнення та реалізації, виробничі процеси і технології, корпоративна культура [Коул 2004: 253].

**РИС. 1.** Складові системи організаційного розвитку.

Щодо першої групи складових ми погоджуємося з точкою зору М. Пономарьової, що одним із головних джерел (натомість генераторів) нових знань є сама організація. Ці знання або вже існують (у документах, регламентах, інструкціях, у головах співробітників), тільки не завжди працюють, або потрапляють в організацію як інформація ззовні, але не обробляються і не використовуються. Тому перш ніж закладати в бюджет проведення зовнішнього навчання, потрібно продумати, як максимально і ефективно використати вже наявні знання. Це саме те навчання, яке можна організувати навіть при нульовому бюджеті [Пономарьова].

Другим важливим аспектом системного підходу до внутрішньофірмової підготовки персоналу, на який необхідно звернути увагу і який дуже тісно пов›язаний з попереднім, є роль кожного співробітника у системі навчання (від менеджера до працівника, який навчається). Очевидно, що для організації та впровадження такої масштабної діяльності недостатньо одного спеціаліста у відділі навчання. Необхідно створювати окрему структуру зі своєю місією, цілями і завданнями, нормативною базою. Такою структурою може стати внутрішній навчальний центр. Його завданням буде формування та розвиток системного навчання персоналу, кінцевим результатом якої стане підвищення конкурентоспроможності компанії.

Доцільно акцентувати увагу на тому, що незаперечним плюсом власної системи корпоративного навчання є можливість оперативно реагувати на зміни ринку і відповідно з ними коригувати стратегію навчання. До явних переваг внутрішньофірмової підготовки персоналу відносяться керованість тренерів, гнучкість навчання, підготовка програм, сфокусованих на вирішенні конкретних корпоративних завдань, підвищенні рівня викладачів до необхідного в кожний конкретний відрізок часу.

Відзначимо, що друга група складових системи розвитку персоналу відрізняється двома принципово важливими моментами. По-перше, система навчання прив›язується до цілей організації і стає більш проактивною, тобто навчання стає випереджувальним, використання навчання для вирішення якоїсь проблеми мінімізується. Система навчання стає власне системою: має цілі, взаємопов›язані елементи, що підсилюють один одного (не вступаючи в протиріччя між собою), являє собою комплекс заходів, які дозволяють досягти більшого ефекту. По-друге, внутрішньофірмове навчання набуває нового розвитку. Вводиться інститут наставництва, з›являються семінари з обміну досвідом, відкриваються навчальні центри чи корпоративні університети, в яких викладають співробітники організації.

Звичайно, подібні зміни неможливі без організаційного забезпечення. Одному менеджеру по персоналу або навіть тренінг-менеджеру служби персоналу з такими завданнями не впоратися. Служба персоналу в організації, яка може собі дозволити таку систему, повинна включати не тільки навчальний центр, який буде організовувати і пов›язувати все, що відбувається в організації, але і дослідницьку групу, яка вивчатиме потреби персоналу організації, фахівця з оцінки та атестації, який буде виявляти спільно з лінійними менеджерами основні «розриви» співробітників (ті прогалини в знаннях, навичках і установках, які необхідні для даної посади), і групу розвитку кар›єри та ротації для перспективного планування навчання.

Як згадувалося вище, для того, щоб забезпечити функціонування системи навчання в організації на вищому рівні, необхідно підійти до цього питання комплексно. Попередній аналіз (А. Брасс, Т. Ліберова, М. Пономарьова, Дж. Коул та ін.) дає нам підстави узагальнити низку етапів, з яких складається система навчання.

1. Визначення цілей навчання персоналу на основі цілей фірми та стратегії її розвитку. Варто зауважити, для організації важливим є не навчання саме по собі, а його результати. У цьому контексті доречним є розподіл цілей на дві групи (за А. Брассом). До першої групи входять цілі, досягнення яких дозволяє змінити зовнішнє середовище. До другої – цілі, досягнення яких дозволяє розвиватися самому підприємству. Цілі можна розподілити на стратегічні, тактичні і оперативні. Стратегічна ціль по суті є обґрунтуванням розвитку фірми загалом чи в якомусь певному напрямі діяльності. Досягнення перших, других і третіх цілей взаємопов'язано, тобто досягнення якоїсь тактичної чи оперативної цілі може сприяти досягненню кількох стратегічних, те ж саме відбувається стосовно внутрішніх і зовнішніх цілей [Брасс 1999: 16].
2. Розробка політики навчання, чітке встановлення структур, які відповідають за розподіл ресурсів, призначених для навчання, окреслення їх обов'язків, визначення об'єму компетенцій, якими мають володіти співробітники.
3. Діагностика наявного рівня розвитку персоналу, виявлення основних розривів. На цьому етапі важливо зрозуміти, чи здатні співробітники

виконати поставлені перед ними цілі. Це завдання допомагає вирішити атестація, а в період між атестаціями – експертний висновок безпосереднього керівника.

4. Виявлення очікувань співробітників. Отримані результати порівнюються з цілями організації, а також з рівнем співробітника, виявленим на попередньому етапі. При цьому важливо враховувати побажання самого працівника, розуміти, чого він хоче навчитися. Якщо результати співпали, ефективність навчання забезпечена. Але частіше цього не відбувається. Причини можуть бути різні: наприклад, співробітник не розуміє, що потрібно організації, не знає її цілей і завдань на поточний період, може вважати, що поставлені цілі і завдання неправильні, може бути байдужим до справ організації, можлива ситуація, коли працівник хоче скористатися ресурсами організації і навчитися чогось за її рахунок та ін. У цьому випадку анкетування чи інтерв›ю зі співробітником щодо його потреб у навчанні дає корисний діагностичний матеріал та представляє можливість краще зрозуміти, яке навчання необхідно тому або іншому співробітникові.
5. Складання індивідуальних планів навчання і розвитку. На цьому етапі в служби персоналу є вся необхідна інформація для визначення того, чому необхідно навчити кожного конкретного співробітника найближчим часом. Для кожного співробітника складається перелік знань, умінь і навичок, якими йому необхідно опанувати або розвинути. Цей перелік обговорюється і з самим співробітником і з його безпосереднім керівником.
6. Підбір видів і методів навчання. Після визначення того, чому необхідно навчитися, важливо зрозуміти, як це зробити. Варіанти можуть бути різні – від самоосвіти до навчання в інституті. На цьому етапі вирішується і спосіб навчання – всередині організації або зовні.
7. Узгодження індивідуальних планів, складання загальнокорпоративного плану навчання. Важливо звести всі індивідуальні плани разом і зрозуміти як оптимізувати процес навчання та скоротити витрати. Складається графік навчання, формуються групи для навчання як власними силами, так і з запрошенням зовнішніх фахівців.
8. Складання бюджету навчання. Заздалегідь необхідно прорахувати, скільки коштів потрібно на реалізацію запланованого і чи вкладається програма навчання у виділений бюджет. Звичайно, система навчання потребує капіталовкладень. Проте, ці інвестиції не лише суттєво вплинуть на підвищення ефективності навчання, але перетворяться у більш високоякісні інвестиції в людський капітал, необхідний сучасним фірмам. Лідери у своїх галузях виділяють на навчання до 5 % від фонду оплати праці.
9. Коригування планів навчання. План і бюджет виноситься на обговорення керівництва і затверджується. Цей етап вводиться не пізніше, ніж за місяць до його реалізації (в липні, якщо план складається з вересня, в листопаді – якщо з січня). Зручніше затверджувати план навчання на рік і коригувати кожні півроку, але можлива й інша схема, що більш від-

повідає специфіці організації. Після виконання плану навчання важливо оцінити отримані результати і врахувати їх при складанні нового плану.

Таким чином, система навчання в організації починається з визначення того, що потрібно організації, що хочуть її співробітники, що вони можуть, і тільки після цього можна переходити на визначення того, чому, як, де і за які кошти вчити кожного працівника.

Виходячи з положення про те, що нові системи повинні бути інтегровані в існуючі системи, системний підхід до розвитку персоналу можна розглядати як синтез консалтингових та тренінгових технологій, що застосовуються з метою навчити співробітників максимально ефективно використовувати нові знання. В. Корабельников підкреслює, що в процесі системно застосовуваного управлінського консалтингу (стратегічного, маркетингового, організаційного, кадрового) здійснюється аналіз глобального і регіонального ринку сировини і готової продукції, аналіз конкурентів, динаміки виробництва і споживання, розглядається еволюція технологій, вибудовується бізнес-модель, здійснюється розрахунок логістики і побудова ефективної маркетингової стратегії, а також побудова ефективної системи управління (розподіл функцій, повноважень, відповідальності, матеріальних стимулів, побудова системи бізнес-процесів, оптимальної системи інформаційного обміну і документообігу, впровадження системи прогнозування, планування та аналізу діяльності, побудова та розвиток корпоративної культури (привнесення сенсу в колективну діяльність співробітників компанії) [Корабельников 2010: 73].

Управлінський консалтинг передбачає вирішення проблем підприємства з допомогою консультантів. Найчастіше він поєднується з тренінгами, які набувають особливої важливості в ході впровадження запропонованих консультантами заходів. Тренінгові технології у системному підході – це не лише система тренінгів, але й розробка тренінгових систем, які можуть бути реалізовані у вигляді програмно-технічних комплексів, що моделюють функціонування підприємств і організацій (структури, основних робочих процесів і ресурсів) з урахуванням впливу зовнішнього середовища. У цьому контексті заслуговує на увагу розроблена Н. Корабельніковим концепція такого тренінгового комплексу. Базовий елемент тренінгової системи – інтегроване інформаційне середовище – тренажерний комплекс (ІВС ТК), яке охоплює три основні функції:

- зберігання бази знань, моделей і параметрів внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів організації, на прикладі якої відпрацьовуються навички співробітника;
- структурування та налагодження бізнес-процесів і зовнішнього середовища відповідно до завдань тренінгу;
- управління процесами тренінгу у відповідності з програмою навчання.

Як справедливо зауважує Т. Ліберова, система навчання є частиною кор-

поративної культури, в яку доведеться вносити корективи по мірі впровадження тієї чи іншої системи навчання в компанії. Наприклад, прийняття таких правил і внутрішніх установок для співробітників в організації: «Ми всі в компанії вчимося і це є невід›ємною частиною нашого життя і діяльності компанії, необхідною умовою і потребою для подальшого росту, розвитку та успішної роботи в компанії» [Ліберова 2010].

Проте, слід врахувати той факт, що якщо корпоративна культура організації не передбачає активної участі менеджерів у процесі навчання працівників, системний підхід до розвитку персоналу в цій організації реалізований не буде, оскільки не буде реалізований важливий аспект, пов›язаний з розробкою програми пост-навчальних заходів та контролем за їх виконанням. При цьому слід зазначити, що внутрішнє навчання істотно полегшує оцінку ефективності діяльності персоналу, оскільки, розробляючи програми навчання, внутрішні фахівці паралельно створюють системи оцінки результатів навчання і програму пост-навчальних дій.

## ВИСНОВКИ.

Підводячи підсумок, зазначимо, що система розвитку персоналу є «живим» і гнучким «організмом», який може і повинен змінюватися разом із зростанням і розвитком компанії, враховуючи зміни, які відбуваються бізнесі. Тому важливо відслідковувати результати навчання, ті дії й заходи, котрі дають реальний результат, оптимізувати й закріплювати їх за допомогою ефективних форм матеріального та нематеріального заохочення й стимулювання. Багатоаспектна проблема внутрішньофірмового розвитку персоналу не обмежується проведеним дослідженням. Упровадження системи навчання в компанії – це комплексне завдання, і вона безпосередньо пов›язана з системою мотивації співробітників, оцінки, створенням кадрового резерву, кар›єрним ростом працівників, внутрішнім організаційним середовищем, що може бути перспективою подальших досліджень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами, СПб., 2004.
2. Брасс А.А., Основы менеджмента, Минск, 1999.
3. Завадський Й.С., Економічний словник, Київ, 2006.
4. Корабельников В.Н., Тренинговые технологии в системе образовательных услуг СГА, http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/06_2010/07.pdf.
5. Коул Джеральд., Управление персоналом в современных организациях, Москва, 2004.
6. Либерова Т., Как построить современную и эффективную систему обучения персонала компании? http://www.p-podhod.ru/statyi/14-2010-01-22-04-10-19.html.
7. Пономарева М., Корпоративное обучение: от теории к практике, http://www.botexpert.com.ua/Articles/Articles_642.html.