

Пучина О. В.

*кандидат психологічних наук**Запорізький національний технічний університет*

ЗАСОБИ НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

LEARNING TOOLS IN THE ENTERPRISE: PSYCHOLOGICAL TRAINING FOR MANAGERIAL STAFF

Сьогодні українські підприємства характеризуються підвищеним інтересом до питань управління персоналом. Кількість персоналу, його вартість та якість, а саме професійні знання, уміння та навички, є чи не основними чинниками, що впливають на ефективність та конкурентоспроможність компанії на вітчизняному та світовому ринках. Науково-технічний прогрес – один з основоположних факторів сучасного економічного розвитку – передбачає навчання та професійний розвиток персоналу як найважливішу умову кардинального вдосконалення робочої сили, покращення її характеристик на ринку праці. Все більше місцевий менеджмент усвідомлює потребу в кадровому плануванні, зараз плануються кількість та вартість персоналу, який потрібно залучити до певної сфери управління. Але процеси планування розвитку людських ресурсів, тобто знання та вміння, що їх працівники мають демонструвати на робочих місцях, усе ще в зародковому стані на українських підприємствах.

У статті висвітлено питання навчання управлінського персоналу на підприємстві засобами психологічного тренінгу. Надано принципи навчання та критерії оцінювання якості навчання.

Ключові слова: навчання, тренінг, підприємство, управлінський персонал, професійно важливі якості.

Today, Ukrainian companies are characterized by increased interest in personnel management. The number of staff, its cost and quality, namely professional knowledge, skills and abilities, are almost the main factors influencing the efficiency and competitiveness of the company in domestic and global markets. Scientific and technological progress – one of the fundamental factors of modern economic development – provides training and professional development of staff as the most important condition for radical improvement of the workforce, improving its characteristics in the labor market. Increasingly, local management is aware of the need for personnel planning, now planning the number and cost of staff to be involved in a particular area of management. But the processes of human resource development planning, ie the knowledge and skills that their employees must demonstrate in the workplace, are still in their infancy in Ukrainian enterprises.

The article highlights the issue of training management staff at the company by means of psychological training. The principles of training and criteria for assessing the quality of training are provided.

Key words: education, training, enterprise, managerial staff, professionally important qualities.

Соціально-економічні перетворення в житті країни потребують нової системи поглядів стосовно професійного розвитку фахівців у цілому та управлінців зокрема. Цей факт зумовлює інтерес сучасних дослідників до проблеми професійного становлення фахівців (Ж.П. Вірна, Е.Ф. Зеєр, Є.О. Клімов, Н.В. Копилова, А.К. Маркова, Л.М. Мітіна, В.Г. Панок, В.О. Толочек), ефективності діяльності управлінського персоналу (Г.Х. Ба-кірова, Дж. Гордон, О.А. Закаблущька, Л.М. Карамушка, Е. Шейн, О.П. Щотка). Завдяки їх працям достатньою мірою розроблені змістовні орієнтири професійної підготовки фахівців різних професійних груп. Але в цілому ще відчувається дефіцит досліджень з концептуальних питань професійного становлення, професійного розвитку, професійної спрямованості та професійної діяльності управлінського персоналу на підприємстві.

Сьогодні українські підприємства характеризуються підвищеним інтересом до питань управління персоналом. Кількість персоналу, його вартість та якість, а саме професійні знання, уміння та навички, є чи не основними чинниками, що впливають на ефективність та конкурентоспроможність компанії на вітчизняному та світовому ринках. Науково-

технічний прогрес – один з основоположних факторів сучасного економічного розвитку – передбачає навчання та професійний розвиток персоналу як найважливішу умову кардинального вдосконалення робочої сили, покращення її характеристик на ринку праці. Все більше місцевий менеджмент усвідомлює потребу в кадровому плануванні, зараз плануються кількість та вартість персоналу, який потрібно залучити до певної сфери управління. Але процеси планування розвитку людських ресурсів, тобто знання та вміння, що їх працівники мають демонструвати на робочих місцях, усе ще в зародковому стані на українських підприємствах. Єдиним засобом поліпшення кадрового потенціалу компанії є активне навчання співробітників на підприємстві.

Актуальність нашої статті зумовлюють такі обставини: по-перше, гостра необхідність підприємств в управлінцях – фахівцях високого класу, здатних ефективно керувати як підлеглими, так і, власне, всіма процесами на підприємстві. По-друге, існує необхідність такої професійної підготовки управлінського персоналу, в результаті якої фахівець не тільки володіє професійними знаннями, вміннями та навичками, а й має високий рівень психологічної готовності до праці в системі “людина – людина”. Потреба суспільства

в таких фахівцях передбачає гарантію якості їх професійної підготовки та професійного розвитку. Особлива роль надається навчанню як невід'ємній частині процесу професійного становлення управлінського персоналу підприємства, який має бути системним і пролонгованим. Професійне навчання – це процес цілеспрямованого формування в співробітників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок і вмінь, які дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності.

Мета статті – висвітлити питання навчання управлінського персоналу на підприємстві засобами психологічного тренінгу.

Виклад основного матеріалу. Сучасні вимоги до підготовки управлінських кадрів пов'язані з переосмисленням управлінської діяльності з позицій соціально-економічної та морально-психологічної ситуації в країні; із забезпеченням оптимального співвідношення в роботі керівника знань, умінь, навичок міжособистісних відносин; із посиленням самостійності в реалізації управлінських рішень; з демократизацією та гуманізацією відносин у системі управління й бізнесу; актуалізацією особистісного чинника в управлінській діяльності; урахуванням при прийнятті управлінських рішень інтелектуального та практично-го потенціалу колег по роботі, партнерів, підлеглих. Сучасна система професійної підготовки управлінських кадрів зорієнтована на розвиток у них здібностей, пов'язаних з розробленням стратегічних планів, виробленням узгоджених стратегічних рішень, уміння адаптуватися до швидкоплинних зовнішніх умов.

Сьогодні до професіоналів висуваються високі вимоги, пов'язані з необхідністю формувати не просто процеси функціонування, а й розвитку діяльності. Професіонал зобов'язаний уміти самостійно будувати та розвивати власну професійну діяльність в умовах постійно змінюваних об'єктивних обставин. Поняття «професіоналізм» визначається як висока мотивованість суб'єкта праці на пошук завдань, які вирішуються в його професійній сфері, здатність до їх бачення та вирішення в контексті, ширшому, ніж його професійна діяльність. Коли мається на увазі високий рівень професіоналізму людини, то з ним пов'язують не тільки яскравий розвиток здібностей, а й глибокі знання в конкретній галузі професійної діяльності, а також володіння нестандартними вміннями, які необхідні для найбільш успішного та ефективного виконання зазначеної діяльності. Справжній професіоналізм завжди пов'язаний із сильним та стійким мотиваційно-емоційним зарядом на здійснення саме цієї діяльності й досягнення в ній унікального, неординарного результату. Важливою умовою досягнення професіоналізму, крім розвитку спеціальних здібностей, що вироблені в умовах конкретної професійної діяльності, і відповідних знань та умінь, є потужний розвиток в індивіда загальних здібностей, вміння виходити з нестандартних ситуацій, а також перетворення загальнолюдських цінностей на його власні, що визначають, власне, ком-

петентність фахівця. Компетентність – це здатність суб'єкта вирішувати певне коло нестандартних професійних завдань. Завданням є задана в певних умовах мета професійної діяльності. До складу завдання входять такі компоненти: вимоги (цілі управлінської діяльності), умови (професійні обставини) та невідоме (вирішення ситуації). Між цими елементами є зв'язки та залежності, завдяки яким здійснюється пошук невідомих елементів. Завдання стає професійною управлінською складовою лише за умови прийняття її управлінським персоналом до вирішення. Вирішення нестандартних завдань є демонстрацією всього спектра мислення, креативності та репродуктивності аналітико-синтетичної діяльності психіки людини, а також можливостей змінити погляд на сталі події та ситуації. Вирішення нестандартних професійних завдань дає змогу ефективно адаптуватися до швидкозмінних виробничих умов підприємства, комунікативних процесів, професійних обставин тощо.

Процес формування сучасного керівника пов'язаний з використанням евристичних методів навчання, що активізує процес мислення під час розв'язання проблемних та нестандартних завдань, пошук нових ідей, активне соціальне навчання, орієнтоване на охоплення різноманітних сфер соціальної практики, використання різних форм і методів активної психологічної та соціально-психологічної дії з метою розвитку знань, умінь і навичок ефективного соціально-професійного функціонування, підвищення психологічної культури, оптимізації комунікативної компетентності індивідів як учасників взаємодії. Зростання ролі навчання, а особливо системи професійного навчання управлінського персоналу, в процесах підвищення конкурентоспроможності підприємства та організаційного розвитку зумовлено такими трьома чинниками: навчання управлінського персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічної мети підприємства; навчання є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації; без своєчасного навчання управлінського персоналу проведення організаційних змін щодо оптимізації діяльності й підвищення конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному та світовому ринках стає неможливим [4].

Навчання персоналу на підприємстві має свої особливості. Це серйозний додатковий ресурс, який допомагає підприємству рухатися вперед, бути успішним у бізнесі як на вітчизняному, так і на світовому ринках. В основу цього процесу покладено два ґрунтовних принципи:

Принцип 1. Наявність навчання управлінського персоналу як системи. Система в цьому випадку розуміється як сукупність таких взаємопов'язаних компонентів: виявлення потреби в навчанні, планування навчання, розробка програм, забезпечення навчання, упровадження навчальної програми, оцінювання ефективності навчання.

Принцип 2. Підпорядкованість навчання управлінського персоналу потребам підприємства.

Цілі підприємства первинні й визначають напрям навчання та професійного розвитку управлінського персоналу.

Системний підхід до навчання на підприємстві дає змогу врахувати як стратегічні, так і поточні плани розвитку бізнесу, прогнозувати перспективи розвитку персоналу та формувати кадрові резерви. Схему навчання управлінського персоналу слід вважати системою тільки тоді, коли на підприємстві дотримується чітка послідовність дій:

- планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінювання навчання;

- реалізація – безпосередня підготовка, організація та проведення навчання;

- оцінювання – моніторинг ефективності навчання.

За умови використання системи навчання управлінського персоналу на підприємстві прогнозований позитивний ефект досягається:

- за рахунок коротких термінів підготовки управлінців при мінімальному відриві від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і немає необхідності виділяти час на «звичання» до нового виду діяльності (вчитися);

- шляхом збільшення практичної віддачі, тому що навчання на підприємстві максимально наближене до виробничої, організаційної практики, особливо якщо це безперервна система заходів щодо розвитку управлінського персоналу, що містить різні форми й методи;

- управлінський персонал, що пройшов навчання за запропонованими навчальними програмами на підприємстві, оперативно реагує та добре пристосовується до умов швидкозмінного професійного середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Отже, ефективна система навчання управлінського персоналу на підприємстві має бути інтегрована, «вбудована» в загальну систему управління персоналом та управління підприємством у цілому. Навчання управлінського персоналу підприємства покликане виявити та розвинути професійну компетентність, сформувати пізнавальну активність, зацікавленість, готовність до управлінської діяльності, ліквідувати прогалину в уявленні керівників про значення навчання та практичне використання здобутих знань у професійній управлінській діяльності.

Досить привабливим та ефективним методом навчання управлінського персоналу на підприємстві є тренінг, що дає можливість за допомогою групових дискусій, ігор, вирішення нестандартних завдань змінити поведінку, набутти нових професійних навичок. Тренінг належить до активних методів навчання та дає змогу розширити власний потенціал, відкрити нові професійні можливості кожного фахівця. Завдяки цьому ефективність активних методів навчання значно вища порівняно з традиційними. До тренінгових програм для управлінського персоналу слід включати такі складові, які потребують нестандартного, інноваційного, креативного

осмислення та рішення, а саме: суфійські притчі, вирішення психологічних ситуацій і завдань, філософські казки, головоломки, завершення фраз, продовження анекдотів, тлумачення афоризмів, метафоричні ділові ігри тощо. Психологічний тренінг для управлінського персоналу підприємства – це новітній елемент системи навчання, спрямований на розвиток професійно важливих якостей фахівця, на ефективну взаємодію в системі «людина – людина», на високу професійну мотивацію.

Слід зазначити, що суттєвим аспектом такого інноваційного навчання управлінського персоналу підприємства є не передача певних способів дії та вирішення проблем, а, перш за все, стимуляція прагнення самонавчання, тобто в професійній діяльності кожний управлінець має отримувати, шукати та застосовувати здобуті знання на практиці. Навчання методом тренінгу будується таким чином, щоб, перш за все, допомогти персоналу усвідомити власні цілі та привести їх у співзвучність із цілями підприємства. Слід зазначити, що головним завданням тренінгу є можливість перенесення набутих навичок у реальну професійну сферу. Через особисту високу мотивацію та професійну спрямованість запускаються механізми самостійного здобуття необхідних знань. Отже, за умови високої особисто-професійної мотивації управлінців система навчання працює ефективно, будь-який конструктивний навчання стає постачальником цінного досвіду. Таке навчання обертається на плідну взаємодію управлінського персоналу зі співробітниками, з наявністю обміну думками, з обговоренням “заборонених” тем та типових помилок, зі знаходженням реальних вирішень конкретних виробничих завдань.

Структурні компоненти, що становлять програму психологічного тренінгу, мають виражений практико-орієнтований характер (розвиток умінь і навичок у сфері професійного спілкування, відпрацювання аспектів квазіпрофесійної діяльності, розширення меж власної професійної компетентності, розвиток професійно важливих якостей тощо). Тренінг як елемент навчання здатний допомогти вирішити такі завдання стосовно ефективності діяльності управлінського персоналу на підприємстві як єдиної системи:

- формування та підтримка працездатної команди;

- професійне виховання лідерів;

- підбір кадрів та їх адаптація, інтеграція в існуючу систему;

- управління різнопрофільними відділами;

- надання дієвої допомоги підлеглим у вирішенні їх завдань;

- створення високоефективної, динамічної організації, що постійно розвивається та стає конкурентоспроможною.

Отже, психологічний тренінг для управлінського персоналу підприємства спрямований на досягнення цілей підприємства й одночасне забезпечення максимально можливого професійного розвитку управлінського персоналу.

О.В. Іванова визначає тренінг як «форму активного навчання, зазвичай спрямовану на комплексне засвоєння теоретичних знань і практичних умінь, на формування необхідних здібностей, виявлення та вироблення способів подолання типових труднощів» [4].

Зазначимо, що системний підхід до навчання управлінського персоналу підприємства вимагає належного оцінювання наявних знань і вмінь, а також тривалого моніторингу того, наскільки вдало знання й навички застосовують на практиці, оцінювання ефективності впроваджених дій.

До критеріїв оцінювання якості навчання управлінського персоналу віднесено: високий рівень професійної спрямованості (задоволеність власною професійною діяльністю на металургійному підприємстві); індивідуально-типологічні особливості (акцентуовані риси – лідерство, комунікативність, соціальна активність); орієнтація на високий результат; спрямованість мотивації особистості щодо підвищення

власної кваліфікації (оптимальне поєднання – суспільні та економічні мотиви); високий рівень ефективності керівництва (високий управлінський потенціал); кар'єрні орієнтації (професійна компетентність, менеджмент, стабільність місця роботи).

Висновки. Узагальнюючи все вищесказане, зазначимо, що система навчання може бути досить ефективною для підвищення професійної компетентності управлінського персоналу та результативності їх діяльності.

Отже, система навчання управлінського персоналу на підприємстві психологічними засобами (методом тренінгу) буде ефективною, якщо міститиме соціальний, психологічний та інформаційний компоненти, і буде спрямована на формування професійно важливих якостей особистості, що забезпечують виявлення, створення, розвиток і корекцію оптимальних людських ресурсів, необхідних для ефективного вирішення нестандартних управлінських і виробничих завдань на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Речь, 2003. 152 с.
2. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению. Санкт-Петербург : Речь, 2008. 128 с.
3. Гуревич А.М. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. Санкт-Петербург : Речь, 2007. 144 с.
4. Иванова Е.В. Тренинг управления изменениями в организации. Санкт-Петербург : Речь, 2007. 297 с.
5. Метафорическая деловая игра / [под ред. Ж. Завьяловой]. Санкт-Петербург : Речь, 2010. 128 с.
6. Пучина О.В. Аспекти якості освіти та професійного становлення управлінського персоналу. Вища освіта України. 2008. Додаток 3. Т. 3 (10). Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». С. 421–425.
7. Сонин В.А. Психология решения нестандартных задач. Санкт-Петербург : Речь, 2009. 384 с.