

Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві

У статті розглядаються методологічні засади організації системи управління розвитком персоналу на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності. Визначаються основні етапи організації управління професійного розвитку, формулюються зміст та завдання цих етапів, зокрема, визначаються напрямки використання новітніх методів професійного навчання.

розвиток персоналу, методи навчання, бюджет навчання, кошторис плану професійного розвитку, цілі навчання, навчальні програми, дистанційне навчання, модульне навчання, оцінка ефективності навчання, контрольні групи

Рівень конкурентоспроможності будь-якої організації в умовах ринкових відносин, насамперед, визначається професійно-кваліфікаційним рівнем її персоналу.

Упровадження досягнень науково-технічного прогресу й посилення конкуренції між організаціями на ринку значно прискорює процес старіння професійних знань, умінь та навичок, що в свою чергу знижує конкурентоспроможність персоналу, а відтак – і підприємства на ринку виробництва товарів чи надання послуг. Це обумовлює необхідність цілеспрямовано займатись управлінням професійним розвитком робітників і фахівців.

Дослідженням різних аспектів питання розвитку персоналу присвячені наукові праці О. Грішнєвої, В. Савченка, А. Кібанова, Г.Щокіна, Є. Маслова, С. Шекшні, Н. Тома, Г. Шмідта, Х. Грехема та ін. [3, 6, 7, 8, 9].

При цьому, як правило, дослідниками поняття управління розвитком персоналу розглядається з точки зору двох основних підходів: системного (Н.Том) та процесного (Г.Шмідт). Більш широко розглядає це поняття В. Савченко, на його думку, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу тощо [7].

Підвищення ролі розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності організації на ринку привело до того, що на провідних підприємствах з'явилась потреба у тому, щоб взяти безпосередньо на себе функції щодо професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, підготовки резерву керівників.

Таким чином, виникає необхідність дослідження та розробки рекомендацій щодо організації професійного розвитку персоналу на підприємстві, що і є метою даної статті.

На сучасних підприємствах професійний розвиток персоналу має бути комплексним безперервним процесом, який повинен складатися з таких етапів:

- визначення потреби у навчанні персоналу;
- формування бюджету навчання;
- визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм;
- вибір методів та форм навчання;
- здійснення безпосередньо процесу навчання;

- перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок;
- оцінка ефективності навчання.

На сучасному етапі чи не найважливішу роль у професійному розвитку відіграють лінійні менеджери підприємства, так як саме вони володіють детальною інформацією щодо зміни вимог до здійснюваної роботи, а також про знання, навички та уміння, що потрібні їм підлеглим. Тому на етапах визначення потреби у навчанні та визначення цілей і змісту навчання фахівцям служби управління персоналом необхідно тісно взаємодіяти з лінійними менеджерами. Всю ж основну роботу з організації професійного навчання персоналу, як правило, виконують працівники служби управління персоналом в межах діючих на підприємствах спеціальних організаційних підрозділів (відділ підготовки, навчальний центр, учбово-курсний комбінат тощо).

Важливим моментом в управлінні розвитком персоналу є етап визначення потреби у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників. Сутність цього етапу зводиться до встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей, та тими наявними знаннями, уміннями і навичками, котрі персонал має сьогодні.

Визначення потреби у професійному розвитку працівника має здійснюватись на всіх рівнях управління: організації в цілому, структурного підрозділу, індивідуальному, що вимагає спільних зусиль служби управління персоналом, самого працівника та його керівника. Відділ підготовки персоналу, визначаючи потребу в навчанні, має враховувати насамперед стратегію управління організацією та стратегію розвитку персоналу, оцінювати рівень професійної придатності працівників.

На рівні організації, визначаючи потребу у професійному навчанні персоналу, доцільно брати до уваги вплив зовнішнього середовища, стан конкурентної боротьби на ринку, розвиток техніки і технологій, що обумовлюють виникнення нової продукції, послуг та нових видів діяльності, зміну організаційної структури.

Визначення потреби в підготовці персоналу на рівні структурного підрозділу має здійснюватись лінійним керівником, виходячи з обсягів виробничої програми цього підрозділу та результатів оцінювання професійного потенціалу підлеглих, яке здійснюється у співпраці зі службою управління персоналом організації. Основними чинниками, що обумовлюють потребу в навчанні персоналу, можуть бути: зростання обсягів бракованої продукції й відходів з вини працівника; відставання розряду робітників від розряду робіт; випадки порушення технологічної дисципліни; поломки обладнання та виробничого травматизму; недовиконання основних показників роботи структурного підрозділу, норм виробітку; втрати робочого часу; плинність кадрів тощо.

На рівні окремого працівника визначення потреби в професійному навчанні повинне здійснюватись відповідно до індивідуального плану розвитку або кар'єрограми, а також враховувати результати проведення періодичних атестацій.

Зведені воєдино потреби у професійному навчанні працівників стають програмою професійного навчання персоналу організації.

Визначаючи потреби у професійному навчанні, слід враховувати бажання підвищити кваліфікацію чи пройти перепідготовку самих працівників. Для цього необхідно створювати умови, що забезпечували б матеріальну та моральну зацікавленість персоналу в професійному розвитку [9]. До факторів, що можуть зацікавити працівників взяти активну участь у професійному навчанні, можна віднести такі: мотив збереження свого робочого місця чи залишитися на посаді, яку обіймає; бажання одержати більш високу посаду або перейти на іншу; плани щодо збільшення розміру заробітної плати; зацікавленість самим процесом опанування нових знань, умінь і навичок тощо.

Наступним важливим етапом організації професійного розвитку є формування бюджету навчання. На величину бюджету навчання впливають три основні фактори:

потреби самої організації у професійному навчанні персоналу, фінансові можливості компанії, стимулювання підготовки працівників організації з боку держави.

В Україні організації можуть включати витрати на професійне навчання до валових витрат та обігу звітного періоду в розмірі до 2% фонду оплати праці звітного періоду. До витрат на професійний розвиток відносять такі види витрат: витрати на утримання навчально-курсних комбінатів, навчальних центрів; оплата праці викладачів, майстрів та інструкторів; виплата стипендій працівникам, що навчаються у ВНЗ за кошти підприємства; оплата відпусток, що надаються працівникам, які навчаються у ВНЗ на час сесій та підготовки і захисту дипломних робіт та інш. Не включаються у витрати на професійне навчання кошти, що виділяються на навчання робітників техніці безпеки і цивільній обороні.

Основним документом, що визначає загальний обсяг, цільове спрямування та розподіл коштів на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу, є кошторис плану професійного розвитку. Формування та контроль за використанням коштів на навчання є функціями служби управління персоналом. Кошторис складається на календарний рік. Суми витрат на плановий рік мають бути обґрунтовані розрахунками за окремими видами затрат.

Основою для розроблення кошторису витрат на професійне навчання є затверджений план підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації за видами, формами і термінами навчання, норми витрат на навчання й утримання курсів, навчально-курсних комбінатів (пунктів), що перебувають на самостійному балансі. У річному плані професійного навчання персоналу визначається чисельність працівників, які підлягають навчанню у плановому періоді.

Керівництво організації визначає обсяги коштів на професійне навчання персоналу виходячи із фінансових можливостей і співставляє їх з розмірами коштів, які необхідні для задоволення потреби в підготовці персоналу. У разі виявлення суттєвих розбіжностей між можливостями організації та її потребами у професійному навчанні персоналу, визначаються пріоритети в організації навчання працівників.

Незважаючи на актуальність професійного розвитку персоналу більшість керівників підприємств продовжують розглядати “понаднормові” витрати на навчання як збитки для підприємства. Тому, з боку держави, необхідним є створення на даному етапі таких умов для вітчизняних роботодавців, які б стимулювати їх дбати про рівень конкурентноздатності власних працівників. Для цього досить цікавим є приклад США, де у пошуках додаткового фінансування бюджету навчання працівників підприємств держава застосувала податкові пільги. Так, в США ще у 1965 р. було прийнято “Закон про інвестиції в людину” згідно з яким впроваджувалась 7-% знижка з податку на прибуток підприємствам, які організували курси підвищення кваліфікації для працівників. Пізніше, в 1982 р., був прийнятий закон про партнерство місцевих органів влади з корпораціями щодо організації навчання та перепідготовки кадрів. Відповідно до його змісту корпораціям була надана головна роль у розробці та впровадженні навчальних програм, для цього їм були передані державні кошти на перенавчання безробітних. Серед завдань цього закону було також максимальне збалансування структури підготовки з регіональними економічними потребами [5]. Аналогічні загальнодержавні акції відбулись у Франції, Великобританії, Швеції та ін.

В умовах конкуренції недостатня увага до питань професійного розвитку персоналу приводить не тільки до погіршення виробничих показників, але і до зниження загальної ефективності економіки та загострення проблем зайнятості. Тому важливим завданням уряду є підтримка зацікавленості підприємств щодо реалізації ефективних програм професійної підготовки.

Вирішується це завдання шляхом звільнення від сплати податків із коштів, спрямованих на цілі профпідготовки, надання субсидій (грантів) за рахунок

перерозподілу коштів, отриманих у результаті цільового оподаткування, а також шляхом компенсації витрат.

Механізм звільнення від податків дозволяє підприємствам виключати або скорочувати податкові платежі у випадках проведення ефективних програм професійного навчання. Як правило, профпідготовка на підприємстві організовується відповідно до його потреб. Таким чином, за рахунок звільнення від податків збільшуються фінансові можливості підприємства у самозабезпеченні висококваліфікованою робочою силою відповідно до змінних потреб виробництва. Цей механізм передбачає звільнення від сплати податку на початку фінансового року, тобто кошти, які підприємство мало б враховувати у фонд профпідготовки, залишаються у підприємця і можуть бути використані ним на ці цілі з найвищою ефективністю. Така система сприяє більшій децентралізації витрат на профнавчання, але дії підприємств щодо цільового використання цих коштів мають контролюватися Міністерством праці та соціальної політики, а також податковими службами.

На основі визначення потреби у професійному навчанні організації служба управління персоналом формулює конкретні цілі кожної навчальної програми. Цілі професійного навчання повинні бути: конкретними та чітко сформульованими; орієнтувати на одержання умінь і практичних навичок; піддаватись оцінюванню у процесі і після закінчення навчання.

Основними документами, відповідно до яких здійснюється професійне навчання персоналу є навчальні плани і програми для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Розроблення навчальної програми передбачає визначення її змісту і вибір форм навчання.

Робочі навчальні плани і програми для підготовки нових робітників в організації розробляються на основі типових програм, як правило, на перший розряд (клас, категорію) по професії. Для підвищення кваліфікації працівників програми розробляються на кожний розряд з урахуванням логічної послідовності вдосконалення професійних знань, умінь та навичок з наявної професії.

Навчальні плани і програми для перепідготовки й навчання робітників другим професіям організації розробляють на основі типових навчальних планів та програм для підготовки нових робітників з відповідних професій.

Вибираючи форми і методи навчання персоналу, організації слід брати до уваги їх вплив на групи слухачів і обов'язково враховувати такі принципи навчання: актуальність навчального матеріалу, врахування попереднього досвіду слухача, участь слухача у навчальному процесі, повторення вивченого матеріалу, зворотний зв'язок з викладачем.

На практиці не існує однієї універсальної форми професійного навчання. Кожна форма має свої переваги та недоліки. У зв'язку з цим у навчальній програмі поєднують різні способи подання навчального матеріалу: лекції, семінари, практичні заняття, відеофільми, ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання тощо. Працівники служби управління персоналом повинні враховувати сильні і слабкі сторони кожної з форм навчання, розробляючи відповідні плани і програми.

Робочі навчальні плани та програми можуть розроблятися і використовуватися у разі підготовки персоналу організації самостійно, або служба управління розвитком персоналу звертається за допомогою до зовнішніх консультантів, навчальних закладів. Сьогодні деякі великі підприємства мають сильні відділи підготовки персоналу. Водночас вони є важливими споживачами освітніх послуг навчальних закладів. Тому вибір конкретних форм та методів професійного навчання персоналу залежить від таких факторів: рівня кваліфікації викладачів, майстрів, інструкторів виробничого навчання; навчально-матеріальної бази; навчально-методичного забезпечення організації тощо. Приймаючи рішення про навчання персоналу на робочому місці чи поза робочим місцем, необхідно брати до уваги аналіз переваг та витрат.

Навчальні програми для підготовки робітників на виробництві можуть видаватися єдиним збірником для навчання і підвищення кваліфікації або окремо для підготовки та окремо для підвищення кваліфікації на кожний розряд. Навчальна програма має містити таку структуру: титульний лист; пояснювальна записка; кваліфікаційна характеристика (на кожний розряд, категорію, клас); навчальний план; тематичний план та програми виробничого і теоретичного навчання; список рекомендованої літератури; навчально-методичні посібники; зміст програми.

Наступним етапом організації професійного розвитку на підприємстві є вибір форм і методів навчання. Усі методи навчання можна умовно поділити на дві групи - методи навчання персоналу на робочому місці і методи навчання поза робочим місцем.

До основних традиційних методів навчання на робочому місці належать: інструктаж, учнівство, ротація, наставництво, метод ускладнених завдань та ін [7].

Навчання персоналу на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня або слухача з роботою у надзвичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даної організації і орієнтована лише на потреби її персоналу. Навчання у межах організації може здійснюватись викладачами навчальних закладів.

Професійне навчання на виробництві більш ефективно для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства. Економічно виправданим навчання на виробництві є й тоді, коли організація має достатню кількість працівників з однаковими потребами у підготовці, кваліфікованих викладачів, майстрів чи інструкторів виробничого навчання, спеціальні структурні підрозділи – навчальні центри чи учбово-курсові комбінати на підприємстві.

Однак навчання безпосередньо на робочому місці в багатьох випадках неефективно для розвитку принципово нових знань, оскільки воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та вийти за межі сталої трудової поведінки.

Тому, за таких умов, більш прийнятним є застосування методів навчання поза робочим місцем. Так як навчання поза робочим місцем може здійснюватись за допомогою навчально-методичного забезпечення, котрого немає на підприємстві та висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі.

До основних традиційних методів навчання поза робочим місцем належать: лекція, кейс-стаді, ділові ігри, рольові ігри, моделювання, тренінги, самостійне навчання, тощо.

Останнім часом дедалі більшої популярності та актуальності набуває застосування таких перспективних методів навчання персоналу як аналіз професійних прийомів, метод відкриттів, дистанційне навчання та модульне навчання.

Дистанційне навчання є найбільш динамічно розвинутим видом профнавчання. Дистанційне навчання – це метод навчання, за якого слухач і викладач-консультант (тьютор) розділені у часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікаційних систем. Вони надають можливість слухачеві оволодіти навчальною програмою в результаті самоосвіти, незалежно від віку, місця проживання, термінів та періоду навчання. Головними компонентами пізнавальної діяльності слухачів є їх самостійність у визначенні змісту, форм, методів і режиму занять. Дистанційне навчання зорієнтоване на забезпечення максимальної доступності і зручності, проводиться з урахуванням інтересів слухачів. Його розвиток дає змогу слухачам мати доступ до міжнародних професійних та кваліфікаційних стандартів.

Впровадження модульної системи навчання передбачає таку форму підготовки, яка не має чіткої регламентації щодо тривалості навчання і може розглядатись як заняття-блок. Це заняття містить такі етапи: самостійне вивчення слухачем навчального

матеріалу відповідно до його індивідуального плану; самостійне відпрацювання професійних умінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу; тестування, що забезпечує перевірку рівня засвоєних теоретичних знань, умінь і оволодіння практичними навичками.

Серед ефективних методів навчання професійним навичкам, слід відзначити аналіз професійних прийомів. Цей метод професійного навчання спеціально призначений для таких видів діяльності, що вимагають високого ступеня вправності і координації. Дії висококваліфікованого працівника аналізуються з високим ступенем деталізації для виявлення і описання:

- дій, що виконує кожен палець, кожна нога і рука працівника;
- сполучень всіх цих дій;
- набору сигналів про початок і завершення дій, що розпізнає працівник у процесі виконання операцій;
- почуттів, за допомогою яких працівник уловлює ці сигнали;
- можливих дефектів, що можуть мати предмети праці; вони класифікуються, визначаються причини виникнення дефектів та методи їх усунення [3].

На основі всієї цієї інформації складається схематичний аналіз професійних прийомів й проводиться аналіз дефектів. Далі розробляються серії вправ на тренування розпізнавання стимулів, удосконалювання складних рухів та координацію рухів тіла у процесі роботи.

Аналіз професійних прийомів допомагає скоротити час професійного навчання і збільшити його ефективність. В його основу покладаються ретельно підібрані за складністю вправи, які дозволяють учневі досягати послідовного безперервного прогресу в освоєнні професійних прийомів.

Цей метод навчання передбачає відрив від основної роботи; він досить дорогий і вимагає тривалої підготовки, оскільки деталізований аналіз роботи можна виконувати тільки із залученням досвідченого консультанта. Застосування цього методу може бути виправдано компанією тільки тоді, коли використовуючи його, вона збирається навчити велике число учнів або якщо їхнє навчання більш простими методами відніме багато часу (більше 1 місяця). У подібних випадках значні первісні витрати на залучення досвідченого консультанта, спеціальне устаткування й приміщення для навчання можуть згодом окупитися. Так як правило даний метод навчання використовують для навчання передовим прийомам і методам праці на операціях та видах робіт, що повторюються тисячі разів на день на тисячах робочих місць. Отже, у випадках великих масштабів діяльності ефект може бути значний.

В окремих випадках для навчання персоналу використовують метод відкриттів. Ця методика навчання професійним навичкам була розроблена в останні роки і використовується з особливим успіхом для перепідготовки працівників більш старшого віку.

Навчання за допомогою відкриттів відбувається в той момент, коли учень самостійно визначає принципи роботи і правильні методи її виконання. Вважається, що це більш мотивуючий метод, ніж інші форми навчання, оскільки дає учневі можливість самому розкрити ці принципи, а нагородою йому служить самостійно знайдене рішення. Інструктор при цьому зберігає відносну пасивність, лише підказуючи або показуючи. Іншою перевагою цього методу є те, що процес профнавчання цілком зосереджений на учневі, інструктор прагне підійти до проблеми навчання з погляду працівника, який поки що не має потрібного вміння, а не вибирає вмілого працівника, як це відбувається при аналізі професійних прийомів. При навчанні методом відкриттів стає відразу очевидним, чого учень не зрозумів, тоді як у процесі традиційного навчання інструктор ніколи не знає напевно, чи всі його пояснення зрозумілі учням.

На думку Юнис Белбин, навчання методом відкриттів повинне задовольняти п'ятьом основним вимогам: розуміння того, що повинно бути зроблене, розвиток

відповідних рефлексів, формування адекватного відношення, запам'ятовування і вивчення процедур, пов'язаних з виконанням роботи (послідовність операцій). Цей підхід іноді називається підходом CRAMP — аббревіатура, утворена від п'яти англійських слів, що позначають ці п'ять вимог (С — comprehension; R — reflex; A — attitude; M — memorising; P — procedures) [3].

Метод навчання за допомогою відкриттів, так само як і метод аналізу професійних прийомів, є формою навчання з відривом від виробництва і для того, щоб бути економічно виправданим, вимагає наявності великого числа учнів. Його можна з успіхом використовувати для тренування не тільки професійним прийомам, а й знань, шляхом надання учневі можливості самостійно знаходити рішення тієї або іншої проблеми або вказівки, куди звернутися за необхідною для цього інформацією. Переваги цього методу професійного навчання полягають у тому, що учні навчаються методиці постановки правильних питань, а не тільки пошуку правильних рішень.

Однак метод навчання за допомогою відкриттів є достатньо складним з огляду на його організацію й адміністрування; при цьому ніхто не може гарантувати повного успіху навчання.

Перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок відбувається, як правило у два етапи:

- у вигляді будь-якої форми контролю знань по закінченню навчання (іспит, виробниче завдання та ін.);
- у процесі безпосереднього виконання обов'язків і використання на практиці набутих знань, що в свою чергу є більш визначальним для оцінки ефективності навчання.

Етап перевірки набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок має наскрізний (моніторинговий) характер і застосовується щодо різних форм і методів навчання та груп і категорій персоналу по-різному. Найчастіше, перевірка набутих умінь і навичок робітників перевіряється шляхом вимірювання їхньої інтенсивності, швидкості, якості та продуктивності праці, а порівняння цих показників з тими які були до навчання дає змогу нам оцінити ефективність навчання. Перевірка набутих знань і умінь управлінських працівників здійснюється в процесі атестації або з використанням інших форм оцінки персоналу.

Оцінка ефективності навчання може здійснюватись на трьох рівнях: індивідуальному (з позиції концепції людського капіталу), на рівні підприємства (структурного підрозділу та організації), держави.

Між тим оцінити ефективність багатьох освітніх і професійних програм досить складно, оскільки деякі з них використовуються не для формування конкретних професійних вмінь і навичок, а для розвитку певного типу мислення та поведінки, тобто результати очікують отримати протягом тривалого проміжку часу, до того ж вони не піддаються точному кількісному виміру. В зв'язку з цим доцільними на думку С.В.Шекшні є застосування непрямих методів оцінки ефективності професійного навчання персоналу [9].

До непрямих методів оцінювання ефективності професійного навчання персоналу належать такі:

- - вхідний та вихідний контроль, що проводиться відповідно до і після навчання й показує, наскільки поглибилися знання, уміння та навички учнів чи слухачів;
- спостереження за реакцією і результатами діяльності учнів у процесі навчання;
- спостереження за поведінкою працівників, які пройшли професійне навчання;
- оцінювання ефективності навчальної програми самими учнями чи слухачами за допомогою анкетування або відкритого обговорення;
- оцінювання роботодавцем рівня професійного навчання робітника чи фахівця протягом певного періоду тощо.

Поряд з непрямыми методами оцінювання ефективності професійного навчання

персоналу організації в окремих випадках користуються прямими методами такої оцінки. Працівники служби управління персоналом для визначення ефективності програм навчання, як правило, використовують метод контрольної групи. Його сутність полягає в тому, що в організації складається два списки персоналу: працівники, які пройшли підготовку за навчальною програмою (експериментальна група); працівники, котрі не пройшли, підготовки за навчальною програмою (контрольна група). Порівняння результатів спостереження експериментальної та контрольної груп здійснюється, починаючи з моменту працевлаштування чи закінчення навчальної програми обстежуваних осіб до закінчення фіксованого часового інтервалу.

Окрім цього, для визначення економічних результатів від професійного навчання використовують такий комплекс показників: збільшення обсягів прибутку; підвищення рівня продуктивності праці; підвищення якості продукції чи обслуговування; впровадження винаходів та раціоналізаторських пропозицій; зменшення втрат (матеріалів, енергії, робочого часу) тощо.

Таким чином, реалізація в процесі професійного розвитку всіх зазначених етапів дає нам змогу значно підвищувати ефективність роботи організації та рівень її конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальним в сучасних ринкових умовах. Використання одночасно ситемного і процесного підходів в управлінні розвитком персоналу робить систему більш цілісною та перспективною. Слід також зазначити, що з метою підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу після завершення навчання працівників та проведення його оцінювання, результати оцінювання повинні доводитися до служби управління персоналом, відділу професійного навчання, керівників структурних підрозділів і самих працівників. Ці результати повинні використовуватися під час подальшого планування розвитку персоналу організації, удосконалення навчальних планів та програм, адаптування їх до цілей компанії. При цьому особлива увага має зосереджуватися на розробленні програм з урахованням подальших потреб у навчанні конкретних працівників.

Список літератури

1. Закон України “Про професійно-технічну освіту” // Урядовий кур’єр. Орієнтир. Інформаційний додаток. – 1999. - №125 – 126.
2. Указ Президента України “Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року” // Урядовий кур’єр. – 1999. - №155-156.
3. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. Пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
4. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренкова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. – СПб.: Наука, 1999.
5. Доклад о развитии человека за 1999 год. Нью-Йорк, по заказу ПРООН. – 262 с.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002.
7. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 2000.
9. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебн. практ. пособие. – М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.

В статье рассматриваются методологические основы организации системы управления развитием персонала на предприятии с целью повышения уровня его конкурентоспособности. Определяются основные этапы организации процесса управления профессиональным развитием, формулируются содержания и задачи этих этапов, отчасти, определяются возможности использования новейших методов профессионального обучения.

The methodologic grounds of the human resource development management at the company in the context of the HR competitiveness level increase are considered in the thesis. The main steps of the staff training and development process are determined; the essence and tasks of these steps are discovered. The opportunities of the up-to-date methods of the staff training application are argued.