

**О. В. Пучина**

канд. психол. наук, старший викладач кафедри педагогіки та психології  
Маріупольського державного університету

## ПСИХОЛОГІЧНА ОЦІНКА ЯКОСТІ НАВЧАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття висвітлює аспекти та недоліки системи навчання управлінського персоналу на підприємстві. Визначені критерії оцінки ефективності навчання управлінського персоналу на підприємстві.

**Ключові слова:** система навчання, управлінський персонал, критерії ефективності навчання, професійний розвиток, підприємство.

**Постановка проблеми.** Сьогодні українські підприємства характеризуються гарячковим 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 із 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, тобто плануються кількість та вартість персоналу, що його потрібно залучити в ту чи іншу сферу управління. Але процеси планування розвитку людських ресурсів, себто знання та вміння, що їх працівники мають демонструвати на робочих місцях, все ще в зародковому стані на українських підприємствах. Єдиним засобом поліпшення кадрового потенціалу компанії є навчання співробітників на підприємстві.

**Актуальність** даної роботи 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, але й має високий рівень психологічної готовності до праці у системі «людина — людина». Потреба суспільства у фахівцях такого роду передбачає гарантію якості їх професійної підготовки та професійного розвитку. Особлива роль надається навчанню як невід'ємної частини процесу професійного становлення управлінського персоналу підприємства, який має бути системним і пролонгованим. Професійне навчання — це процес цілеспрямованого формування у співробітників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок й умінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Соціально-економічні перетворення в житті країни потребують нової системи поглядів стосовно професійного розвитку фахівців в цілому та управлінців зокрема. Цей факт обумовлює 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. Бакірова, Л. В. Васильченко, Дж. Гордон, О. А. Закаблуцька, Л. М. Карамушка, Е. Шейн, О. П. Щотка) та психологічного забезпечення професійної діяльності (К. О. Абульханова-Славська, О. О. Конопкін, М. С. Корольчук, П. П. Криворучко, Б. Ф. Ломов, В. Ф. Орлов, А. В. Титаренко, О. В. Шевяков). Завдяки даним дослідженням 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.

**Метою** статті є психологічна оцінка процесу навчання управлінського персоналу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні вимоги до підготовки управлінських кадрів пов'язані з переосмисленням управлінської діяльності з позицій соціально-економічної та морально-психологічної ситуацій у країні; із забезпеченням оптимального співвідношення в роботі керівника знань, умінь, навичок міжособистісних взаємин; 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 і практичного потенціалу колег по роботі, партнерів, підлеглих. Сучасна система професійної підготовки управлінських кадрів зорієнтована на розвиток у них здібностей, пов'язаних із розробленням стратегічних планів, виробленням узгоджених стратегічних рішень, уміння адаптуватися до швидкоплинних зовнішніх умов. Перевагу у зв'язку з цим надають аналізу ситуацій, навчанню в професійній діяльності, комплексним навчальним програмам. Засвоєння теорії управління, оволодіння спеціальними вміннями та навичками триває протягом усього управлінського шляху, що свідчить про єдність навчальної та професійної управлінської діяльності. Складна економічна ситуація на світовому ринку вимагає застосування новітніх засобів й методів навчання та професійної діяльності у кожній ланці виробництва. Підвищення якості підготовки фахівців передбачає покращення їх загальноосвітнього, загальнокультурного, спеціального професійного рівня, психологічної готовності до професійної діяльності, результатом якої є ефективна управлінська діяльність.

Сьогодні до професіоналів пред'являються високі вимоги, пов'язані з необхідністю формувати не просто процеси функціонування, але і розвитку діяльності. Професіонал зобов'язаний вміти самостійно будувати і 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 і 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, але й глибокі знання у конкретній галузі професійної діяльності, а також нестандартне володіння 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 даної діяльності і досягнення в ній унікального, неординарного результату. Важливою умовою досягнення професіоналізму, окрім розвитку спеціальних здібностей, що вироботані в умовах конкретної професійної діяльності, і відповідних знань і вмінь, є потужний розвиток у індивіда загальних здібностей, вміння виходити з нестандартних ситуацій, а також перетворення загальнолюдських цінностей у його власні, що визначають, власне, компетентність фахівця. Компетентність — це здатність суб'єкта вирішувати певне коло нестандартних професійних завдань. Завданням є дана у певних умовах ціль професійної діяльності. У склад завдання входять такі компоненти: вимоги (цілі управлінської діяльності), умови (професійні обставини) та невідоме (рішення ситуації). Поміж цих елементів є зв'язки та залежності, завдяки яким здійснюється пошук невідомих елементів. Завдання стає професійною управлінською складовою лише за умови прийняття її управлінським персоналом до рішення. Рішення 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. Рішення нестандартних професійних завдань дозволяє ефективно адаптуватися до швидкозмінних виробничих умов підприємства, комунікативних процесів, професійних обставин тощо.

Процес формування сучасного керівника пов'язаний із використанням евристичних методів навчання, що активізує процес мислення під час розв'язання проблемних та нестандартних завдань, пошук нових ідей, активного соціального навчання, орієнтованого 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. Доволі привабливим та ефективним методом навчання управлінського персоналу на підприємстві є тренінг, що дає можливість за допомогою рольових ігор, групових дискусій, рішення нестандартних завдань змінити поведінку, набути нових професійних навичок. Тренінг належить до активних методів навчання та дає змогу розширити власний потенціал та відкрити нові професійні можливості кожного фахівця. Дякуючи цьому, ефективність активних методів навчання значно вища у порівнянні з традиційними. У тренінгові програми для управлінського персоналу слід включати такі складові, які

потребують нестандартного, інноваційного та креативного осмислення та рішення, а саме: суфійські притчі, рішення психологічних ситуацій і завдань, філософські казки, головоломки, завершення фраз, продовження анекдотів, тлумачення афоризмів, метафоричні ділові ігри тощо.

Зростання ролі навчання, а особливо системи професійного навчання управлінського персоналу, в процесах підвищення конкурентоспроможності підприємства і організаційного розвитку обумовлено такими трьома чинниками:

1) навчання управлінського персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічної мети підприємства;

2) навчання є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації;

3) без своєчасного навчання управлінського персоналу проведення організаційних змін щодо оптимізації діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному та світовому ринках стає неможливим.

Процес 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 даному випадку розуміється як сукупність таких взаємопов'язаних компонентів: виявлення потреби у навчанні, планування навчання, розробка програм, забезпечення навчання, впровадження навчальної програми, оцінка ефективності навчання.

*Принцип 2.* Підпорядкованість навчання управлінського персоналу потребам підприємства. Цілі підприємства первинні і визначають напрямок навчання і професійного розвитку управлінського персоналу.

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

– планування — включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

– реалізація — безпосередня підготовка, організація і проведення навчання;

– оцінка — моніторинг ефективності навчання.

Основне завдання оцінки — зрозуміти, в якому ступені управлінський персонал використовує набуті професійні знання і навички. Критерії оцінки ефективності навчання управлінського персоналу на підприємстві будуть різнитися залежно від компанії і навіть від конкретної діяльності. Виділимо критерії оцінки ефективності навчання, універсальні для всіх видів управлінської діяльності на підприємствах різних типів.

1. Професійні навички і знання — знання процесів, процедур, правил та стандартів підприємства. Наявність умінь та навичок, необхідних

для ефективної та результативної роботи. Знання посадових завдань та обов'язків.

2. Продуктивність та кількість роботи, яка виконується, ефективність використання часу та інших ресурсів.

3. Здатність до роботи в команді та співробітництва — рівень взаємодії з іншими співробітниками, прагнення до досягнення спільного результату, направленість на групову роботу, здатність узгоджувати особистісні інтереси з інтересами групи, інших робочих груп та компанії в цілому.

4. Зусилля і старанність — старанність бути кращим, ефективним. Прагнення виконати роботу найкращим чином, орієнтація на досягнення результату.

5. Мобільність та гнучкість — орієнтація на зміни, здатність швидко та ефективно адаптуватися в умовах, що змінюються, здатність ефективно працювати в ситуації невизначеності.

6. Прийняття рішень — спосіб, якість та результативність рішень, які приймаються, готовність прийняти відповідальність за своє рішення.

7. Орієнтація на фінансові результати — орієнтація управлінців на досягнення фінансових результатів (підвищення обсягу поступлень (доходів), прибутків чи зниження обсягу затрат).

8. Виконавча і трудова дисципліна — своєчасність виконання розпоряджень керівництва, наявність чи відсутність зауважень по трудовому розпорядку дня.

Вимірюваними показниками ефективності навчання управлінського персоналу на підприємстві можуть бути на матеріальному рівні: збільшення продуктивності, збільшення об'єму продукції, збільшення об'єму продаж та наданих послуг, зменшення кількості браку, покращення якості продукції, зменшення собівартості тощо. На професійному рівні: зорієнтованість управлінського персоналу на роботу в системі «людина — людина», усвідомлення себе як невід'ємної частини колективу, усвідомлення цілей підприємства, покращення взаємин у трудовому колективі, вміння працювати як самостійно, так і в команді, орієнтація на високі досягнення підприємства, позитивна мотивація, задоволеність власною професійною діяльністю тощо. Завдання кожного виробничого підрозділу підприємства можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією і тією ж для кожного з них: безумовне виконання заданої виробничої програми випуску продукції або надання послуг і досягнення при цьому мінімальних витрат матеріалів, праці, часу, грошових коштів і людських ресурсів.

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 «звикання» 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 і методи;

– управлінський персонал, що пройшов навчання за запропонованими навчальними програмами на підприємстві, оперативно реагує і 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 і управління підприємством в цілому. Навчання управлінського персоналу підприємства покликане виявити та розвинути професійну компетентність, сформувані пізнавальну активність, зацікавленість, готовність до управлінської діяльності, ліквідувати прогалину в уявленні керівників про значення навчання та практичне використання отриманих знань у професійній управлінській діяльності.

Слід зазначити, що процес навчання управлінського персоналу на підприємстві має певні вади, а саме: низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників, небажання виділяти на це кошти; фінансування професійного навчання покладається тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств (особливо малих і середніх) не мають можливості підвищувати кваліфікацію управлінського персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва; низька мотивація працівників до підвищення власного професійного рівня, відсутність ефективною системи стимулювання просування службовими сходами. В умовах підвищення конкуренції, серйозних змін у соціальних відносинах між працівниками, роботодавцями і державою необхідно радикально переглянути механізм партнерства у сфері професійного навчання в умовах підприємств та організацій. Узагальнюючи раніше зазначені недоліки і способи розбудови системи безперервної професійної освіти й підготовки кадрів в Україні, необхідно зазначити, що сама ця система в умовах розбудови соціально орієнтованої економіки має бути не самоціллю, а передусім засобом підвищення як матеріального, так і духовного добробуту населення. Її особливості мають визначатися насамперед не завданнями розвитку господарського комплексу країни загалом чи окремих підприємств зокрема, а формуванням конкурентоспроможної національної робочої сили і здатністю кваліфікованих спеціалістів мати право на гідну працю і заробітну плату, а також на отримання відповідного соціального статусу в суспільстві. Також необхідно відзначити виділення і розподіл організаційних ресурсів — часу, матеріальних і грошових засобів, інтелектуального капіталу на систему безперервного навчання. Зазначимо, що все ще поширена точка зору, ніби витрати на навчання управлінського персоналу на підприємстві — це неминучі витрати. Такий підхід слід переглянути, оскільки в даний час розвиток людських ресурсів із статті витрат перетворився на об'єкт інвестицій, і як будь-які інвестиції вони вимагають їх ефективного використання.

**Висновки та перспективи.** Система навчання може бути досить ефективною для підвищення професійної компетентності управлінського персона-

лу та результативності їх діяльності. Окрім того, вважаємо, що доцільним і перспективним є системний підхід:

- робота з молодими спеціалістами;
- відбір до резерву управлінських кадрів;
- робота з резервом;
- робота з управлінським персоналом середньої ланки;
- робота з вищим керівним складом підприємства.

Система навчання управлінського персоналу на підприємстві є ефективною, якщо містить у собі соціальний, психологічний та інформаційний компоненти і 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. Оцінка ефективності навчання управлінського персоналу на підприємстві є засобом, що допомагає визначити та оцінити в достатньо конкретному значенні якість системи навчання управлінського персоналу в цілому, а також ті недоліки в професійній підготовці, які стримують розвиток підприємства.

## **Література**

1. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами / Г. Х. Бакирова. — СПб. : Речь, 2003. — 152 с.
2. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. — Х. : Основа, 2007. — 176 с. — (Б-ка журн. «Управління школою» ; вип. 3 (51)).
3. Воротынцева Т. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению / Т. Воротынцева, Е. Неделин. — СПб. : Речь, 2008. — 128 с.
4. Гузеев В. «Метод проектов» как частный случай интегральной технологии обучения / В. Гузеев // Директор школы. — 1995. — № 6. — С. 39–47.
5. Драккер П. Управление, нацеленное на результат : пер. с англ. / П. Драккер. — М. : Технолог, школа бизнеса, 1994. — 200 с.
6. Иванова Е. В. Тренинг управления изменениями в организации / Е. В. Иванова. — СПб. : Речь, 2007. — 297 с.
7. Карпухина А. М. Психологические и психофизиологические пути повышения эффективности деятельности / А. М. Карпухина. — К. : РДЭНТП, 1991. — 190 с.
8. Маркова А. К. Психология профессионала / А. К. Маркова. — М. : Университет, 1996. — 381 с.
9. Метафорическая деловая игра / под ред. Ж. Завьяловой. — СПб. : Речь, 2010. — 128 с.
10. Пучина О. В. Аспекти якості освіти та професійного становлення управлінського персоналу / О. В. Пучина // Вища освіта України. — Додаток 3, том III (10). — 2008. Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». — 620 с. — С. 421–425.
11. Пучина О. В. Рішення нестандартних задач: нові компоненти навчання управлінського персоналу підприємств / О. В. Пучина // Вища освіта України. — Додаток 4, том VI (24). — 2010. Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». — 518 с. — С. 440–446.
12. Сонин В. А. Психология решения нестандартных задач / В. А. Сонин. — СПб. : Речь, 2009. — 384 с.
13. Титаренко А. В. Оцінка психологічного забезпечення професійної підготовки курсантів до діяльності пожежно-рятувальних підрозділів МНС / А. В. Титаренко // Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія Психологія. — Харків, 2009. — Випуск 41, № 842. — 399 с. — С.334–339.

**О. В. Пучина**

Мариупольский государственный университет

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБУЧЕНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Резюме**

Статья освещает аспекты и недостатки системы обучения управленческого персонала на предприятии. Определены критерии оценки эффективности обучения управленческого персонала на предприятии.

**Ключевые слова:** система обучения, управленческий персонал, критерии эффективности обучения, профессиональное развитие, предприятие.

**O. V. Puchina**

Mariupol state university

**PSYCHOLOGICAL ESTIMATION OF QUALITY OF STUDIES  
OF MANAGERIAL STAFF IS ON ENTERPRISE**

**Summary**

The article lights up aspects and lacks of the system of teaching of managerial staff on an enterprise. The criteria of estimation of efficiency of teaching of managerial staff on an enterprise are certain.

**Key words:** system of teaching, managerial staff, criteria of teaching efficiency, professional development, enterprise.