

ставитися до результатів роботи, значення своєї особистості і своєї ролі в успіхах колективу, не зазнаватися, не хвалитися особистими успіхами, не вважати себе незамінним.

5. Керівник повинен прагнути викорінювати в колективі такі явища, як підлабузництво, догоджання. Така поведінка є ознакою високої культури керівника, повертає до нього людей і допомагає створювати ділові відносини в колективі.

Працівник, який заплутався, стає ненадійним і безсилим. Але необхідно пам'ятати про те, що заплутає його, як правило, керівник, від якого він одержує безглузді розпорядження. Кожний керівник повинен пам'ятати: коли справа йде пагано, то винуваті в цьому не службовці, а керівники.

### *Література*

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор. – 2003. – 296 с.
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
3. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: Юнити-дана, 2001. – 446 с.

*Сергиенко Л.Г., Цыганок С.И.*

## **АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В современных компаниях можно встретить несколько подходов к обучению персонала разных уровней. Например, отличившегося сотрудника в качестве поощрения направляют на тренинг. Некоторые руководители предпочитают другой способ подбора обучающей программы — посещают «модные» бизнес-тренинги, где интерес вызывает сам процесс обучения, а не его результаты. Обычно на таком тренинге очень весело, и все, кто посещают занятия, остаются ими довольны. В полном восторге руководитель или HR-менеджер заказывает такой же замечательный тренинг для своей компании. Сотрудникам, как правило, тоже нравится, но затем возникает вопрос: каким образом и где применять полученные знания? Все вышеназванные подходы свидетельствуют о спонтанном, а значит, не слишком эффективном выборе программ обучения для персонала компании.

В противовес спонтанному выбору учебных программ и тренингов существует такое понятие, как «системное обучение». Цель построения системы обучения — достигнуть соответствия профессионального и квалификационного уровней сотрудников предприятия реальным бизнес-задачам компании. Одним из важнейших этапов построения такой системы является анализ и выявление

потребности в обучении сотрудников организации. Рассмотрим его подробнее.

Чтобы определить базовый уровень знаний и умений целевой группы, лучше всего провести персонал через процедуру аттестации. Результаты аттестации сравниваются с планируемыми результатами обучения, и, таким образом, определяется разрыв между актуальной и желаемой ситуациями. Однако, если в компании еще не выстроена система аттестации, то не обязательно ждать, когда это произойдет, чтобы начать обучение. Есть и другие методы проведения диагностики потребности в обучении. Например, можно провести интервью. При этом непосредственным участникам обучения предлагаются письменные анкеты (если только это не топ-менеджеры), для линейных руководителей и специалистов используется анкетирование в сочетании со структурированными интервью, а для топ-менеджеров — только интервью. Разумеется, для каждой из названных категорий сотрудников вопросы будут сформулированы в зависимости от их задач и уровня компетенции. Какие же вопросы мы можем задавать людям, чтобы понять, чему их обучать? Возьмем для примера совсем другую сферу, где, однако, тоже необходимо анализировать запрос. Это любая продажа. Представьте, что мы пришли в магазин покупать что-то, о чем имеем слабое представление, например фотоаппарат. И продавец начинает нас расспрашивать: «Какой вы хотите фотоаппарат? Сколько там должно быть пикселей? Какое разрешение вам нужно?» Что происходит с человеком, не знакомым с электронной техникой, после этих вопросов? Он теряется или начинает думать: «Я понял, мне не хватает знаний». Он уходит, чтобы сформулировать, что ему нужно. Потом он приходит подготовленный и пытается четко сформулировать свой запрос. Бывает и другой подход, когда продавец понимает, что его клиент не обязан знать товар. Тогда он задает совсем другие вопросы: «Что вы будете снимать? Для каких целей? Какие характеристики для вас важнее?». Чем отличаются эти два подхода? Первый спрашивал о продукте, выясняя, насколько человек обладает знаниями о характеристиках товара. Второй задавал вопросы о том, что человек хочет получить от продукта, т.е. как раз спрашивал о потребностях, а потом уже под эти потребности подбирал продукт, делая соответствующее предложение.

То же самое происходит, когда мы анализируем потребности в обучении. Компания — наш клиент, обучение (знания) — наш товар, а наша задача — понять запрос (потребности) и сделать соответствующее предложение (т.е. обучающую программу).

Как может выглядеть анализ потребности в обучении в парадигме «вопросы о продукте»? Берем программы обучения, которые есть на рынке, структурируем их. Потом рассылаем сотрудникам с вопросами: «Какие из этих тем вы хотели бы изучить? Какие из них полезны для ваших сотрудников? Что наиболее актуально на данный момент?». Получаем ответы, систематизируем. Как вам кажется, если прислать такой список людям, что они там отметят? Красивые названия, знакомые слова, то, что им интересно или что они где-то слышали. Так мы получим не запрос на обучение, а результаты социологического опроса на тему «Наиболее популярные темы обучения в нашей компании».

(Иногда можно услышать такой диалог: «Нам нужно обучить менеджеров». — «А по какой тематике?» — «По менеджменту».)

Наша задача — узнать о потребностях компании, а не проэкзаменовать персонал на знание возможностей корпоративного обучения. Поэтому мы исключаем фразы типа: «Какое обучение вам нужно?», а спрашиваем так: «Что должно измениться, что устраивает или не устраивает в работе персонала, какой должен быть результат, какие сейчас существуют проблемы, где возникают сложности, какие показатели беспокоят?» Это и называется вопросами про потребности. Адресатами наших вопросов являются топ-менеджеры, руководители и участники. Топ-менеджерам мы задаем вопросы в основном про стратегию, чтобы понять направление развития компании. С руководителями мы проводим интервью о проблемах. Вопросы для интервью должны быть заранее предоставлены руководителям, чтобы они могли подготовиться. Таким образом, вы получите более продуманную информацию, сократите время беседы и позиционируете себя как человека профессионального и ценящего чужое время.

Проводя анализ потребности в обучении, важно понимать различие между запросом, потребностью и проблемой. Запрос — это тема или направление обучения, сформулированные руководителями или участниками обучения. Потребность — это то, какие реальные изменения (результаты) в деятельности компании хочется получить заказчику обучения. Запрос и потребность могут совпадать и различаться. Задача HR-менеджера — «докопаться» до реальной потребности, помочь самому заказчику понять ее. Проблема — это то, что мешает получить желаемое, преграда (сложности, дефициты) на пути достижения необходимого результата. Чтобы понять, чему обучать, нужно найти проблему и продумать, какие новые знания или навыки могут ее снять. Это и будет предметом обучения.

Следующая задача HR-менеджера — грамотное позиционирование проблемы, т. е. выделение тех задач, которые мы можем решить (изменить) именно с помощью обучения. После того как мы составили опросники, провели исследование и собрали всю информацию, мы получим много данных, которые нужно свести воедино и выбрать подходящий способ решения с учетом определенных уровней.

Представим себе любую организацию как некий организм, который существует на пяти уровнях: первый уровень — «Система»: это смысл существования компании, миссия, стратегия, задачи; второй уровень — «Структура»: каким образом распределяются обязанности, полномочия, зоны ответственности. Функционал, который исполняют люди в данной компании и который выстраивается под систему; третий уровень — «Информация»: одно дело — нарисованная на бумаге структура или написанная должностная инструкция, другое — как реально живет компания и как реально идут информационные потоки в организации. Кто, кому, что говорит, кто, кому, что посылает, где скапливается информация, где ее не хватает. Информация определяет в компании распределение власти, то, на кого в компании ориентируются; четвертый уровень — «Культура»: то, что происходит в компании между людьми, как люди живут, как взаи-

модействуют между собой, ритуалы, принципы, ценности; пятый уровень — «Персонал»: конкретные люди с их конкретными знаниями, умениями, навыками, индивидуальными личностными особенностями.

На каждом уровне могут быть свои сложности, нестыковки, проблемы. Естественно, чем выше находится проблема, тем больше уровней под собой она затрагивает. Соответственно все проблемы организации проявляются на уровне персонала. Однако решить проблему можно только на том уровне, где ее источник, применяя соответствующий метод воздействия.

Проблему какого уровня можно решить посредством обучения персонала? Обучение изменяет конкретные знания, умения, навыки конкретных людей. Оно имеет, конечно, последствия для всей компании в целом. Но, в принципе, обучение предназначено для воздействия на организацию через персонал и его психологию, т. е. на пятый уровень. На остальные уровни оно оказывает гораздо меньше влияния, чем принято считать.

Конечно, далеко не все методы решения проблем компании доступны HR-менеджеру. Поэтому бывает полезно довести информацию, которую мы получили в ходе диагностики потребности в обучении, до сведения вышестоящих структур, способных на своем уровне предпринять какие-то действия. HR-менеджер может отвечать только за два-три нижних уровня — от обучения до организации деловой игры.

### **ВЫВОДЫ**

Если мы не отделим задачи обучения персонала от других проблем, то эффективность вложенных в обучение средств сильно снизится. Однако не бывает компаний, в которых все идеально отлажено, нет управленческих проблем и дело за малым — развить знания и умения персонала.

*Сердюк І.В., Ляшок Н.Ю.*

## **ПРОБЛЕМИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Умови ринкової економіки, що склалися в Україні, обумовили необхідність розробки принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами — споживачі продукції, якість якої забезпечує персонал. З урахуванням цього положення в сучасних умовах потрібна розгорнута система кадрової роботи, яка спирається не стільки на організаційні методи, скільки на досягнення сучасної управлінської психології і проектування методики оцінки персоналу. Необхідно чітко уявляти собі вимоги до перспективних вакантних посад і кадрового складу, що залучається, застосовувати сучасні гнучкі системи аудиту тощо.

Процес становлення нових економічних відносин обумовив появу нових теоретичних уявлень з управління персоналом, критичне переосмислення цієї проблеми, і потребує вироблення адекватних сучасному рівню розвитку еконо-