

Тут варто зазначити, що зміст дисципліни “Теорія організації” за Державним освітнім стандартом трактується в дусі теорії систем. Це, напевно, визначило зміст виданих навчальних посібників, присвячених проблематиці організацій, аж до появи у 2000 р. першого видання підручника “Теорія організації”, авторство якого належить одному з найбільш авторитетних російських фахівців з управління Б.З.Мільнеру. Книга витримала шість видань і донині залишається найавторитетнішим у Росії та Україні (хоча не перекладена українською мовою) підручником з даного предмету.

В 2004-2007 р. у журналах з управління було опубліковано ряд статей представників найцікавіших шкіл теорії організації, таких як організаційна екологія і неоінституціоналізм, разом з коментарями провідних російських і закордонних фахівців. І дійсно, “стандартна” або “класична” теорія організації сьогодні немає змоги пояснити багато фактів та обставин динамічної організаційної реальності, а це означає, що є відкритим простір для нових наукових розвідок, на основі яких можна буде зафіксувати сучасний етап теорії організації.

Л і т е р а т у р а

1. Мильнер Б.З. Теория организации: Учеб. – М.: ИНФРА-М, 2004.
2. Радченко Я.В., Смирнов Э.А. Теория организации / ГУУ. – М.: Финстатинформ, 2000.
3. Теория организации: Учеб. для вузов / Под общ. ред. В.Г. Алиева. – М.: Экономика, 2003.
4. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003.
5. Шеметов П.В. Теория организации: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004.

*Жижко Т. А.,
м. Київ*

НАВЧАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Важливими факторами для ефективного функціонування підприємства є стабільність кадрового складу і висока кваліфікація персоналу. Вирішити одночасно ці дві задачі допоможе навчання працівників підприємства. При правильному підході навчання може стати одним із найважливіших факторів мотивації, що дозволить як утримати довгий час кадри на підприємстві, так і залучати нових працівників. Паралельно підприємство може для себе вирішити проблему недостатньої грамотності персоналу. Тому, що саме своєчасна і висококваліфікована підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу дозволить розширити діапазон теоретичних знань і практичних навиків. А це безпосередньо на пряму пов'язано з ефективністю роботи не тільки окремих співробітників, але й підприємства в цілому.

Доведено, що при підвищенні рівня підготовки підвищується і рівень ефективності праці. Так, вже з 70-х років більшість керівників американських корпорацій стали розглядати навчання як прибуткові капіталовкладення, а відділи розвитку персоналу і внутріфірмові навчальні центри – як підрозділи, що беруть

участь у створенні прибутку. Слід відмітити, що японські фірми на професійне навчання, підвищення кваліфікації персоналу витрачають кошти в 3-4 рази більше, ніж у США, незважаючи на те, що в останніх вони є досить високими.

Головний редактор Видавничого дому “Галицькі контракти”, Микола Шейко відзначив, що на ринку ділової преси найбільша проблема – це кадри. Процес переходів, постійної міграції кадрів природний. Причини – різні. Десять журналіст не може рухатися далі по кар’єрним сходам, тому що позиції зайняті. Друга причина звільнень – видання, що з’являються, пропонують умови набагато кращі, ніж можемо запропонувати ми. У такій ситуації має сенс самим навчати кадри. Багатьох наших журналістів ми навчали з перших кроків.

Крім того, можливість додаткової освіти є для більшості працівників і потенційних працівників важливим фактором стимулювання їх до трудової діяльності.

Вирішуючи поставлені завдання, роботодавець повинен відповісти на наступні питання:

– Якій групі працівників в першу чергу це необхідно (вищому керівництву, менеджерам середнього рівня управління, менеджерам нижчого рівня чи рядовим працівникам підприємства)?

– Навчати усі категорії чи виділити із усієї маси певну категорію?

– Наскільки окупляться затрати на навчання?

– Коли розпочинати навчання – відразу при прийнятті на роботу, в процесі роботи чи при загрозі звільнення?

– Що більш можливе – оплата навчання самим підприємством чи надання кредиту робітнику?

– Буде навчання проходити постійно (ВНЗ) чи періодично (семінари, тренінги)?

– З відривом чи без відриву від виробництва?

– Чи може дозволити собі підприємство понести витрати у випадку якщо працівник, що отримав освіту, все-таки звільнився?

Відповівши на ці питання, підприємство може виробити свою політику відносно навчання працівників.

Наприклад, періодичні профілактичні і безкоштовні для співробітників семінари (в першу чергу це стосується підвищення кваліфікації). Найбільш перспективним співробітникам надавати можливість за рахунок підприємства отримати диплом підвищення кваліфікації (одночасно це і мотивація). Для менеджерів середнього рівня управління та нижньої ланки існує можливість отримати від підприємства кредит на навчання в ВНЗ по вибраній спеціальності. І в крайньому випадку, коли цінний співробітник забажає залишити роботу, йому можуть запропонувати другу вищу освіту (мотивація в чистому вигляді). Це і може бути однією із моделей підходу підприємства до навчання персоналу.

Розглянемо тепер орієнтовно які категорії співробітників і на яке саме навчання може найбільш повно вирішити питання мотивації, підвищення продуктивності праці і прикріплення персоналу, які моделі навчання найбільш ефективні для вирішення зазначених завдань. Саме роботодавець зацікавлений в тому, щоб отримавши освіту працівник ефективно працював, був задоволений і не пішов від нього після того, коли підприємство понесло витрати на його навчання.

І так, умовно можна розділити навчання, що пропонується підприємством, на наступні групи:

1) по цільовому напрямку:

- персонально направлене;
- загальне, направлено на колектив в цілому;

2) по моделі виплат:

- надається на зворотній основі;
- надається на без зворотній основі.

3) по суб'єктам:

- для менеджерів вищої ланки управління;
- для менеджерів середньої ланки управління;
- для нижчої ланки;
- для співробітників – студентів.

При цільовій направленості навчання роботодавець може надавати як персоналізовану можливість навчання окремим співробітникам, так і загальну, направлену на колектив в цілому.

Персональне навчання є в першу чергу міцним мотивуючим стимулом. Серед фахівців високої кваліфікації цей вид навчання часто служить вирішальним аргументом за чи проти роботи на конкретному підприємстві. Персональне навчання може першочергово входити в мотиваційний пакет для фахівця, так і служити “пожежним” методом утримання. За допомогою такого навчання можна “виростити” фахівця високої кваліфікації.

Даючи можливість конкретним співробітникам навчатись, можна утримати їх на підприємстві на довший термін – шляхом правового оформлення взаємовідносин між співробітником і роботодавцем.

Загальне навчання відрізняється доступністю та безкоштовністю для колективу. Основне направлення – підвищення кваліфікації персоналу, другорядна – мотивація. Загальне навчання мотивує співробітників основним чином створенню іміджу роботодавця як підприємства, працюючи в якому можливо постійно підвищувати свій професійний рівень. Крім того, за звичай на підприємствах де практикують загальне навчання, найбільш сприятливий соціальний клімат і є всі можливості для успішної командної діяльності. Загальне навчання може проводитися у вигляді семінарів, курсів, “шефства”. Враховуючи, що головне завдання такої моделі – саме навчання співробітників, воно вимагає окремого підходу. Необхідно чітко розділити загальне навчання на групи і виділити з них пріоритетну для конкретного підприємства, або давати їх спільно. Загальне навчання умовно поділяється на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, соціальне навчання.

Підготовка застосовується у випадку, якщо потрібно забезпечити необхідну кваліфікацію співробітників, які нею не володіють. В першу чергу вона зорієнтована на нових співробітників підприємства і може здійснюватися у вигляді прикріплення його до досвідченого та кваліфікованого фахівця на певний період, або коротких курсах з відривом від виробництва або без відриву. Рівень отриманої кваліфікації легко перевірити, провівши по результатам навчання атестацію.

Перепідготовка – навчання кваліфікованих співробітників з метою зміни їх професійного напрямку, застосовується, як правило, у випадку реорганізації, або заміни напрямку роботи підприємства, або індивідуальних випадках коли необхідно перекинути конкретного співробітника в інший структурний підрозділ. Може проводитися у вигляді, аналогічному підготовці.

Підвищення кваліфікації призначена для робітників які вже володіють певними професійними вміннями. Застосовується для удосконалення професіоналізму або в випадках, коли підвищується рівень роботи самого підприємства, або у зв'язку закупівлі більш сучасного обладнання. Це направлено на конкретних осіб (групу осіб). Як правило, здійснюється серія професійних семінарів, які проводять більш досвідчені фахівці в даній галузі.

Соціальне навчання – це навчання колективу в цілому або окремих його груп роботи в команді, діловому спілкуванні, психологічні тренінги. Застосовуються для підвищення ефективності роботи персоналу, його психологічній адаптації, створенню сприятливого мікроклімату в колективі. Проводяться у вигляді окремих тренінгів або ж систематично – запрошують для цієї цілі фахівців (семінари).

Другою групою навчання є модель витрат. Якщо ціллю підприємства є не тільки підвищення кваліфікації і мотивація працівника, але й утримання, найбільш доцільно для роботодавця буде оплатити навчання конкретного працівника.

Розглянемо найбільш відомі моделі оплати навчання які пропонують працівнику в якості мотивації:

1. Підприємство-роботодавець може надати працівнику кредит на оплату навчання: на термін навчання, або на більший термін з сплатою відсотків або ж безвідсотковий;
2. Вартість навчання тимчасово закладено в заробітну плату. При прийнятті на роботу можливо визначити наступний варіант: підприємство розраховує платити робітнику певну суму грошей. Частина грошей працівник отримує у вигляді заробітної плати, а частину перераховують на навчання. Після закінчення навчання працівник, як фахівець більш високої кваліфікації починає отримувати всю раніше обумовлену суму на руки.
3. Оформлення боргового договору між співробітником і керівником підприємства. Фактично підприємство самостійно сплачує навчання працівника, а по закінченню обумовленого терміну договір анулюється. Він необхідний щоб застрахуватись від того, що працівник після закінчення навчання поміняє місце роботи.
4. Грошові стосунки між підприємством і працівником можна обумовити в трудовому договорі.

До третьої групи навчання по суб'єктам належать найбільш чуттєві до мотивації навчання є висококваліфіковані кадри менеджери і ведучі фахівці. Саме для них можливість навчатися стає самим важливим аргументом при виборі роботи. Менеджерам на підприємстві можна запропонувати другу вищу освіту, навчання в аспірантурі. Це найбільш ефективно ще й тому, що практичні напрацювання під час отримання освіти можна використати в роботі підприємства якщо зорієнтувати працівника на поглиблене навчання саме профільних знань. Менеджеру необхідно

запропонувати умови для навчання, в тому числі надати можливість бути відсутнім на робочому місці по необхідності. Враховуючи високий рівень такого персоналу його цінність для підприємства доцільно заплатити навчання на безповоротній основі.

Для провідних фахівців підприємства найбільш підходять друге вище навчання і семінари. Оплата другої вищої освіти може застосовуватися одночасно з вказаними вище “утриманням”, але з врахуванням індивідуальних мотивів кожного. Надання можливості участі в семінарах, конференції, круглих столах є дуже міцним стимулом для співробітників цієї категорії. Природно для працівника вони повинні бути безкоштовними.

Використання праці студентів – достатньо перспективний спосіб отримання розумних молодих фахівців. Є декілька форм співробітництва з студентами. Підприємство може наймати студентів як штатних співробітників, наприклад, на неповний робочий день – це дозволить значно скоротити витрати на заробітну платню.

Студентам доцільно запропонувати короткострокову і довгострокову програму стажування. Крім того підприємство може платити студенту стипендію, час від часу залучаючи його до роботи.

А ще один варіант – заключити між студентом, вузом і підприємством угоди по якій підприємство сплачує навчання, а студент зобов’язується відпрацювати певну кількість років.

Отже, розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Інвестиції в людський капітал – це вкладення, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров’я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівників до свого удосконалення і підвищення його відданість організації. Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації, саме підвищення продуктивності праці, так і в інтересах людини – підвищення рівня життя, створення можливості для реалізації своїх здібностей.

Л і т е р а т у р а :

1. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
2. *Петюх В. М.* Управление персоналом: навч.-метод.посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К., 2000.
3. *Зайцев Г. П., Вайбушевич С. И.* Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. – СПб.: Университет экономики и финансов, 1992.
4. *Шекиня С. В.* Управление персоналом современной организацыи. Учебно-практическое пособие. – М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.
5. *Щекин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. – К.: МАУП, 1998.