

РИЗИКИ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЙ

© Єгорова О.В., 2005

Розглянуто підготовку персоналу з позицій ризиків, що виникають. Здійснена класифікація виявлених ризиків за видами, проаналізовані їх основні риси та запропоновані можливості керування наявними ризиками.

The process of training of personnel is considered in the article from the standpoint of nascent risks. Classification of discovered risks is made by kinds, their main traits are analysed and means of management of risks are suggested.

Постановка проблеми. Ризик присутній у будь-якій сфері діяльності людини. Поняття ризику використовується у цілому ряді наук. Проблема ризиків пов'язана з можливістю настання будь-яких несприятливих подій і становить об'єктивно неминучий елемент прийняття і виконання майже кожного рішення [2, с.110]. Отже, перш ніж розпочинати будь-яку справу, необхідно спочатку виявити ризики, а потім вже їх оцінити та усунути або хоча б знизити до прийнятної межі. Часто під "ризиком" у бізнесі мають на увазі загрозу втрати ресурсів компанії, недоодержання нею доходів, появи додаткових, непередбачених витрат тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Структура ризиків доволі складна і нараховує багато видів. Класифікацію також здійснюють по-різному. Основна увага зосереджується на розгляді таких основних видів ризиків: виробничі, фінансові (кредитні), інвестиційні, ринкові, портфельні тощо [3, с. 47].

Однак якщо розглянути окремо взятую компанію, то стає очевидним той факт, що у сучасних ринкових умовах досягти комерційного успіху, перемогти у боротьбі з конкурентами можна, тільки маючи висококваліфікований активний персонал з хорошими системними знаннями – це повинні бути співробітники такого рівня, котрий є необхідним для процвітання, буде відповідати корпоративній культурі і потребам ринку. Чітко простежується тенденція, коли людей почали розглядати як надбання та унікальність організації, а не один з її ресурсів. Незважаючи на це, вивченню людських ресурсів компанії у теоретичних дослідженнях ризиків приділяється не настільки значна увага [3, с. 24; 4, с. 34–41; 5, с. 88–93; 6, с. 74–81]. Особливо гостро це питання стоїть в Україні. Ризик втрати певного ресурсу, недоодержання доходів від неефективного використання, несумірні витрати на утримування ресурсу порівняно з продуктивністю праці, відповідність кількості персоналу обсягам робіт тощо, як вважає автор, дуже актуальні для вивчення українськими компаніями, які тільки вийшли з кризи і починають активний розвиток. Якщо проаналізувати розгляд цих питань, наприклад, в сусідній Росії, то ми можемо побачити кращі результати у їх висвітленні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є висвітлення сутності понять "ризиків" та процесів підготовки персоналу з погляду ризиків, що виникають, а також класифікація їх за видами та основними рисами.

Виклад основного матеріалу. Існує певний взаємозв'язок між ступенем кваліфікації персоналу та прибутком організації. Цей зв'язок можна простежити через динаміку розвитку персоналу.

Перший, як і другий рівень розвитку персоналу, характеризується тим, що організація витрачає гроші на персонал цього рівня. Прибуток від персоналу першого рівня становить 10 % від можливих 100 %, від другого – 35 % [8]. Від персоналу першого рівня робітники другого рівня відрізняються більшим досвідом, знаннями про організацію, цілі, задачі. На них потрібно витрачати

час, гроші – навчати, щоб вони працювали так, як потрібно організації. Керівнику необхідно жорстко контролювати співробітника у цей час, відволікаючись від своїх справ, намагаючись передати досвід компетентності у справах. Водночас вони не розділяють цілком корпоративну культуру організації, вони бояться того, що їх звільнять, що про них організація не піклуватиметься. І тому вони займають споживчу позицію стосовно організації: головний мотив їхньої діяльності – збільшення власних фінансів, а як це відобразиться на організації їх не цікавить, не хвилює. Це рівень руйнівників організації. Персонал на третьому рівні приймає самостійні рішення, адекватні корпоративній культурі організації, інформація від нього йде швидко, в усі сфери. Превалює самонавчання (я сам знаю, у кого і чому мені учитися, щоб організація досягла своїх цілей). Керівник може покластися на такого співробітника, тому що він керується місією організації і делегувати йому необхідні повноваження цілком. Кожний день роботи співробітника цього рівня приносить організації прибуток. Приблизний прибуток від роботи такого співробітника: 65 % [8]. Приблизний прибуток від роботи співробітників четвертого рівня: 85–98 % [8]. Вони вносять більший внесок у діяльність організації. Тенденції, характеристики третього рівня підсилюються на четвертому рівні. Це золотий, компетентний склад організації.

Але якщо продуктивність дорівнює сто відсотків, то організація починає повільно вмирати. Вона не розвивається і не може пристосуватися до мінливих умов ринку.

Співробітник може знаходитися на різних рівнях кваліфікації з різних питань. З одного питання він на четвертому рівні, з іншого на першому.

Такий стан речей говорить про те, що навчання в організації повинне бути постійним і поступово ускладнюватися, тобто бути динамічним, таким, щоб персонал збільшував свою продуктивність через навчання і рухався з першого рівня на четвертий і знову з першого на четвертий, але вже з інших питань (ринків). Проблема перебування співробітників на перших рівнях відсутності кваліфікації може привести до вже непоправних втрат для організації.

Отже, напрошується висновок, що без навчання персоналу неможлива ефективна діяльність будь-якої взятої компанії.

Однак існують протилежні погляди на значення освіти менеджерів для компаній. Одні підкреслюють, що сучасна економіка – це економіка знання, причому безупинно оновлюваного. Відповідно, тільки ті фірми, що постійно скеровують своїх співробітників на навчання, можуть вийти на траєкторію здорового розвитку. На думку інших експертів, бізнес-освіта – данина моді і джерело багатьох нещасть. Навчені співробітники, у кращому випадку, починають конфліктувати з колегами і начальством, у гіршому – залишають компанію, і список таких негативних ефектів може бути дуже довгим.

Обидва погляди неправильні. Сама по собі бізнес-освіта не має ні позитивного, ні негативного значення. Це просто інструмент, для користування яким топ-менеджеру потрібні певні навички. Застосовуючи його без підготовки і не цілком у справі, роботодавець може істотно нашкодити своїй фірмі і навпаки. Крім того, варто враховувати, що питання, пов'язані з навчанням керівників, належать до стратегічних, оскільки освіта ключового персоналу неминуче викликає зміни в бізнесі компаній. Ставлення до одержання знань як до рутинного процесу, який мало що значить, є помилкою багатьох українських фірм. Отже, треба визнати, що сам процес підготовки (навчання й адаптації) персоналу спричиняє певні ризики для компанії, що ми і спробуємо проаналізувати нижче.

Ризики, що виникають при підготовці персоналу, на думку автора статті, можуть підрозділятися на такі основні види:

1. Ризики визначення потреби в навчанні.

На початковому етапі підготовки персоналу компанія повинна визначитися: кого навчати, чому і як навчати, а головне чи дійсно потрібно проводити навчання на цьому етапі.

Для того, щоб визначитися, кого саме має сенс навчати в компанії, необхідно застосувати систему оцінки персоналу. Причому оцінка дається не тільки професійному рівню, знанням, умінням, їхній відповідності виконуваний роботі, важлива й особистісна оцінка, оцінюється готовність людини сприймати нове, розвиватися (така методика оцінки застосовується у філіях

найбільших аудиторських компаній Pricewaterhouse Coopers, Ernst&Young, авіакомпаніях Аеро-світ, МАУ).

На наш погляд, проблему особистісного чинника в руслі безперервної підготовки персоналу, враховуючи і ризики цього процесу, найефективніше вирішувала американська школа ефективного управління Р.Блейка та Дж.Мутон "Managerial Grid", основна увага якої зверталася на такі шість елементів: ініціатива, вміння працювати з інформацією, захист власної думки, вирішення конфліктів, прийняття рішень, критичний аналіз власних дій [1, с. 3–5, с. 14–66]. До речі, серед основних сфер, в яких успішно використовується система "Managerial Grid", починаючи з 80-х рр. – цивільна авіація, особливо, що стосується вирішення проблем, що виникають у роботі екіпажів повітряних суден в екстремальних умовах. Згадана школа-семінар, з роботою якої мала змогу ознайомитися автор статті наприкінці 90-х рр. у Києві, свого часу отримала підтримку з боку уряду України. Вона була досить поширена на теренах СНД.

Питання цілей, як у будь-якому напрямку менеджменту, також є тут основним. Варто розрізняти освіту, що ставить задачею загальний розвиток менеджера, і навчання функціональним навичкам, що підвищує його ефективність на конкретному робочому місці.

Якщо ми розглянемо внутрішньофірмове навчання, то одним із "найзагадковіших" етапів у діяльності консультанта, що займається проведенням навчання (йдеться саме про внутрішньо-фірмове навчання, тому що очевидно, що при проведенні відкритих програм навряд чи можна говорити про специфічний аналіз потреб тих, кого навчають), є так званий "ТІ-ЕН-ЕЙ" (калька з англійської абрєвіатури TNA – Training Needs Analysis), що означає визначення (аналіз) потреб у навчанні [9]. "Загадковим" обговорюваний етап роботи з клієнтом називається з таких причин.

Найчастіше консультанти просто не володіють змістовно (тобто тільки чули) жодною з технік визначення потреб у навчанні й у кращому разі здійснюють деякі "структуровані опитування" у компаніях, що замовляють тренінги. У гіршому (і доволі часто часто!) просто підкоряються клієнту, покладаючись на принцип "клієнт завжди правий" чи "кому, як не клієнту знати, чому вчити своїх співробітників". У результаті множитья кількість компаній, що думають, що тренінг, – це абсолютно даремна витрата грошей і часу. До речі, множитья і кількість програм на ринку з однаковою назвою і цінами, що відрізняються в десятки разів. За підрахунками експертів, приблизно третина компаній-операторів на ринку тренінгових послуг просто не в змозі пояснити, як вони створюють ту саму додану вартість, яку оплачує клієнт і що ж саме вони "додають" до озвучування стандартних програм.

І замовник, і виконавець (тренер-консультант) перебувають у полоні міфів, що ретельно культивуються (наприклад, "гарний продавець, – це той, хто продасть що завгодно, кому завгодно і де завгодно"). У цій ситуації позитивний результат від тренінгу забезпечений тільки якщо й учасники тренінгу розділяють цю міфологію. Але тоді й аналіз потреб у навчанні непотрібний, достатньо час від часу підтримувати омани прикладами з практики.

Консультант абсолютно усвідомлено залишає "за дужками" аналіз потреб у навчанні, тому що прекрасно знає, що результатом аналізу може стати категорична відмова від тренінгу як неефективного інструмента для вирішення проблеми, заявленої клієнтом. Бажаючих відмовитися від заробітку набереться не так багато.

Ігнорування аналізу потреб у навчанні залишає для консультанта прекрасну можливість для уникнення відповідальності при спробі оцінити ефективність програми тренінгу. Працює схема "розмиті цілі – розмиті результати". Про реальні результати, які можна застосувати на практиці, не йдеться, але, як не парадоксально, клієнт може бути задоволений і цим.

Клієнт не має у своєму розпорядженні часу для ретельного аналізу потреб у навчанні. Це може статися, якщо йому терміново треба збільшувати обсяги продажу. Те, що, наприклад, система мотивації чи корпоративна культура компанії негайно нівелюють результати тренінгу, його не дуже хвилює. Як можливий результат відзначимо ймовірне погіршення репутації тренера (і компанії, яку він представляє).

Клієнт просто морально не готовий оплачувати етап аналізу потреб у навчанні. Прийнято вважати, що цей (до речі, дуже ресурсомісткий) процес і так входить у вартість консультаційних послуг у вигляді тренінгу і такі додаткові витрати не входять у бюджет навчання замовника.

Нав'язування клієнту дуже дорогих (порівняно з вартістю тренінгу) процедур, що аж ніяк не є обов'язковими для аналізу потреб у навчанні. Ігнорується статус учасників тренінгу (топ-менеджери чи рядові продавці), цілі замовника (формування навичок, розробка стандартів чи формування кадрового резерву й ухвалення рішення про призначення людей на ключові посади).

2. Ризики помилкового вибору навчальної послуги.

Однією з причин виникнення цього ризику є необґрунтоване визначення пріоритетів економічної і ринкової стратегій організації, а також відповідних пріоритетів різних видів навчання, здатних зробити внесок у досягнення цілей організації. Це може відбутися внаслідок помилкової оцінки ролі короткострокових і довгострокових інтересів власників організації. Вибір програми навчання і навчальної компанії має здійснюватися на підставі причин, з яких власне приймається рішення про навчання.

Тренінги можуть проводитися під цілі компанії, її стратегію в галузі навчання; під нові навички, знання і технології. Також необхідно врахувати такі параметри навчальної послуги, зважаючи на конкретну ситуацію: ступінь стандартності передбачуваного навчального курсу; кількість людей, що скеровуються на навчання; можливий графік навчання; термін підготовки фахівця. Питання кількості співробітників, що направляються на навчання, стоїть дуже гостро. Проблема "відриву" групи менеджерів від своїх колег прямо пов'язана з тим, що компанія навчає небагато. Ефективне середовище можна сформувати тільки тоді, коли з'явиться критична маса людей, що пройшли чи проходять навчання. Якщо цього немає, менеджери, що підвищили кваліфікацію, навпаки, із середовища випадають. Для однієї фірми критичну масу становитимуть дванадцять чоловік – в іншій компанії треба навчати сотню менеджерів. Однак навчати багато – теж погано, тому що працівники не матимуть відповідної можливості застосовувати отримані знання. Треба шукати розумний кількісний баланс.

У результаті застосування повної технології ухвалення рішення про навчання можна прийти до матриці вибору навчальної послуги. Нижче перераховані елементи цієї матриці:

- навчання/консалтинг/коучинг;
- первинне навчання/апгрейд-навчання;
- спеціалізовані курси/системна підготовка;
- довгострокові навчальні програми/короткострокові;
- семінари з зануренням/фонове навчання;
- прямі тренінги/непрямі тренінги;
- стандартна програма/корпоративна програма;
- у навчальному закладі/у стінах компанії;
- власними силами/аутсорсинг;
- український державний диплом/західний диплом/локальний сертифікат.

Не слід забувати, що перепідготовка (підвищення кваліфікації) може бути успішною, лише якщо створена позитивна мотивація у кожного працівника, існує цілісна система постійної перепідготовки, що охоплює весь колектив компанії. Важливим у моделюванні можливих ризиків є врахування і таких обставин, як умови перепідготовки. Адже одна справа займатися перепідготовкою на своєму робочому місці у позаробочий час, інша – "віїзна" сесія в комфортних умовах тощо.

Вибір партнера з навчання, іншими словами, школи бізнесу, де будуть учитися співробітники, ні в якому разі не повинний відбуватися спонтанно, коли, наприклад, топ-менеджери порівняно ретельно підбирають бізнес-школу для себе, а потім визначають ряд освітніх установ, рангом нижче, для всіх інших співробітників. Мало хто задумується, що у бізнес-шкіл можуть бути різні підходи до навчання і до менеджменту, різні культури. Всі бажають, щоб співробітники фірми працювали як одна команда, мали єдине бачення концепцій ефективного керування. У великій компанії, безумовно, може бути кілька партнерів з навчання – у світовій практиці це дуже поширено, – однак вони повинні органічно доповнювати один одного.

Учасники навчання повинні також мати приблизно однаковий рівень попередньої підготовки для того, щоб підвищити ефективність навчання.

3. Ризики незабезпечення запланованого навчання достатнім рівнем фінансування.

Він містить у собі:

ризик неотримання засобів, необхідних для розробки проекту навчання (організація не може залучити інвесторів через неможливість переконати їх у достатній ефективності проекту навчання);

ризик при використанні самофінансування проекту (проект не отримує достатніх фінансових засобів через невиконання організацією фінансового плану з прибутку і позареалізаційних доходів, а також при зменшенні відрахувань засобів у бюджет проекту навчання);

ризик при використанні зовнішніх джерел фінансування (бюджет проекту може виявитися дефіцитним через ліквідацію, банкрутство або накладення арешту на майно кредиторів, закриття кредитної лінії чи призупинення платежів по ній у результаті погіршення платоспроможності кредиторів) тощо.

4. Ризики невиконання угод (контрактів):

ризик відмови партнера від укладання угоди після переговорів (у разі потреби зміни попередніх умов контракту й у разі несумлінності партнера);

ризик укладання угод (контрактів) з недієздатними партнерами;

ризик невиконання партнерами договірних зобов'язань у встановлений термін, внаслідок чого виникають втрати організації, пов'язані з порушенням графіків роботи, невиконання партнерами робіт, необхідних для здійснення проекту навчання.

5. Ризики втрати співробітників.

Це також один з головних ризиків, що виникають у компанії, що вирішила навчати управлінський персонал. Зрозуміло, чим він зумовлений: ціна менеджера, що одержав диплом про додаткову освіту в більш-менш престижній бізнес-школі, на ринку праці зростає, і він може отримати вигідні пропозиції. Зростають і кар'єрні амбіції менеджера після проходження навчання, а його компанія далеко не завжди готова ці амбіції задовольнити. Професіонали у сфері корпоративного навчання відзначають, що багато тренінгових компаній не підписують угоду з компанією про реалізацію великої програми навчання її співробітників, поки не визначать ставлення керівництва фірми до можливості "втрати" частини персоналу після проходження курсу, оскільки це питання – найважливіше.

Бувають ситуації, коли керівники, що пройшли додаткове навчання, звільняються цілими командами. Наприклад, фірма скеровує на той чи інший курс групу людей, що вирішують однакові чи подібні задачі, і ця група після навчання починає працювати врозріз з іншими колегами, а потім взагалі звільняється і компанія розвалюється. Слово "врозріз" є ключовим. Менеджери, що пройшли навчання, можуть залишитися на своїх робочих місцях, але нерозуміння – навіть термінологічне, не кажучи про бачення напрямків розвитку бізнесу – між ними і товаришами по службі, стає поширеним наслідком одержання знань.

6. Ризики демотивації керівників.

Ще один можливий результат освіти – людей навчають таким технологіям менеджменту, що їхній роботодавець не готовий застосовувати. Їм говорять про командний стиль управління, у той час як компанія, де вони служать, управляється авторитарно, і так далі. Спокійна робоча атмосфера змінюється на конфліктну, і менеджери чи директори з персоналу звертаються до партнерів з бізнес-шкіл з питанням, що ж вони зробили з персоналом за гроші компанії.

Часом представники фірм звинувачують у негативних наслідках не тільки саме бізнес-навчання як процес із неминучими наслідками, але і стиль роботи викладачів. Фахівці деяких навчальних організацій часто обіцяють слухачам, що після проходження курсу в них почнеться нове життя, хоча навчання – важлива, але далеко не єдина умова змін і відповідно люди одержують помилковий імпульс.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Наявність наведених видів ризику при підготовці персоналу означає, що для ефективного проведення цього процесу необхідна наявність попередньо розроблених і реальних планів розвитку фірми з обліком ймовірного характеру

проходження подій. Для цього ведеться якісний (встановлюються потенційні області ризику і ідентифікуються всі можливі ризики) і кількісний (дається числове визначення розмірів окремих ризиків) аналіз ризиків.

Світовий досвід ризик-менеджменту має у своєму розпорядженні певні можливості керування ризиком, які при вдалому управлінні можна застосувати для підготовки персоналу. Вони складаються із засобів дозволу ризиків (запобігання, утримання, передавання ризику, зниження ступеня ризику тощо) та прийомів зниження ризиків (диверсифікація, лімітування, самострахування тощо) [7, с. 23–25].

Отже, за допомогою створення ефективної системи керування ризиками, можна звести наявні ризики до прийнятної межі або навіть їх нейтралізувати.

1. Блейк Р., Мутон Д. *Научные методы управления / Учебн. пос..* – К., 1992. – 144 с. 2. Захаров К.В., Цыганок А.В., Бочарников В.П., Захаров А.К. *Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций.* – К., 2000. – 273 с. 3. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. *Ризик у менеджменті.* – К., 1996. – 336 с. 4. Вербицька Г.Л. *Управління економічним ризиком // Фінанси України – 2004. – №4. – С. 34–41.* 5. Пікус Р.В. *Оцінка підприємницького ризику // Фінанси України – 2004. – №5. – С. 88–93.* 6. Лук'янова В.В. *Оцінка агрегованого ризику діяльності підприємства // Фінанси України – 2004. – №6. – С. 74–81.* 7. Чалапко Л.Д. *Основні принципи аналізу і управління ризиком у малому бізнесі // Регіональні перспективи – 2004. – №6(43). – С. 23–25.* 8. <http://mit.rus.ru/articles>. 9. <http://www.trainings.ru/conference>.

УДК 658.8

Н.Є. Килипенко

Інститут міжнародної економіки і фінансів імені Л.М. Кравчука, МАУП, м. Київ

ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

© Килипенко Н.Є., 2005

Розглянуто роль маркетингової інформації у ході планування виробництва і збуту продукції. Описано види маркетингової інформації за джерелами її отримання, наведено характеристику методів формування первісної інформації, а також типових інформаційних систем.

In this article the role of marketing information in the process of production planning and production sale is considered. The main types of marketing information according to the sources of it receiving are described; the description of the methods of original information forming and typical informational systems forming is presented.

Постановка проблеми. Планування виробництва і реалізації (збуту) продукції можна розглядати як перетворення маркетингової інформації стосовно продукції підприємства, технології виробництва, ресурсного забезпечення (тобто внутрішньої маркетингової інформації), а також зовнішньої інформації щодо політичних, соціальних, економічних, законодавчих умов функціонування національної економіки, розвитку науково-технічного прогресу, ринкової трансформації економіки, напрямків розвитку світової економічної системи.

Ефективність розроблених управлінських рішень щодо товарної, цінової, розподільної і комунікаційної політики підприємства безпосередньо залежить від повноти

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо маркетингової стратегії підприємства достатньо повно висвітлені в науковій літературі. Достатньо відзначити роботи таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як Ф. Котлер, Г. Болт, Дж. Еванс, Е. Дихтль, І.Н. Герчикова, П.С. Зав'ялов, А.А. Мазаракі, В.Г. Герасимчук, П.Г. Перерва, Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, С.В. Скибінський, Н.П. Гончарова, С.С. Гаркавенко,