

ДО ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Гірман А.П., Корнієнко А.М.

Дніпровський університет митної справи та фінансів

У статті розглянуто проблематику розвитку працівників в Україні. Наразі розвиток персоналу забезпечується комплексом заходів з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації й атестації персоналу, планування трудової кар'єри кадрів, стимулювання їх розвитку тощо. Авторами наведено різні практики проведення досліджень і застосування методик в галузі управління персоналом у розвинених країнах. Проаналізовано процес адміністрування заходів із підвищення кваліфікації персоналу. Запропоновано найбільш прийнятні методики для українських підприємств.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, професійне навчання, оцінювання кадрів, підвищення кваліфікації.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування кожного суб'єкта господарювання визначає насамперед ступінь розвитку його персоналу. Підходи щодо формування розвитку персоналу є багатогранним і складним поняттям, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем.

Проблема розробки та впровадження ефективної системи розвитку персоналу вітчизняних підприємств в сучасних умовах є настільки актуальною та багатоаспектною, що багато теоретичних та практичних питань залишаються невизначеними і потребують подальшого комплексного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню комплексу питань, пов'язаних з розвитком персоналу, присвячено низку досліджень, зокрема М. Армстронга, Д. Богині, А. Маслоу, М. Мескона, В. Савченка, Є. Закомурної та ін. [1-6].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На вітчизняних підприємствах поки що не створено єдиної системи показників, які описують та прогнозують динаміку витрат на персонал та продуктивності використання людських ресурсів, що значно утруднює результативне управління процесами розвитку персоналу.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження питання щодо адміністрування та організаційної діяльності з підготовки до проведення заходів з розвитку персоналу в українських організаціях.

Виклад основного матеріалу. Серед основних підходів до визначення сутності і змісту поняття розвитку персоналу зазвичай визначають процесний, системний, функціональний. Прихильники процесного підходу під розвитком персоналу розуміють 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, що забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу,
- планування трудової кар'єри, стимулювання розвитку персоналу.

Функціональний підхід характеризує розвиток персоналу як безперервне проведення

заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності вносити вклад в діяльність організації. А згідно системного підходу, означена категорія розглядається в якості сукупності взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.

Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації й атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання його розвитку тощо.

На сьогодні залишається недоопрацьованим питання з ефективного адміністрування та організаційної діяльності з підготовки до проведення заходів з підвищення кваліфікації в українських організаціях. Аналіз кількісних та якісних показників з цього питання свідчить, що в Українській державі зберігається тенденція зниження професіоналізму та професійної компетенції працівників, нераціонально використовується їхня праця, зменшується мотивація до навчання, порушується принцип випереджуючої професійної підготовки, хоча визначаючою умовою успішного просування по службі є перш за все професіоналізм.

Найбільш розвинена практика проведення різних досліджень і застосування методик в галузі управління персоналом у Великобританії, США та інших розвинених країнах. Тут поширені навчання на робочому місці, зовнішні конференції, курси, зовнішні тренінги, коучінг, аудіо- та відео курси, наставництво, ротація, E-learning, внутрішні заходи щодо обміну знаннями

Видається, що найбільш прийнятними для України можуть бути:

- E-learning (скорочення від англ. Electronic Learning) – система електронного навчання (мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій).

– Наставництво. Це найбільш розповсюджений метод, хоча далеко не найпростіший для навчання й розвитку персоналу. У США існує різновид наставництва – Buddying (від англ. buddy – друг, приятель). Buddying – це, на-

самперед, підтримка, допомога, певною мірою керівництво й захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати й мета. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок.

– Secondment – це різновид ротації персоналу, за якого співробітника направляють на інше місце роботи на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Цей процес може бути усередині організації (направлення в інший департамент, відділ або підрозділ), і зовнішнім, коли співробітників відправляють на роботу в іншу компанію, причому, зазвичай, іншої галузі. Особливо цей метод використовують компанії із плоскою структурою, де обмежені можливості просування співробітників і, як наслідок, розвиток у них додаткових навичок. Цей метод активно використовується у Великобританії.

– Shadowing – один із найбільш простих в реалізації і невитратних методів навчання й розвитку персоналу. Цей метод припускає, що до співробітника прикріплюють «тінь» (shadow – тінь (англ.)). Це може бути випускник вузу, або людина, яка хоче поміняти відділ або зайняти цікаву йому посаду. Як показують дослідження, проведені в США, після shadowing 50% людей відмовляються від своєї мрії. Компанії ж дуже

широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати. Shadowing і secondment використовують 71% компаній у Великобританії.

Підсумовуючи викладене, було розроблено проєкт, який спрямований на централізацію, структурування, систематизацію підготовчо-організаційних заходів проведення заходів з підвищення кваліфікації на рівні організації. Проєкт розвитку персоналу полягає у визначенні тривалості дії, необхідних ресурсів, комплексу дій та заходів, їх логічної послідовності, які спрямовані на організацію проведення курсів з підвищення кваліфікації працівників. Він передбачає вирішення таких проблем, як невідповідність стандартів та процедур діяльності у сфері управління персоналом європейським практикам, недостатнє застосування новітніх наукових підходів, результатів наукових досліджень для управління людськими ресурсами на підприємстві.

Однією із складових цього проєкту є навчання працівників суміжним професіям. Головною метою є активізація співпраці навчальних закладів з підприємством для підвищення професійної майстерності кадрів, отримання нових теоретичних знань та набуття практичних навичок, посилення позиції конкурентоспроможності на ринку праці.

Проєкт трьохстороннього партнерства роботодавців, працівників та освітніх установ реалізовуватиметься в декілька етапів. На першому

Таблиця 1

Проєкт направлення працівників на навчання

Код роботи		Найменування роботи	Тривалість роботи, дн.	Виконавці
Початок роботи, і	Закінчення роботи, j			
1	2	3	4	5
1	2	Дослідження робочого навантаження працівників	3	менеджер сектору надання послуг
1	3	Дослідження витрат робочого часу кадрів організації	15	менеджер сектору надання послуг
2; 3	4	Систематизація та підтвердження даних щодо надмірного робочого навантаження та нераціонального використання робочого часу працівників	3	менеджер сектору надання послуг
4	5	Розробка бланку опитування працівників	5	інспектор з кадрів
5	6	Проведення опитування	3	інспектор з кадрів
6	7	Формування та затвердження переліку працівників на перепідготовку згідно результатам проведеного опитування	2	інспектор з кадрів
6	8	Формування переліку освітніх установ за курсами підготовки слюсарів та вартістю навчання	7	інспектор з кадрів
7; 8	9	Розробка кошторису	4	бухгалтер
9	10	Обґрунтування доцільності витрат у кошторисі та його підписання	2	бухгалтер
10	11	Підписання договору з обраним навчальним закладом	14	юрисконсульт
10	12	Оформлення документів на перепідготовку працівника та укладання договору про відпрацювання в організації після навчання	6	інспектор з кадрів
11; 12	13	Отримання суміжної професії, підвищення кваліфікації	60	навчальний заклад працівники, які навчаються
13	14	Скликання атестаційної комісії організації для перевірки набутих знань після навчання	1	комісія
14	15	Запис до трудової книжки про підвищення кваліфікації чи отримання суміжної професії	1	інспектор з кадрів

Джерело: розроблено авторами

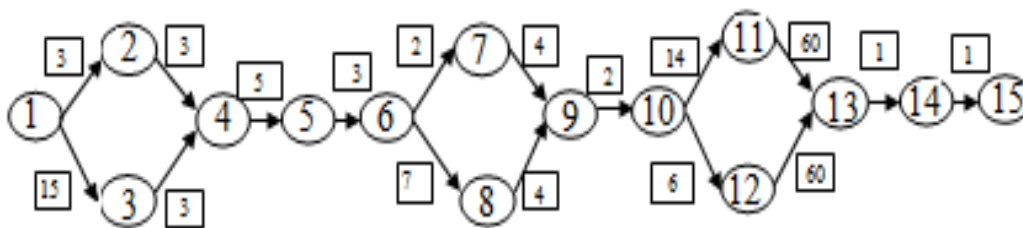


Рис. 1. Сітьовий графік проекту

Джерело: побудовано авторами за проектом

етапі відбудеться аналіз витрат робочого часу та завантаженість працівників. Під час другого етапу здійсниться відбір працівників на навчання другої професії на основі аналізу бланків опитування. І на заключному, третьому етапі проекту власне буде відбуватися навчання кадрів, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників та отримання ними кваліфікаційних посвідчень.

Реалізація проекту покладатиметься на кадрові служби. Для того, щоб реалізувати проект в організації, спочатку необхідно провести підготовчі роботи та узгодити проект з адміністрацією.

З використанням MS Project розроблено проект направлення на навчання працівників організації, яка надає послуги, сітьовий графік проекту, діаграма Ганта.

За даними поданої таблиці розроблено сітьовий графік проекту (рис. 1).

Витрати підприємства на проект навчання включають: витрати на навчання; витрати по збереженню за працівником заробітної плати; витрати на оплату працівникам, які беруть участь у розробці проекту.

Частка вартості проекту до загальних витрат становить лише 0,29%. Термін окупності проекту

складатиме близько 5 місяців. Це невеликий термін, проте запровадження даного проекту принесе користь підприємству на довгі роки.

Впровадження запропонованого проекту має очевидний економічний позитивний ефект, який полягає в економії часу, підвищенні якості і продуктивності праці кадрів організації.

Висновки і пропозиції. У системі розвитку персоналу мають реалізовуватися багато практичних завдань: оцінка здібностей і можливостей працівників; їхня атестація; просування по службі; розвиток здібностей до освіти, праці та готовність на практиці до розкриття свого потенціалу; використання на посадах, що відповідають рівню їхньої кваліфікації; створення системи стимулювання праці; планування службової кар'єри та інше.

Насамкінець слід зазначити, що результати дослідження показали: система професійного навчання в Україні проходить етап активного розвитку. Тому пріоритетними напрямками її удосконалення мають стати застосування сучасних освітніх та інформаційних технологій, що передбачають диференціацію та індивідуалізацію навчального процесу, забезпечують активізацію пізнавальної діяльності слухачів; широке застосування інтерактивних форм навчання.

Список літератури:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами – СПб., 2010. – 824 с. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=721>.
2. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність і трудовий менталітет людського потенціалу в перехідній економіці України [Електронний ресурс] / Д.П. Богиня // Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2009. – Вип. 2. – С. 128-136. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2009_2_29.
3. Закомурная Е. «Тени» и «друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет. Источник: E-executive [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214&sphrase_id=256935.
4. Маслоу А.Г. Теория человеческой мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sergeychet.narod.ru/bibl_psy/hummotiv1943.htm.
5. Мескон М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.%20%D0%9C%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%9C.%20%D0%90%D0%BB%D1%8C%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%82%20%D0%9C.%20%D0%A5%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B8%20%D0%A4.,1997-704%20%D1%81%D1%82%D1%80.pdf>.
6. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс]: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/104.html>.

Гирман А.П., Корниенко А.Н.

Днепропетровский университет таможенного дела и финансов

К ВОПРОСУ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В статье рассмотрена проблематика развития работников в Украине. Сейчас развитие персонала обеспечивается комплексом мероприятий по оценке кадров с целью осуществления производственной адаптации и аттестации персонала, планирование трудовой карьеры кадров, стимулирование их развития и тому подобное. Авторами приведены различные практики проведения исследований и применения методик в области управления персоналом в развитых странах. Проанализирован процесс администрирования мероприятий по повышению квалификации персонала. Предложено наиболее приемлемые методики для украинских предприятий.

Ключевые слова: персонал, развитие персонала, профессиональное обучение, оценка кадров, повышение квалификации.

Girman A.P., Kornienko A.N.

Dnipro University of Customs and Finance

TO THE QUESTION OF THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION

Summary

The article deals with the development of workers in Ukraine. Now the development of personnel is provided by a set of personnel assessment measures with the aim of implementing industrial adaptation and personnel certification, planning the career of personnel, stimulating their development, and the like. The authors cite various practices of conducting research and applying methods in the field of personnel management in developed countries. Analyzed the process of administration of measures for staff development. The most acceptable methods for Ukrainian enterprises have been proposed.

Keywords: personnel, staff development, vocational training, personnel assessment, professional development.