

УДК 658.015

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Позднякова С.В., к.е.н.
Полухіна Г.В.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

В статті проаналізовані сучасні особливості процесу розвитку персоналу на підприємствах. Визначено актуальні проблеми, які виникають під час формування нових і розвитку існуючих знань, умінь та навичок працівників. Розроблено науково-методичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування системи розвитку персоналу на підприємствах.

Ключові слова: розвиток персоналу, методи навчання та розвитку персоналу, вміння, навички, компетенції, здібності, ефективність розвитку.

The paper analyzes the staff development's modern features. It is determined the actual problems that arise during the formation of new and existing knowledge and skills of workers. There are developed scientific and methodological recommendations for improving the system of staff development in enterprises.

Key words: personal development, teaching methods and staff development, abilities, skills, competencies, skills, efficiency of development.

Актуальність проблеми. У результаті посилення процесу глобалізації, стрімко змінюються вимоги до персоналу, виникає необхідність постійного формування нових і розвитку існуючих вмінь, знань та навичок. Працівники, які опановують нові або розвивають існуючі здібності мають додаткову можливість для планування і просування кар'єрними сходами. Для підвищення конкурентоспроможності підприємство має постійно розвивати персонал для задоволення вимог ринку до робочої сили, оскільки у сучасних умовах, вміння, досвід і знання працівників є одним з найважливіших конкурентних переваг підприємства, а також ефективним ресурсом для досягнення його стратегічних цілей. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Вивченню комплексу проблем, пов'язаних з розвитком персоналу, присвячено

значну кількість праць видатних зарубіжних та українських учених-економістів. Так, Н. Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників конкретного підприємства відповідно до завдань його розвитку та потенціалу працівників [1]. У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації індивідів [2]. Ширше розглядають це поняття російські вчені, зокрема А. Я. Кібанов. На його думку, розвиток працівників являє собою сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу [3]. Значну увагу приділяє український вчений В.А. Савченко вивченню проблем конкурентоспроможності персоналу та економічних аспектів його розвитку. Він ґрунтовано висвітлює прогнозування і планування, а також систему розвитку працівників [4]. Однак недостатньо проробленими з боку як зарубіжних, так і вітчизняних вчених залишаються саме сучасні особливості організації процесу розвитку персоналу.

Метою дослідження є аналіз існуючих проблем формування та нагромадження здібностей працівників та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи розвитку персоналу на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства намагаються використовувати різні методи навчання і розвитку персоналу: від зовнішніх програм до більш бюджетного навчання на робочому місці. Сучасний підхід являє собою використання декількох методів розвитку та навчання персоналу одночасно, рис. 1.

В умовах постійного змінення вимог ринку до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу виникає необхідність у швидкому реагуванні на них формуванням та розвитком знань умінь та навичок у працівників [5, с. 52]. Задля цього слід уважно проаналізувати усі позитивні та негативні риси їх використання, табл. 1. Кожне підприємство обирає методи згідно зі своїми цілями, стратегією та фінансовими ресурсами на розвиток персоналу. Наведені методи призначені для різних категорій персоналу, отже залежно від вимог до рівня людського капіталу підприємство обирає необхідний спосіб навчання.

Для навчання такої категорії персоналу, як лінійні менеджери та керівники характерне використання методу самонавчання, тренінги та семінари.



Рис. 1. Сучасні методи розвитку персоналу

Розвиток менеджерів і кваліфікованих фахівців передбачає використання таких методів як розвиток на основі зворотнього зв'язку, тренінги та семінари, навчання на підставі досвіду інших, виконання спеціальних завдань чи проектів. Для розвитку робітників використовується метод розвитку на робочому місці, на основі зворотнього зв'язку, навчання на підставі досвіду інших, електронне навчання.

При виборі методу також необхідно враховувати індивідуальність кожного працівника, який навчається, для досягнення ефективною і максимальної віддачі від навчання. Проте вибір правильного методу є недостатнім для ефективного розвитку персоналу та отримання бажаної віддачі від пройденого навчання.

Таблиця 1. Позитивні та негативні сторони застосування методів розвитку

Метод розвитку	Позитивні сторони застосування методу	Негативні сторони застосування методу
1	2	3
Розвиток на робочому місці	- практична спрямованість, безпосередній зв'язок з виробничими функціями; - маловитратний спосіб розвитку персоналу; - зворотній зв'язок з більш досвідченими колегами; - участь у проектах, які розвивають здібності	метод практично не має обмежень і недоліків, проте без використання інших способів індивідуального розвитку він не буде достатньо дієвим

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Виконання спеціальних завдань	<ul style="list-style-type: none"> - активна спільна робота з іншими відділами; - мотивованість працівника; - розширення рамок мислення працівників; - маловитратний спосіб розвитку персоналу; - співробітник має здатність поєднувати участь у нових проєктах з виконанням поточної праці 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатньо досвіду в галузі виконання спеціальних завдань чи проєктів; - невпевненість працівника, якого навчають; - недостатньо знань і навичок працівника, що не дає можливості перейняти вірне рішення
Навчання на підставі аналізу досвіду інших	<ul style="list-style-type: none"> - засвоєння позитивного досвіду більш кваліфікованих працівників; - підвищення авторитету і статусу в колективі; - розвиток особистісних якостей; - розвиток кар'єри; - засвоєння конкретних практичних прийомів, які є ефективними в певному бізнес-контексті 	<ul style="list-style-type: none"> - в оточенні немає колег, діяльність яких може виступити для працівника як модель успіху; - досвідчені працівники досягають успіху такими методами, що не можна використати для розвитку інших працівників
Розвиток на основі зворотнього зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> - добре навчені і підготовлені кадри; - поглиблення професійних знань та навичок; - підвищення культурного рівня підприємства; - значна допомога і підтримка з боку персоналу; - наявність досвідчених експертів; - впевненість працівника, який здійснює розвиток здібностей у тому, що представник зворотнього зв'язку орієнтується на його розвиток 	<ul style="list-style-type: none"> - результати неможливо відстежувати ззовні; - не існує критеріїв оцінки успішності дій та їх результатів; - немає відповідального за зворотній зв'язок; - співробітник не готовий сприймати зворотній зв'язок; - психологічна невідповідність працівника
Самонавчання	<ul style="list-style-type: none"> - розширення своїх власних знань у певній галузі; - вивчення нової інформації, яка активує розумову ефективність; - навчання для нагромадження власного досвіду або вивченої інформації; - кар'єрне зростання; - мало витратний спосіб розвитку персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - немає доступу до необхідної літератури; - недостатність часу для докладного вивчення необхідної літератури; - складність оцінки успішності навчання, оскільки відсутній зовнішній зворотній зв'язок; - недостатність інформаційної бази; - неякісне навчання
Участь у тренінгах та семінарах	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність впорядкування працівником своїх знань; - посилення мотивації працівників; - обмін особистим досвідом; - зміни стилю мислення, поглядів на будь-які проблеми; - отримання знань і навичок для практичної роботи в необхідній області 	<ul style="list-style-type: none"> - навчання не відповідає цілям підприємства; - витратний метод розвитку персоналу; - неефективність використання знань, отриманих при проходженні семінарів та тренінгів; - неякісне навчання [5, с.53-55]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Електронне навчання	- необхідність отримання нових знань за допомогою інтернет-технологій; - висока доступність для відвідування сайтів; - економія часу і грошових коштів; - доступність, широке охоплення аудиторії; - готовність працівника розвиватися на «відстані» з використанням ефективних інформаційно-комунікаційних засобів	- відсутність можливості живого спілкування між учасниками та доповідачами, внаслідок чого виявляється більш низький ступінь залученості; - наявність необхідних технічних умов: інтернету з високою пропускну здатністю, а також певного програмного забезпечення; - психологічна дистанція викладача і студента [6 с. 210-211]

Однією з важливих умов ефективного розвитку працівника є кваліфіковане визначення завдань розвитку, на формулювання мети.

Мета розвитку формується з урахуванням, по-перше навичок, яких недостатньо для виконання поставлених завдань, вирішення конкретних питань, досягнення поставлених цілей, по-друге – умінь, які необхідні для просування кар'єрою. Типові помилки під час формулювання мети розвитку можуть бути такими:

1. замість мети розвитку вказана бізнес-мета чи область розвитку;
2. мета ніяк не пов'язана з виконанням функціональних обов'язків і вибудовуванням кар'єри працівників;
3. мета нереалістична [5, с.56].

Також одним з важливих умов розвитку персоналу організації є ставлення співробітника до навчання, табл. 2.

Таблиця 2. Чинники, що впливають на ставлення співробітника до навчання

Мотивуючі чинники	Демотивуючі чинники
Позитивне відношення керівника до навчання	Керівник дозволяє собі негативні висловлювання на адресу тренерів, навчального процесу
Вибір часу навчання здійснюється з урахуванням фактичної завантаженості	Час навчання співпадає з періодами значного навантаження підприємства
Вибір навчального курсу здійснюється з урахуванням реальної потреби	Вибір навчального курсу здійснюється з урахуванням сучасних тенденцій, однак без потреби в цьому співробітника
Запропонована інформація своєчасна	Запропонована інформація не затребувана
Організація тренінгу та особистість тренера залишають позитивне враження	Організація тренінгу та особистість тренера надають неприємне враження
Досягнутий результат, під час навчання, цінується керівництвом	Досягнутий результат, під час навчання, не цінується керівництвом [7, с. 126]

Задля підвищення ефективності розвитку персоналу необхідно вра-

ховувати психологічний стан, який в значній мірі впливає на працівника під час навчання. Існують безліч психологічних проблем при навчанні, такі як: фобії, страхи, комплекси, сполучення низької самооцінки з самовпевненістю і пихою, пасивність, оцінка якості навчального курсу замість оцінки отриманих знань, навичок, досвіду, а також порівняння та оцінювання суджень та ін. [8, с.154].

У практичній діяльності сучасні підприємства для підвищення ефективності розвитку персоналу поділяють усі здібності на три типи за ступенем можливості їх розвитку: поверхневі, глибинні та здібності із середнім ступенем можливості розвитку.

Глибинні здібності являють собою особистісні характеристики працівника, розвиток таких здібностей є витратним і складним. Складність розвитку полягає у тому, що людина намагається зберегти свої цінності, мотиви, поведінку які починають формуватися ще з дитинства. Поверхневі – здібності, які просто розвинути, до них відносяться здібності на рівні знань, умінь та навичок. Здібності із середнім ступенем можливого розвитку, можуть бути розвинуті не тільки при бажанні індивіда, а й залежно від його інтелектуальних якостей. Визначення здібностей при розвитку персоналу дозволяє формувати удосконалену професійну діяльність працівника від ефективного до найкращого рівня.

Висновки та перспективи подальших наукових розробок. Виходячи з вищезазначеного було розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування системи розвитку персоналу на підприємствах, яка включає в себе наступні етапи:

Етап 1. Проведення методу Shadowing полягає в тому, що працівник закріплюється за досвідченим співробітником в реальній робочій обстановці декількох робочих днів. Він має можливість обговорювати робочі ситуації не тільки із тим працівником, до якого він закріплюється, але і з іншими фахівцями, та отримувати інформацію про особливості тієї чи іншої посади.

Етап 2. Проведення психологічного тестування або анкетування. На цьому етапі проявляється готовність працівника до майбутнього навчання, його моральний настрій і психологічний стан.

Етап 3. Використання методів розвитку персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей працівника та підприємства. При цьому

використання методів можуть бути різноманітними в залежності від виділеного бюджету і мети підприємства. Однак цей етап може здійснюватися тільки тоді, коли отримана позитивна оцінка за першими двома етапами.

Етап 4. Оцінка отриманих знань та навичок. На цьому етапі, після проходження навчання співробітників необхідно провести анкетування. Анкетування здійснюється для: виявлення як позитивних так і негативних сторін від навчання; позитивного настрою зі сторони співробітників, тому що керівництво проявляє інтерес і увагу до співробітника.

Впровадження таких рекомендацій передбачає: підвищення зацікавленості працездатності у процесі навчання, оскільки виникає усвідомлення вигоди від процесу формування та розвитку персоналу, через отримання соціальної та економічної ефективності; зниження витрат на розвиток працівників, завдяки урахуванню позитивних та негативних сторін, психологічного і морального стану працівника; підвищення продуктивності праці та збільшення віддачі від працівників у вигляді підвищення результативності діяльності підприємства, завдяки більш досвідченому та кваліфікованому персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Том Н. Развитие персонала как инструмент управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 1993.
2. Управление персоналом в условиях социально рыночной экономики/ Науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: издат-во Моск. Ун-та, 1997.
3. Управление персоналом организации: Учебник // Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
4. Савченко В.А. управління розвитком підприємства: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
5. Богин И.И. Индивидуальный план развития //Управление развитием персонала август – 2009 г. – №3 (19). – С. 48-61.
6. Погуляева Е.В. Виды и формы обучения. Оптимизация затрат на обучение: сме-на приоритетов //Управление развитием персонала август – 2009 г. – №3 (19). – С. 208-212.
7. Кучерова А.Д. Изменение отношения сотрудников к обучению //Управления развитием персоналом апрель – 2010 г. – №02 (22). – С. 124-133.
8. Артунян Т.К. Методология ПООСС- диагностика и развитие сотрудников организации //Управление развитием персонала – 2010 г. – №02 (22). – С. 152 - 167.