

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

МАЖНИК Н. А.

кандидат економічних наук

КОСТІН Д. А.

Харків

Ефективне функціонування будь-якого підприємства насамперед визначається ступенем професійного розвитку її персоналу. У сучасних умовах швидкого старіння знань, умінь та практичних навичок, одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є необхідність постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників. Тому на вітчизняних підприємствах актуальним є питання побудови системи освіти та розвитку і управління професійним розвитком персоналу підприємства. Об'єкт дослідження є освітньо-професійний розвиток персоналу як один з найголовніших факторів у формуванні конкурентоспроможного та гнучкого підприємства. Предметом виступає управління освітньо-професійним розвитком персоналу підприємства.

Задачі дослідження: виявити передумови стратегічного управління професійним розвитком персоналу; визначити поняття управління професійним розвитком персоналу; визначити основний інструмент управління професійним розвитком персоналу; визначити слабкі місця підприємства та виявити резерви щодо їх ліквідації; проаналізувати управління професійним розвитком персоналу на підприємстві; розробити стратегічний план професійного розвитку персоналу підприємства; запропонувати методичні рекомендації щодо впровадження системи професійного розвитку персоналу.

Аналізуючи основи управління професійним розвитком персоналу, слід насамперед визначити понятійну базу, яка буде використовуватися у роботі. У зв'язку з підвищеною увагою до персоналу в рамках наукової літератури існує багато трактувань понять, які пов'язані з персоналом, а саме: розвиток персоналу. Багато сучасних науковців по своєму трактують це поняття.

Савченко В. А. у своїй роботі [7, с. 17] визначає розвиток персоналу як систематично організований процес безперервного професій-

ного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

На думку Хміль Ф. І., розвиток персоналу є ітеративним (повторюваним) процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [11, с. 325]. У такому розумінні розвиток персоналу є фундаментальною складовою загального процесу управління персоналом, інтегрально пов'язаною із розвитком організації і формуванням професійних кар'єр працівників.

Гриньова В. М. пропонує таке тлумачення розвитку персоналу, як проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації [3, с. 190]. Розвиток персоналу може бути загальним і професійним.

Ширше розглядають це поняття російські вчені, зокрема на думку А. Я. Кібанова, розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його підготовки і підвищення кваліфікації [10, с. 85]. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

На нашу думку, прийнято визначення розвитку персоналу, яке запропонувала Гриньова В. М., тому що саме це визначення найбільш лаконічне та водночас змістовне і повністю відповідає розумінню автора цього поняття. Також розглянуто лише професійний розвиток, бо саме підвищення професійної компетенції працівника сприяє підвищенню ефективності роботи та зацікавленості у праці. Гриньова В. М. [3, с. 190] трактує професійний розвиток як процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини.

Слиньков В. Н. [9, с. 170] дає таке визначення: професійний розвиток – набуття персоналом нових компетенцій, знань, вмінь та навичок, які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності; процес формування у персоналу нових професійних навичок та знань.

Савченко В. А. у своїй роботі [7, с. 18] дає таке тлумачення поняття: професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенціальних можливостей. На думку автора, це найбільш докладне та змістовне визначення, яке найбільш повно розкриває поняття «професійний розвиток персоналу».

Професійний розвиток персоналу здійснюється через професійне навчання. Результати аналізу наукової літератури, де у роботах розглядається професійне навчання персоналу [3, 7, 9, 11], заслуговує уваги визначення Співак В. А., а саме: «навчання персоналу має на меті підвищення адекватності якостей робочої сили вимогам робочих місць, забезпечення розвитку працівників і ефективніше використання їх потенціалу, розширення кругозору і підвищення задоволеності працею, забезпечення просування по службі, задіявання чинників інтересу до праці, забезпечення потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішнього ринку праці» [9, с. 259].

Слід зауважити, що актуальним також є питання саморозвитку персоналу, який дозволяє підприємству менше часу виділяти на його навчання, але керівництву підприємства необхідно контролювати цей розвиток направляти у бажані русла. Найбільш повне поняття саморозвитку, на нашу думку, запропонував Гітельман А. Д.

Саморозвиток – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як працівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Усі зазначені вище поняття входять та складають таке поняття, як професійний розвиток. На даний час чіткого поняття управління професійним розвитком персоналу ще не визначено, тому на основі узагальнення існуючих підходів до трактування цієї категорії було

виведено зміст цього поняття: *управління професійним розвитком персоналу* – це серія безперервних взаємопов'язаних дій, що забезпечують цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою підвищення адекватності якості робочої сили вимогам робочого місця, більш ефективного використання їх потенціалу та залучення факторів зацікавленості у праці.

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що станом на сьогоднішній день розвиток та навчання персоналу виділяють як окрему функцію управління. Структура управління професійним розвитком персоналу складається з наступних компонентів: планування і прогнозування професійного розвитку персоналу; організація професійного розвитку на підприємстві; мотивація персоналу до професійного розвитку персоналу; контроль за реалізацією професійного розвитку, контроль успішності та результативності навчання. Кожен із структурних елементів управління професійним розвитком персоналу на першому та другому рівні має свій зміст та призначення.

Так, планування професійного розвитку персоналу передбачає визначення стратегічних цілей в управлінні розвитком персоналу, обґрунтування необхідності і напрямків професійного навчання персоналу організації та визначення його завдань.

Основними напрямками професійного навчання є:

- ✦ первинне навчання у відповідності до завдань підприємства і специфіки роботи;
- ✦ навчання для ліквідації розриву між вимогами посади й особистих якостей;
- ✦ навчання для підвищення загальної кваліфікації;
- ✦ навчання для роботи з новими напрямками розвитку організації;
- ✦ навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій [3, с. 198].

Планування професійного розвитку персоналу охоплює п'ять послідовних етапів: 1) інформаційний – збір та обробка необхідної інформації про діючий персонал та його розвиток у перспективі; 2) розробка плану професійного розвитку персоналу на підприємстві – аналіз наявного стану і перспектив професійного розвитку персоналу та розробка альтернативних варіантів планів професійного розвитку персоналу; 3) прийняття рішень – затвердження одного із варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для організації проведення професійного навчання;

4) визначення необхідних витрат – проводяться розрахунки витрат на професійне навчання персоналу; 5) здійснення контролю за реалізацією плану професійного розвитку, контроль успішності та результативності навчання; коригування цілей професійного розвитку персоналу на основі зміни цілей організації [2, с. 152 – 154]. Послідовність дій планування професійного розвитку персоналу представлено на *рис. 1*.

- ✦ добір «учнівського» контингенту, формування робочих груп;
- ✦ створення матеріально-технічної бази для успішного функціонування професійного розвитку персоналу і розв'язання економічних проблем в умовах нестабільної економіки;
- ✦ науково-методичне забезпечення процесу професійного розвитку персоналу.



Рис. 1. Послідовність дій планування професійного розвитку персоналу

Організація як складова управлінського процесу означає створення певної структури, яка для досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей сприяє ефективній діяльності членів педагогічних колективів і забезпечує чітку взаємодію між ними та персоналом організації.

Аналіз наукових джерел та реальний управлінський досвід доводить, що організація (як елемент управлінського процесу) передбачає на сучасному етапі вирішення менеджерами таких актуальних завдань:

- ✦ підбір кваліфікованих педагогів для навчання персоналу;
- ✦ формування управлінської «команди», яка працюватиме над створенням нових напрямків розвитку персоналу та організації в цілому;

Організація процесу професійного розвитку здійснюється в такій послідовності:

- 1) визначають еталон працівника для даної організації, який відповідає як вимогам зовнішнього ринку праці, так і потребам самої організації;
- 2) вивчаються особливості професійного розвитку персоналу підприємства та його резерви;
- 3) реалізується програма професійного розвитку персоналу, тобто заплановані заходи щодо професійного навчання персоналу;
- 4) спонукання персоналу до самостійної роботи з професійного розвитку. Коли співробітник починає займатися самоосвітою, можна вважати, що у професійному розвитку досягнуто найвищих результатів.

У зв'язку з цим розглянуто мотивацію працівників до професійного розвитку. Більшість ос-

новних понять та категорій, пов'язаних з мотивацією, розглянуто узагальнено для всіх категорій працівників та до різних аспектів їх праці, тому необхідно урахувати специфічні особливості у мотивації персоналу саме до професійного розвитку та уточнити сутність та зміст мотивації.

Усі визначення мотивації можна віднести до двох напрямів. Перший розглядає мотивацію зі структурних позицій як сукупність факторів, спонукальних причин чи мотивів. Другий напрям розглядає мотивацію не як статичне, а як динамічне утворення, як процес, механізм. Деякі автори пропонують розглядати мотивацію і як систему, і як процес.

Так, мотивація до професійного розвитку залежить перш за все від працівника, від його внутрішніх мотивів та спонукань, до того ж він потребує особливих умов та винагороджень до професійного розвитку. Працівникам необхідно пояснити необхідність професійного розвитку та створити такі умови, при яких вони будуть розуміти важливість професійного розвитку та зв'язуватимуть позитивні результати своєї праці з успіхами у професійному навчанні. Тому для управління професійним розвитком працівників необхідно створити механізм мотивації, який має враховувати сучасні закономірності і принципи управління та включати різні важелі впливу.

Основним механізмом впливу на трудову поведінку працівників на підприємстві є система мотивації. Вона представляє собою сукупність методів та механізмів мотиваційного впливу на працівника, які використовуються на підприємстві. Ця система повинна враховувати потреби та інтереси працівників, пропонувати їм адекватну винагороду за виконану працю, крім того вона повинна бути досить простою і зрозумілою для кожного працівника.

Останньою в управлінському блоці є функція контролю – визначення того, наскільки реалізовано цілі професійного розвитку персоналу на етапі планування й що слід зробити для того, аби їх було досягнуто в повному обсязі. Контроль за результативністю професійного розвитку персоналу здійснюється за допомогою оцінювання та атестації персоналу.

Оцінка роботи персоналу є складовою частиною процесу управлінського контролю, здійснюваного відносно персоналу організації. Найчастіше результати оцінки роботи персоналу використовуються для ухвалення управлінських і адміністративних рішень, пов'язаних з призначеннями, переведеннями, звільненнями, оплатою праці або покараннями.

Оцінка роботи персоналу – це процес збору, аналізу й оцінки інформації про те, як праців-

ники виконують доручену роботу, і з'ясування того, якою мірою їх робоча поведінка, робочі показники та індивідуальні характеристики відповідають встановленим вимогам.

Оцінка роботи персоналу – це процес, який включає виявлення та доведення до працівника інформації про те, як він виконує свою роботу, і в ідеалі – розробка плану поліпшення його роботи. Оцінка не лише дозволяє працівникові ясніше побачити завдання, що стоять перед ним, і взнати, наскільки добре він працює, але також робить вплив на майбутню роботу, на його відношення до справи і на бажання добитися найкращих результатів.

Стимулювання працівника до досягнення високих робочих результатів і до прояву зразків робочої поведінки, що відповідають встановленим вимогам, можливо лише в тому випадку, якщо система оцінки здатна виявити ті відмінності в робочих результатах і трудовій поведінці працівників, які чітко співвідносяться з відмінностями в рівні їх професійної успішності.

Сучасний підхід до оцінки роботи персоналу виходить з того, що мало виміряти кінцеві робочі результати, слід також визначити і те, якою мірою працівник проявляє такі якості і демонструє таку робочу поведінку, які є умовою ефективної роботи. При комплексному підході оцінки роботи персоналу необхідно враховувати ті фактори, які здійснюють прямий або непрямий вплив на діяльність персоналу.

Розвиток нових напрямів діяльності організації, підвищення рівня вимог до якості роботи різних категорій персоналу вимагає відповідних змін в системі оцінки. Для вдосконалення вже існуючої системи оцінки або використання в організації нових підходів до оцінки роботи персоналу, необхідне дотримання ряду умов. Серед найбільш важливих можна виділити такі:

- ✦ зацікавленість і підтримка з боку вищого керівництва;
- ✦ наявність в організації вчених і висококваліфікованих фахівців, що відповідають за роботу системи оцінки;
- ✦ підготовка документів, що регламентують роботу системи (положення, інструкції, форми і т. п.);
- ✦ своєчасне інформування персоналу про цілі і зміст системи оцінки, яку передбачається використовувати в недалекій перспективі;
- ✦ встановлення чіткого зв'язку системи оцінки робочих показників із системою оплати праці.

Оцінка роботи персоналу є складовою частиною процесу управлінського контролю, здій-

снюваного відносно персоналу організації. Найчастіше результати оцінки роботи персоналу використовуються для ухвалення управлінських і адміністративних рішень, пов'язаних з призначеннями, переведеннями, звільненнями, оплатою праці або покараннями.

На даний час у світовій практиці розвивається такий напрямок у професійному розвитку персоналу, як використання програми CPD (*Continuing Professional Development*). CPD передбачає безперервний професійний розвиток, процес активної участі в навчальній діяльності, за допомогою якого персонал підприємства постійно підвищують й удосконалюють знання, навички й особисті якості, протягом всієї професійної кар'єри. CPD дозволяє чітко визначити свої власні професійні потреби, і створити свій професійний план CPD.

ВИСНОВКИ

На підприємствах необхідно розробляти комплекс заходів освітньо-професійного розвитку персоналу за такими напрямами: адаптація нових співробітників; підвищення ефективності роботи підприємства в цілому; підвищення ефективності діяльності співробітників, окремих їх груп та підрозділів.

З метою удосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві запропоновано комплекс заходів щодо професійного навчання, які дозволяють планувати, прогнозувати та організовувати професійний розвиток персоналу на підприємстві. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руководителей.– СПб.: Питер, 2003.– 445 с.

2. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом : Навч. посібник.– К.: Центр навчальної літератури, 2006.– 504 с.

3. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової].– Харків: Вид. ХНЕУ, 2004.– 428 с.

4. Колпаков В. М. Методи управління : учеб. пособие.– 2-е изд., испр. и доп.– К.: МАУП, 2003.– 368 с.

5. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение.– М.: Интел-Синтез, 2000.– 264 с.

6. Озерникова Т. В. Повышение мотивационной функции системы вознаграждений // Человек и труд.– 2003.– № 9.– С. 40 – 44.

7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навч. посібник.– К.: КНЕУ, 2002.– 351 с.

8. Синенко Н. В. Особливості навчання дорослих // Справочник кадровика.– 2005.– № 1.– С. 75 – 79.

9. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации.– К.: КНТ, 2007.– 476 с.

10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова.– 3-е изд., доп. и перераб.– М.: ИНФРА-М, 2007.– 638 с.

11. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів.– К.: Академвидав, 2006.– 488 с.