

Каут О. В.

*кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту
Національної металургійної академії України*

Пахлова О. В.

*старший викладач кафедри менеджменту
Національної металургійної академії України*

Корсікова А. Д.

*студент магістратури кафедри менеджменту
Національної металургійної академії України*

Kaut Olha

*PhD, Associate Professor of Management Department
National metallurgical academy of Ukraine*

Pakhlova Olena

*Senior Teacher of Management Department,
National metallurgical academy of Ukraine*

Korsikova Anna

*Master student at Management Department,
National metallurgical academy of Ukraine*

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. У статті визначено, що управління персоналом є засобом профілактики масового безробіття та відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Характерними сферами застосування розвитку персоналу виступають менторство, коучинг та баддінг. Під час цих процесів відбувається управління роботою, розвиток кар'єри, розвиток менеджменту, організаційний розвиток та саморозвиток. Система управління розвитком персоналу сприяє коректному використанню потенціалу особистості, підвищенню соціальної та професійної мобільності. Вказані чинники впливають позитивно на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг. Це забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності організації. В умовах розвитку персоналу конкурентоспроможність є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування фірми.

Ключові слова: коучинг, баддінг, управління персоналом, результат, ефективність, постановка цілей, планування.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження зумовлена потребою виявлення новітніх методів формування системи управління розвитком персоналу підприємства та механізмів управління в сьогодишніх умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Актуальність дослідження зумовлена збільшенням важливості підходів та методів до планування та визначення ефективності розвитку персоналу підприємства, що формують потреби підприємства у висококваліфікованому персоналі, і підвищенням адаптаційних можливостей підприємства. Стратегія розвитку підприємства зумовлюється відкритою соціальною системою, зростає потреба в розвиненому персоналі. Саме тому дослідження науково-практичних підходів до формування оцінки ефективності системи розвитку персоналу є дуже актуальною в наш час.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ціла низка науковців займається питаннями управління розвитком персоналу, серед яких можна виділити Б.М. Генкіна, В.І. Герчикову, В.В. Козлову, Н.Ф. Наумову, Дж. Адамса, Л. Берковицю, В. Врума, А. Маслоу, Р. Оуена, Л. Портера, Б. Скіннера. У роботах саме цих учених питання управління розвитком персоналу розглядаються відносно цілей діяльності компанії.

Економічні перетворення, що здійснюються в Україні, в період скрути та значної обмеженості ресурсів нерозривно пов'язані з пошуком принципово нових інструментів формування системи управління розвитком працівників на підприємстві та формування кадрової політики,

адже від цього залежить формування самого процесу, належне використання робочої сили та робочого часу, покращення продуктивності праці.

Процес навчання досить компетентного у своїй сфері персоналу, який спроможний до ефективної роботи в сучасних умовах ринку, врешті-решт залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом. Це і є запорукою досягнення успіху підприємством.

Основною метою політики у сфері розвитку працівників є підвищення їхньої конкурентоспроможності через забезпечення досягнення належного кваліфікаційного рівня відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників».

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Оцінка ефективності є важливим моментом в управлінні профнавчанням у сучасній організації. Найкращі інвестиції в розвиток працівників повинні бути у вигляді підвищення результативності діяльності організації. Тому в багатьох фірмах є прагнення щодо отримання додаткового прибутку від професійного навчання працівників. Окремо зазначимо, що не слід робити розмежування соціальної та економічної ефективності, оскільки їх потрібно аналізувати у комплексі. Взагалі підвищення економічної ефективності не повинно відбуватися за рахунок зниження соціальної. Адже погіршення соціальних стандартів буде відбуватися на економічному ефекті. Наведемо приклад: економія фірми з первинного професійного навчання працівників приведе до зни-

ження рівня продуктивності праці, підвищення рівня браку у виробництві, збільшення плинності кадрів. У результаті цього негативний ефект може бути значно більшим, ніж раніше зеконормлені на навчання персоналу кошти підприємства.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування напрямів формування системи управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Економічна ефективність профнавчання визначається як відношення економічного ефекту до витрат. А соціальна ефективність розраховується як відношення соціального результату до витрат. Складність розрахунку економічної та соціальної ефективності профнавчання працівників полягає у кількісному вираженні деяких показників. З позиції концепції людського капіталу до очікуваної віддачі від інвестицій відноситься вищий рівень заробітків, підвищення задоволення від вибраної сфери роботи, вища оцінка неринкових видів діяльності та інтересів [1, с. 24]. О.А. Грішнова розподіляє очікувану віддачу від інвестицій в освіту на три групи: прямі матеріальні зиски, непрямі матеріальні зиски та моральні зиски.

До прямих матеріальних зисків належить високий рівень заробітків, більша можливість отримувати персоналізовані умови праці, право на отримання прибутків компанії, різноманітні пільги, пенсійне та медичне страхування за рахунок коштів підприємства.

Непрямим матеріальним зиском є можливість одержання інвестицій у свій людський капітал від керівника (освіта збільшує інвестиційну привабливість працівника); висококваліфіковані працівники отримують кращі умови праці та більш різноманітні пільги та іншу додаткову допомогу від керівника; виплати на оздоровлення за рахунок організації більш вірогідно отримати висококваліфікованому працівнику, оскільки він становить більшу цінність порівняно з низькокваліфікованими працівниками [2, с. 56].

Оцінка професійного навчання має відбуватися не тільки з концепції людського капіталу, на рівні конкретного працівника, а й на рівнях структурного підрозділу, підприємства та держави. Оцінити ефективність більшості програм (як освітніх так і професійних) складно, оскільки часто програми спрямовані не на формування умінь та навичок, а на розвиток мислення та поведінки. Причому це стосується також і навчальних програм, які розвивають кваліфікацію молодих професіоналів з освітою в організації з метою підготовки резерву керівників. Ефективність наступних програм дуже важко оцінити, адже результати можуть бути отримані не одразу і не піддаватимуться точному кількісному виміру (вони пов'язані з поведінкою і самосвідомістю працівників).

Зазначимо, що до моральних зисків треба включати задоволення від вибраної професії, а також самореалізацію, престижність, певний соціальний статус, можливість займатися цікавими видами діяльності, отримання задоволення від навчання і від успіхів тощо. С.В. Шекшні має цікаві роботи, у яких надані пропозиції щодо використання непрямих методів оцінки ефективності професійного навчання працівників [3, с. 88].

До непрямих методів оцінки ефективності професійного навчання працівників належать: стеження за персоналом, що пройшов навчання; оцінка роботодавцем рівня професійного навчання робітника чи фахівця; вхідний та вихідний контроль до і після навчання, проведення якого показує, наскільки ефективно навчання; проведення оцінки ефективності навчальної програми учнями/слухачами за допомогою анкет або відкритого обговорення.

Задля оцінки ефективності навчальної програми викладачам рекомендують здійснювати тестування та екзамнування для перевірки знань до і після навчання за професійною програмою. У результаті цього з'ясовуються

професійна підготовка новачків (перед початком навчання), які причини для обрання професії, рівень підготовки та інші показники вимоги. Тестування або екзамнування учнів допомагають отримати інформацію про ефективність оволодіння персоналом програмним матеріалом, прогрес у знаннях, виявити причини незадоволення в організації та здійсненні професійного навчання. Тестування учнів, які закінчили професійне навчання, здійснюється для оцінки рівня їхньої навчальної підготовки, виявлення причин неякісного рівня навчання, визначення планів (чи будуть вони працювати за набутою спеціальністю, професією), визначити ставлення до своєї професії [4, с. 23].

Бувають випадки коли окремих працівників потрібно виключити з групування: це якщо окремі працівники конкретної професії в організації суттєво відрізняються за змістом і умовами праці. Наприклад, різна номенклатура продукції, фондоозброєність праці тощо. Якщо це не буде зроблено, то використання саме цього методу є необґрунтованим та малоефективним, оскільки економічний результат буде спотворений впливом інших факторів.

За неможливості або недоцільності застосування цього методу зіставлення середніх величин показників трудової діяльності серед тих, хто пройшов та не мав можливості пройти професійне навчання за зіставленою програмою (працівниками експериментальної, а також контрольної групи), рекомендується використовувати метод, що засновується на порівнянні значення показників трудової діяльності, конкурентоспроможності працівників на ринку праці за попередній та наступний після професійної підготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації період. Від упровадження заходів із професійного навчання персоналу соціальний результат визначається через показники, кількість та види яких доцільно визначати від мети аналізу. Показниками для організації персоналу можуть бути:

- відповідність професійного навчання працівника стратегії управління персоналу організації;
- успішність професійного навчання персоналу за програмою підготовки; рівень конкурентоспроможності працівника в компанії (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, уміння і практичні навички);
- рівень задоволеності працівника опанованою у процесі навчання професією, рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу якістю професійного навчання працівника;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування [1, с. 12].

Стрімкі темпи розвитку конкуренції між організаціями тільки загострюються, коли економіка перейшла на інноваційний шлях розвитку.

Багато сучасних організацій почали активно використовувати технології, як інформаційні так і комп'ютерні, у своїй діяльності.

У сучасних мінливих умовах на підприємствах, фірмах постає проблема, а чи є доцільним навчати персонал. Адже вся відповідальність за рішення, що потрібно вивчити персоналу та які знання та навички вони повинні здобути після навчання завдяки існуючим інструментам та тренінгам, лежить в організації на керівнику з навчання. Коли планується перепідготовка та підвищення професійного рівня працівників, треба враховувати активність та націленість самих співробітників на досягнення результатів.

Наведемо основні підходи під час складання плану навчання:

- реальна оцінка кадрового ресурсу та раціональне його використання;
- залучення резервів мотивації працівників;

– стратегічне планування і використання кадрового ресурсу;

– одночасне вирішення декількох завдань.

Першочергово потрібно проводити постійне підвищення кваліфікації персоналу, який має справу з інноваціями. Насамперед це маркетологи, бухгалтери та бізнес-аналітики. Нині на національному рівні можуть бути використані автоматизовані системи бухгалтерського та податкового обліку, спеціальні програми та тули для маркетологів, швидка система аналітики для бізнес-аналітиків.

Отже, постає питання здобування персоналом навичок для ефективної роботи з такими системами. Я вважаю, що найефективніший спосіб навчання персоналу – це звернення у навчальні центри (спеціалізовані), які забезпечені викладачами з необхідним рівнем знань та навичок та потрібним програмним забезпеченням. Після відвідування таких центрів надаються сертифікати про досягнення певного рівня знань.

Для підвищення кваліфікації іншого персоналу, плануючи навчальний процес, потрібно вияснити такі моменти:

1. Чи необхідне навчання?
2. Які потрібно поставити пріоритети в навчанні?
3. Який кінцевий результат отримає компанія після перепідготовки співробітників?
4. Які ресурси можливо задіяти в навчанні?
5. Які основні цілі ставляться перед навчальним процесом?

Непоодинокі випадки, коли компанія сплачує чималі гроші за навчання працівника, а ця людина переходить в іншу компанію з кращими умовами або вищою заробітною платою. Як уникнути такого? Необхідно зацікавити робітника так, аби він взяв активну участь у тренінгу, провів презентацію отриманих результатів та знань на тренінгу.

Створення саме таких внутрішньо-корпоративних навчальних центрів дасть змогу великим компаніям зростати в конкурентному середовищі. А персонал у подібній компанії може саморозвиватися та йти в ногу з часом.

Формується система управління персоналом як упорядкована сукупність підсистем та елементів, що пов'язані між собою, не схожі за функціональними цілями, діють абсолютно самостійно, проте спрямовані на досягнення загальної для компанії цілі.

Управління відбувається тільки у разі існування реально діючої системи (однією з підсистем якої є підсистема розвитку). Під розвитком персоналу можна визначити процес, що передбачає закономірну, спрямовану зміну, що проходить у результаті навчання: формального або неформального, спілкування, комунікацій та доповнення суб'єктивного досвіду персоналу засвоєними знаннями та досвідом інших робітників та людей, де парадигми навчання роблять концентрацію або на розвиток потенціалу, або на зміну позиції суб'єктів навчання в реальному сьогоденні. Відповідно, управління розвитком персоналу зосереджуватиметься на сукупності комплексних управлінських заходів із досягнення гармонійної, цілеспрямованої зміни працівників, що забезпечить вирішення питань стратегічних цілей організації з набагато більшою ефективністю.

В основному за підсистемою управління розвитком персоналу йде та закріплюється перепідготовка, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Хоча зарубіжний досвід зазначає, що основними ключами в розвитку персоналу підприємств є професійний, людський та сталий розвиток. Застосувавши атрибутивний підхід, запропонований Ю.М. Комаром [5, с. 77], вдалося поєднати ці три складники. У результаті, отримано атрибутивну структуру системи управління розвитком персоналу підприємств, що має 3 основні рівні: базовий,

вищий, найвищий, яким відповідають три підсистеми: професійного, людського, сталого та соціального розвитку. Загальна сутність прояву базуються на комплексній трійчій єдності підсистем і повноті самої системи, а атрибутивність системи управління розвитком персоналу підприємств пов'язана з рівнями підходів до управління та полягатиме у властивості об'єкта з ознаками атрибуту. Це означає, що фактично проявляється триєдність.

Індексом людського розвитку характеризується базовий рівень атрибутивної структури як підсумкової сукупності прогресу країн у сфері здоров'я, освіти та доходу. Основним компонентом людського розвитку є освіта як тривалий процес навчання індивіда з метою підготовки його до задоволення своїх потреб та організації загалом, а також рольового виконання у суспільстві. У глобалізованому сучасному світі ключову роль у розвитку знань та інтенсифікованих навичок відіграє, як не дивно, саме вища освіта. Проте неефективність вищої освіти в Україні констатують не тільки зарубіжні, а й вітчизняні науковці. Окрім якісної вищої освіти, світова спільнота визнає якісне професійне навчання як визначну домінуючу у створенні глобальної економіки системи цінностей та можливості швидко адаптуватися в сучасних умовах змінюваного середовища перед виробничими процесами та продуктами.

Нині Україна зосереджена на переході від факторо-орієнтованої економіки до економіки, орієнтованої на ефективність, на відміну від інноваційно-орієнтованих економік США, Японії, Франції – на перехідному етапі. І як вже сказано вище, вищий рівень атрибутивної структури визначається загальним індексом глобальної конкурентоспроможності. До значних конкурентних переваг України в сфері «Вища освіта та навчання» відносять якість технічної освіти, а саме математичної і наукової освіти, ступінь залучення до середньої і вищої освіти, а професійний розвиток є слабкою стороною економіки для України. Під професійним розвитком персоналу підприємств мається на увазі розвиток працівників як професіоналів, тобто розвиток, який відбувається в організації для власного персоналу здебільшого в межах його професійної сфери діяльності, що відповідає професійному розвитку особистості на стадіях професійної адаптації, первинної і вторинної професіоналізації, професійної майстерності.

Рівень найвищої атрибутивної структури має визначати індексом сталого розвитку, як вже було описано вище, під яким світова спільнота розуміла би шлях розвитку, за яким максимізація людського добробуту для сучасних поколінь не призводила би до погіршень або спадів в найближчому майбутньому. Станом на кінець 2015 року загальноприйнятого глобального індексу сталого розвитку, що об'єднував би такі основні компоненти, як економіка, суспільство, навколишнє середовище та розраховувався на постійній основі міжнародними організаціями, не існувало.

Для навчання є характерною концентрація уваги на ефективність, тобто на той результат і досвід, який отримав суб'єкт навчання. Отже, розвиток персоналу відбувається через навчання. Якість та ефективність використання саме такого досвіду залежить від вміння передачі знань в організації, коли люди діляться методами, знаннями, навичками та інформацією. Щоб сформулювати цілі та завдання управління розвитком персоналу в системі управління персоналом, фірми мають враховувати як світовий, глобальний досвід країн із розвинутою економікою, так і власні стратегії розвитку, власний досвід. Ці процеси будуть змінювати модель поведінки персоналу [1, с. 96] загалом. Впливаючи на кожний із шести елементів: персонал, робітників-співробітників (колег), лінійного менеджера та керівництво в цілому, організа-

цію, поведінку та ефективність результатів. В залежності від рівня атрибутивної структури змінюються підходи до управління розвитком персоналу.

Під час вступу на посаду працівники залучаються до системи професійного розвитку, яка є домінантою розвитку персоналу організацій. Базовому рівню відповідає комплексний підхід, вищому – системний, а найвищому – атрибутивний, що відображається у функціонуванні підсистем людського, професійного, сталого, соціального розвитку та відповідних програм розвитку персоналу. Характерними сферами застосування розвитку виступають менторство, коучинг та баддінг. Під час цих процесів відбувається управління роботою, розвиток кар'єри, роз-

виток менеджменту, організаційний розвиток та саморозвиток. Саме тому в атрибутивній структурі домінуючим є вищий рівень, якому відповідає підсистема професійного розвитку, адже містить у собі ключові моменти розвитку.

Висновки і пропозиції. Система управління розвитком персоналу сприяє коректному використанню потенціалу особистості, підвищенню соціальної та професійної мобільності. Вказані чинники впливають позитивно на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг. Це забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності організації. В умовах розвитку персоналу конкурентоспроможність є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування фірми.

Список використаних джерел:

1. Десслер Г. Управление персоналом : учебное пособие / пер. з англ. Д.П. Конькова. Москва, 2015. 802 с.
2. Вахович І.М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства. Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки. 2018. № 15. С. 16–27.
3. Державна служба статистики України. URL:<http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
4. Питер Ф. Друкер Энциклопедия менеджмента / пер. з англ. О.Л. Пелявского. Москва, 2006. 432 с.
5. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи . Київ: Основи, 2002. 347 с.

References:

1. Dessler G. (2015) *Upravlenie personalom* [Human Resource Management]. Moscow: Laboratoriya znaniy. (in Russian)
2. Vakhovych I.M. (2018) *Teoretychni zasady formuvannja modeli stalogho rozvytku suspiljstva* [Theoretical bases of formation of model of sustainable development of society]. *Naukovyj visnyk Volynskogho nacionaljnogho universytetu im. Lesi Ukrajinky*, no. 15, pp. 16–27.
3. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukpajiny*. Available at: (<http://ukrstat.gov.ua/>) (accessed 20.11.2019).
4. Piter F. Druker (2006) *Entsiklopediya menezhmenta* [Management Encyclopedia]. Moscow: Vil'yams. (in Russian)
5. Budzan B.P. (2002) *Menezhment v Ukpajini: suchasnistj i pepspektyvy* [Management in Ukraine: Modernity and Prospects]. Kyjiv: Osnovy. (in Ukrainian)

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В статье определено, что управление персоналом является средством профилактики массовой безработицы и играет значительную роль в подготовке работников для осуществления структурной и технологической перестройки отраслей экономики. Характерными сферами применения развития персонала выступают менторство, коучинг и баддинг. Во время этих процессов происходит управление работой, развитие карьеры, развитие менеджмента, организационное развитие и саморазвитие. Система управления развитием персонала способствует корректному использованию потенциала личности, повышению социальной и профессиональной мобильности. Указанные факторы влияют положительно на увеличение объемов и обновление номенклатуры выпуска продукции или оказания услуг. то обеспечивает улучшение результатов финансовой деятельности организации. В условиях развития персонала конкурентоспособность является одним из важнейших направлений рационального функционирования фирмы.

Ключевые слова: коучинг, баддинг, управление персоналом, результат, эффективность, постановка целей, планирование.

SCIENTIFIC AND PRACTICAL APPROACHES TO THE FORMATION AND EFFECTIVENESS EVALUATION OF THE PERSONNEL DEVELOPMENT SYSTEM

Summary. The article identifies that personnel management is a way of preventing mass unemployment and plays a significant role in preparing employees for structural and technological restructuring of economic sectors. The economic transformations taking place in Ukraine during a period of hardship and considerable scarcity of resources are inextricably linked to the search for fundamentally new tools to form a system of managing the development of workers at the enterprise and for the formation of personnel policy, since it depends on the formation of the process itself, the proper use of labor and time of work, improving productivity. In today's changing environment, at enterprises and firms the problem arises whether it is appropriate to train the staff. After all, the responsibility for deciding what staff to learn and what knowledge and skills they need to obtain after learning through existing tools and trainings lays on a training manager in the organization. When retraining and improving the professional level of employees is planned, the activity and commitment of the employees themselves to achieving results should be taken into account. Personnel development can be defined as a process that involves a natural, directed change resulting in training: formal or informal, communication, and complementing the subjective experience of staff with the knowledge and experience of other workers and people who have training paradigms or focus on capacity development, or changing the position of learning subjects in the present. Accordingly, personnel development management will focus on a set of integrated management measures to achieve a harmonious, purposeful change of employees, which will address the strategic goals of the organization with much greater efficiency. Mentoring, coaching, and budding are characteristic areas of staff development. These processes include job management, career development, management development, organizational development, and self-development. The personnel development management system promotes the correct use of the personality's potential, enhances social and professional mobility. These factors have a positive effect on increasing the volume and updating the nomenclature of production or service delivery. This, in turn, improves the financial performance of the organization. The rapid pace of development of competition between organizations only exacerbated when the economy moved to an innovative path of development. In terms of staff development, competitiveness is one of the most important areas of rational functioning of the company.

Key words: coaching, budding, human resources management, result, efficiency, goal setting, planning.