

УДК 65.012.32:658

В.І. МЕРЕНКОВА, В.І. БОКІЙ

Київський національний університет технологій на дизайну

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ І ЙОГО ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто актуальні проблеми розвитку персоналу. Визначено вплив персоналу на результати діяльності підприємства і шляхи подальшого вдосконалення системи професійного навчання працівників.

Ключові слова: персонал, підприємство, професійне навчання, розвиток персоналу.

Постановка завдання

Розвиток персоналу для кожного підприємства є істотним елементом виробничих інвестицій. При заохоченні навчання підприємство відкриває своїм співробітникам можливість підвищувати професійні навички і тим самим створює міцний стержень кваліфікованого персоналу і здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку співробітників не може бути успішного розвитку організації. Саме тому у сучасних умовах великого значення набуває конкурентоспроможність персоналу, що являє собою вміння кожного з працівників та всіх разом як єдиного організму швидко й ефективно сприймати та реалізувати різні нововведення на кожній стадії життєвого циклу продукції. Конкурентоспроможність кадрів досягається лише за умов постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці.

Мета дослідження

Підприємство повинно сприяти розвитку найманих працівників оскільки розвиток персоналу сприяє безпосередньому розвитку підприємства. І саме здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних та економічних переваг. Саме тому метою статті є визначення проблем розвитку персоналу та його впливу на результати діяльності підприємства.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління персоналом сучасного підприємства вивчали такі дослідники, як М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, О.С.Кузьмін, Н.П.Белецький, О.В.Сардак, М.Д.Виноградський, Н.Л.Гавкалова, А.В.Гольда, Л.В.Балабанова, А.М.Должанський, В.І.Крамаренко, Б.І.Холод, Ф.І.Хміль, О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук, В.О.Лук'яніхін, В.С.Сухарський, Д.Богиня [1] та інші. Із зарубіжних науковців слід виділити праці – П.Ф. Друкера, Є.П. Ільїна, О.П. Єгоршина, Н.І. Кабушкіна, Ф. Лемін, О.А. Митрофанової, які займалися вивченням специфіки застосування методів мотивації до ефективної праці. Результати досліджень вищеназваних вчених охоплюють широке коло зазначеної проблеми. Однак динаміка розвитку ринку праці в країні потребує проведення постійних досліджень з метою вивчення основних напрямків і заходів виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення. Реалізація концепції розвитку

персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації.

У плануванні розвитку персоналу важливим завданням є планування заходів, спрямованих на досягнення рівня освіти, необхідного для призначення на певну посаду. На підприємствах треба розробляти плани щодо подальшої освіти співробітників, направлених для набуття спеціальної професійної кваліфікації і виробничого досвіду.

Міжнародна практика показує, що на розвиток персоналу необхідно витратити 5 – 10 % фонду заробітної плати [2].

Таким чином, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх для виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо [3].

Потреба в професійному розвитку обумовлена необхідністю пристосуватися до змін зовнішнього середовища, новим зразкам техніки й технології, стратегії й структурі організації, задачею освоєння додаткових видів діяльності. Сьогодні більше 85 % опитаних японських менеджерів на перше місце серед своїх задач ставлять розвиток людських ресурсів. І це не випадково, тому що фірми, що здійснюють розвиток співробітників, мають у цілому вдвічі більш високі показники, чим інші [2].

Розрізняють 3 види навчання. *Підготовка кадрів* – планомірне й організоване навчання й випуск кваліфікованих кадрів для всіх галузей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування. *Підвищення кваліфікації кадрів* – навчання кадрів з метою вдосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку зі зростанням вимог до професії або підвищенням у посаді [4]. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з обраної професії, тому вони критично ставляться до організації та змісту навчання, намагаються одержати насамперед ті нові знання, що їм потрібні безпосередньо на робочому місці [5]. *Перепідготовка кадрів* – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або вимогами, які змінилися, до змісту й результатів праці [4]. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання [5].

Розглянемо декілька всесвітньо відомих моделей оцінки ефективності підготовки кадрів.

Модель Кіркпатріка

З 1959 р. для оцінки результативності навчання широко застосовується Модель Кіркпатріка (рис. 1) [6]. Вона передбачає чотири рівні оцінки:

Рівень 1 – Реакція – чи сподобалось навчання учасникам і чому (найчастіше застосовується форма анкетування як учасника навчання, так і його керівника).

Рівень 2 – Засвоєння (Навчання) – що нове й корисне було засвоєно у процесі навчання. Для перевірки даного рівня широко застосовуються тести, кейсові завдання, писемні опитувальники.

Рівень 3 – Поведінка – що змінилося у поведінці того, хто навчався (застосування нових знань та навичок).

Рівень 4 – Результат – чи вплинуло навчання на ефективність роботи організації (зменшення затрат, покращення якості продукції чи послуг) .

На жаль, така модель не дозволяє приймати інформоване рішення щодо вкладення коштів до того, як ці кошти будуть вкладені і не буде видно результат тренінгу [7].

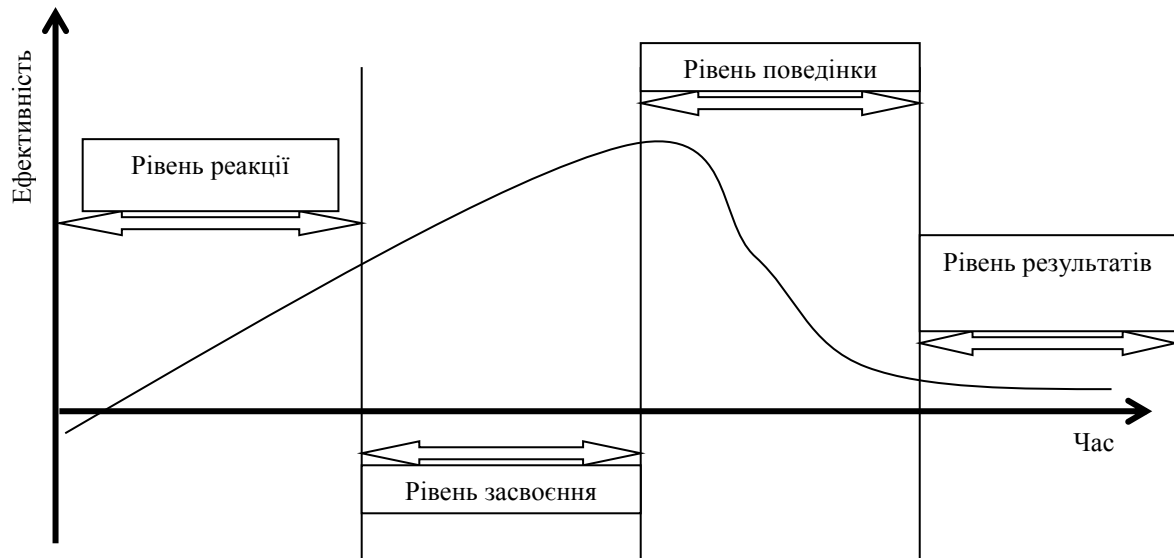


Рис. 1. Аналіз ефективності навчання

(анімація: затримка між кадрами – 1,5 сек.; кількість циклів повторення – 4)

Модель Філіпса

Рівень 4 моделі Кіркпатріка не дає відповідь на питання, чи коштував того тренінг. В 1991 р. Джек Філіпс додав у цю систему 5-й рівень із назвою «Повернення на інвестиції (ROI)». Питання, що задається на цьому рівні: чи виправдав тренінг вкладені в нього кошти? Формула розрахунку проста:

$$ROI = \frac{\text{Доходи від навчання} - \text{Затрати на навчання}}{\text{Затрати на навчання}} \times 100\% \quad (1)$$

Проте, розрахунок ROI вимагає великих часових витрат.

Методика біпараметричної оцінки

Мак Гі пропонує біпараметричну оцінку, тобто розглядає результативність й ефективність навчання, він також вводить поняття результативності й ефективності і як їх оптимальне сполучення вводить поняття продуктивності навчання.

Методика виміру ефективності повинна враховувати специфіку навчальних заходів, спектр яких досить широкий.

Якщо стоїть задача – оцінити успішність заходів через зниження вартості бізнесу-процесу (правда це тільки окремий випадок – зниження витрат), то оптимальним буде наступний набір формул для оцінки ефективності навчання.

Частковий економічний ефект від заходу щодо навчання персоналу, що спричинив зміну вартості даного бізнесу-процесу можна визначити в такий спосіб:

$$E = C_0 - C_t \quad (2)$$

де C_0 – показник вартості бізнесу-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грош. од.; C_t – показник вартості бізнес-процесу після навчання, грош. од.

Визначення абсолютного значення ефекту дозволяє лише з'ясувати тенденції, масштаб і напрямок ефекту від навчання (позитивний, нейтральний, негативний), тому доцільно зіставити значення ефекту з витратами, спрямованими на навчання персоналу.

Інтерпретація результату: якщо $E_N \geq 0$ – отже, успіх був досягнутий, принаймні, ціль зниження витрат була досягнута, однак постає питання ціни. Тому – необхідно визначити чистий ефект. Чистий частковий економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу визначається в такий спосіб:

$$E_N = C_0 - C_t - C_e \quad (3)$$

де C_0 – показник вартості бізнесу-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грош. од.; C_t – показник вартості бізнесу-процесу після навчання, грош. од.; C_e – показник вартості програми навчання (витрати компанії на утримування навчального центру), грош. од.

Визначення абсолютного значення часткового ефекту дозволяє зрівняти результат від діяльності з витратами на навчання (перевищують вигоди витрати чи ні).

Інтерпретація результату: якщо $E_N \geq 0$ – це свідчить про позитивний результат був досягнутий, принаймні, зниження витрат перевищило затрати – діяльність приносить чистий ефект.

Дана послідовність розрахунків доцільна для оцінки ефективності навчання саме лінійного персоналу, наприклад, у результаті проведення тренінгових заходів, швидкість обслуговування клієнтів збільшилася, якість обслуговування клієнтів (при цьому якість може оцінюватися зниженням кількості помилок, скарг клієнтів) покращилася та інш. Як правило, соціальний ефект проявляється в позитивних змінах. До позитивних змін належать такі фактори, як створення умов для реалізації й розвитку індивідуальних здібностей кожного працівника й досягнення ступеню свободи й самостійності у визначенні ним послідовності виконання завдань, встановленні інтенсивності роботи й графіка її виконання й т.п. Нарешті, найбільш значимим позитивним соціальним ефектом є наявність сприятливого соціально-психологічного клімату, зокрема відносна безконфліктність відносин між керівником і його підлеглими, можливість для комунікації та інше [9].

Результати та їх обговорення

Потреба в розвитку персоналу визначається через порівняння знань і вмінь працівників з майбутніми завданнями і вимогами. При цьому необхідно враховувати інтереси і побажання працівника, а також його потенціал. Працівники зацікавлені в пристосуванні своєї кваліфікації до вимог робочого місця, в гарантіях виробничого зростання (планування кар'єри): підвищення особистої мобільності на ринку робочої сили; отримання шансів для самореалізації. Успішний розвиток персоналу обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінкою працівників.

Розрізняють дві групи методів формування та активізації знань, можливостей і поведінкових аспектів: – до *першої групи відносять методи:* організаційного розвитку, удосконалення організаційних

структур; поліпшення стилю управління; конфліктного менеджменту, що сприяє міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату; техніка групової роботи менеджера; до другої групи належать методи: підготовки і перепідготовки робітників, фахівців, професіоналів і керівників; підвищення кваліфікації; проведення семінарів, конференцій, групових дискусій. 5 лютого 2012 року набув чинності Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI [10], в якому значним чином враховані наведені вище підходи. Закон розроблено з метою створення та забезпечення ефективного функціонування системи професійного розвитку працівників підприємств, установ та організацій, їхнього професійного навчання, атестації та підтвердження кваліфікації за результатами неформального навчання. Він є підґрунтям для створення наведеної вище системи та сприятиме:

– вирішенню питання щодо забезпечення у повному обсязі потреб розвитку виробництва та сфери послуг кваліфікованими працівниками.

Реалії сьогодення свідчать, що підприємства, щоб вирішити питання кадрового забезпечення виробництва відповідно до власних потреб, значною мірою мають покладатися на власні сили. Щорічний випуск кваліфікованих робітників професійно-технічними навчальними закладами освіти становить менше 300 тис., тимчасом як кількість вільних робочих місць, наданих службі зайнятості роботодавцями протягом 2010 року, становила майже 1,2 мільйона;

– узгодженню рівня кваліфікації та мобільності робочої сили з вимогами сучасного виробництва, які дедалі зростають.

Основним фактором конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності виробництва сьогодні, як ніколи, є наявність людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені перед ними виробничі завдання. Від професійного рівня працівників залежать темпи розвитку й зростання обсягів виробництва, можливості збільшення внутрішнього валового продукту тощо.

Для держави забезпечення на належному рівні і в потрібних обсягах професійного навчання кадрів на виробництві – це підвищення якості та ефективності використання робочої сили, а звідси – зростання конкурентоспроможності виробленої продукції чи надання послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для підприємства – це зростання продуктивності праці, норм виробітку, підвищення якості продукції, зниження рівня травматизму.

Для працівника – це сприяння підвищенню продуктивності праці, професійне зростання, зростання заробітної плати (після підвищення розряду, категорії), просування по службі.

В Україні щорічно професійним навчанням на виробництві охоплюється понад 1 млн. працівників. Протягом 2010 року навчено нових професій понад 216 тис. осіб, підвищили кваліфікацію майже 944 тис. найманих працівників, що становить 8,6 % облікової кількості штатних працівників.

Однак періодичність підвищення кваліфікації працівників залишається низькою, в середньому по Україні становить один раз на 12 років, що більш ніж удвічі менше аналогічного показника у розвинених країнах. Так, наприклад, у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить близько одного разу у п'ять років, у Японії – близько одного разу у півтора року [11].

Висновки

Таким чином точно виміряти результативність й ефективність навчання й відповідно навченого співробітника досить нелегко. Проте навчання здатне принести користь навіть у тому випадку, якщо керівник цілком задоволений ефективністю роботи своєї організації, тому що це допоможе співробітникам підвищити якість своєї роботи, дасть можливість підвищити рівень кваліфікації для виконання нових, більш складних завдань і проектів, підготує до неминучих змін та допоможе розвитку навичок спілкування з іншими людьми. Розвиток персоналу є важливою умовою ефективної діяльності будь якого підприємства. У результаті його здійснення досягається підвищення професійного рівня працівників що призводить до підвищення продуктивності праці покращення показників господарської діяльності та підвищення ефективності виробництва. Отже, система розвитку персоналу займає одне з головних місць в успішній діяльності підприємства, тому має бути гнучкою, здатною змінювати методи, зміст та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. Таким чином, підприємство повинне зосередитися на вирішенні таких питань як розробка стратегії щодо формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників в залежності від спеціальностей та професії; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості та сформулювання основних напрямів вдосконалення розвитку персоналу в умовах формування економіки знань та переходу до інноваційної моделі економічного розвитку.

Список використаної літератури

1. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. – К.: Знання-Прес, – 2001. – 313 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
3. Савченко В.А. Управление развитием персонала: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
4. Кибанов А.Я.. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, – 2009. – 683 с.
5. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та інш. Менеджмент персонала: – К.: КНЕУ, – 2005. – 398 с.
6. Подготовка персонала. Оценка результативности подготовки персонала. [Электронный ресурс] / – Режим доступа к статье: <http://www.rostehcert.ru/publications/1240818065>
7. Хабибуллина С.А., Козлова Е.М. Построение системы обучения в компании. // Управление развитием персонала. – 2009. – № 3 (19). – С. 198 – 204.
8. Зазовская Н.М., Мартынов В. Г. Внутрикorporативное управление профессиональным развитием персонала в системе менеджмента качества. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004, – С.55 – 62
9. Зайцева Ю.Н. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала. // Управление развитием персонала. – 2010. – № 2 (22). – С. 100 – 108.
10. Кодекс Законів про працю України від 10.12.1971 № 322–VIII.
11. Журнал «Довідник кадровика» №3, 2012.

Стаття надійшла до редакції 07.06.2012

Профессиональное развитие персонала и его влияние на результаты деятельности предприятия

Меренкова В.И., Бокій В.И.

В статье рассмотрены актуальные проблемы развития персонала. Изучено влияние персонала на результаты деятельности предприятия и пути дальнейшего совершенствования системы профессионального обучения работников.

Ключевые слова: персонал, предприятие, профессиональное обучение, развитие персонала.

Professional staff development and his impact on the result of the enterprise

Merenkova V., Bokiі V.

The article considers current problems of staff. The influence of personnel on enterprise performance and ways of further improving the system of professional training.

Keywords: staff , business, vocational training, staff development.