

БАЙРАЧНА Оксана Костянтинівна, здобувач кафедри туристичного бізнесу та рекреації,
Одеська національна академія харчових технологій
ORCID ID: 0000-0003-2401-3685

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Байрачна О. К. Інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації.

Вступ. Персонал відіграє важливу роль в успішній діяльності будь-якого підприємства. Кадрова складова вимагає належної уваги в системі його менеджменту, зокрема в частині впровадження заходів щодо підвищення професійного рівня, розвитку, самовдосконалення персоналу. Належна мотивація висококваліфікованих працівників є запорукою зростання конкурентоспроможності підприємства.

Метою наукового дослідження є розвиток інструментарію функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації.

Результати. Охарактеризовано сучасну ситуацію на ринку праці. Наведено види особистісного розвитку персоналу підприємств (організації). Обґрунтовано сутність і роль сучасних методів навчання персоналу (кейс-навчання, тренінги, метод поведінкового моделювання, сторітеллінг, екшн-навчання, баскет-метод, стеження, коучинг, майстер-клас). Охарактеризовано необхідні умови для впровадження методів навчання персоналу у процесі функціональної підготовки управлінських кадрів. Запропоновано декомпозицію потенційних можливостей управлінського персоналу підприємства (організації). Визначено сутність професійної компетентності. Виділено базові складові технології розвитку персоналу. Досліджено світовий досвід забезпечення ефективної діяльності підприємства в частині роботи з персоналом. Узагальнено перелік проблем у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Обґрунтовано доцільність впровадження у практиці підприємств стратегії управління персоналом і стратегії безперервного навчання персоналу. Визначено поняття «розвиток персоналу» з позиції процесного підходу й виділено його складові. Охарактеризовано роль служби, яка відповідає за управління розвитком персоналу на підприємстві.

Висновки. Доведено необхідність здійснювати управління розвитком персоналу з позиції потреб підприємства та працівника. Обґрунтовано, що прискорення темпів модернізації виробництва вимагає постійного оновлення навичок, знань і кваліфікацій персоналу з метою забезпечення його розвитку та успішної діяльності підприємства.

Ключові слова: персонал, інструментарій, функціональна підготовка, менеджмент, методи навчання персоналу, підприємство, організація.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Запорукою успішної діяльності будь-якої організації є персонал. Від рівня його освіченості, професійних якостей, досвіду, мотивації залежить результативність бізнесу. Професійний і вдалий підбір, набір і відбір персоналу – це лише перша цеглина у фундаменті побудови успішної організації. Основними завданнями менеджменту є постійний розвиток і спонукання до самовдосконалення персоналу, підвищення його лояльності до організації шляхом розкриття прихованого потенціалу через професійний розвиток, підвищення кваліфікації, стажування, дистанційне навчання тощо. В умовах глобалізації соціально-трудова відносина та їх розгалуження проблема розвитку персоналу є вкрай актуальною. Сьогодні вже недостатньо знайти висококваліфікованих працівників, їх потрібно вміти втримати, мотивувати і стимулювати до результативної праці, що нині сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Найвідомішими дослідниками у сфері менеджменту персоналу вважаються американські й англійські вчені: М. Армстронг, Дж. Гібсон, Г. Десслер, Н. Корнеліус, Дж. Коул, Р. Майлс, Р. Марр, Д. Торрінгтон, С. Тейлор, Л. Холл та ін. Роботи цих науковців набули широкого розповсюдження та визнання в Україні, що виступило рушійною силою розвитку вітчизняних досліджень з менеджменту персоналу. Питаннями менеджменту персоналу займалися такі російські науковці, як: В. Веснін, Б. Генкін, Б. Герасимов, О. Єгоршин, Л. Карташова, А. Кібанов, С. Мордовін, Ю. Одегов, В. Чумак. Вітчизняну школу сформували роботи відомих дослідників, серед яких необхідно виокремити таких фахівців як: Л. Балабанова, Н. Василенька, Н. Гавкалова, І. Зинов'єв, Л. Ніколаєнко, В. Никифорова, О. Сардак, Г. Черевко. Втім, враховуючи існуючий науковий здобуток, зміни в умовах господарювання підприємств та організації потребують трансформації і в частині управління персоналом.

Мета та завдання статті. Таким чином, метою статті є удосконалення існуючих підходів до впровадження інструментарію функціональної підготовки персоналу, що належить до управлінської ланки, в менеджменті організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасну ситуацію на ринку праці можна охарактеризувати зростанням безробіття, скороченням чисельності зайнятого населення, відсутністю першого робочого місця для молоді та складністю знайти робоче місце людям, які його втратили з різних причин. В теперішніх умовах у ринковому середовищі, які стрімко загострилися, йде буквально жорстка конкурентна боротьба за виживання, працювати доводиться по-новому; топ-менеджмент і власники бізнесу висувають багато нових умов для найманого персоналу, який має адекватно реагувати на ринковий попит, формувати й розширювати клієнтську базу, володіти засобами оперативного-адаптивного реагування на зміни у виробничих процесах і функціональних обов'язках, бути стресостійким, мобільним, небайдужим тощо. Отже, ситуація вимагає від кожного співробітника постійної турботи про власне професійне зростання чи підвищення кваліфікації [1].

Нині виділяють соціальний, професійний і особистісний розвиток персоналу підприємств (організації). Крім того, як справедливо зазначає Ю.А. Плугіна, професійне зростання ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному й особистісному потенціалі [2]. Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якого підприємства (організації).

Окрім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко застосовуються в європейських країнах, тоді як в Україні тільки починають використовуватися в практиці діяльності підприємств. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі [3; 4]:

1. Кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Цей метод є ефективним для керівників різного рівня.

2. В тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок,

освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові й імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій і матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів. Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетентностей, установок у поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук рішення і подальше перенесення ефективних рішень в реальну практику. Рольова гра моделює реальні чи типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Цей метод ефективний під час набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для працівників, які обіймають керівні посади.

3. Метод поведінкового моделювання покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу та відтворення на практиці. Модель має максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

4. Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

5. Екшн-навчання – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання.

6. Баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

7. Shadowing («стеження») – надання

можливості працівнику, представленому до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.

8. Коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.

9. Майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод.

Втім, для того, щоб метод навчання персоналу став інструментом функціональної підготовки управлінських кадрів, він має

заснати певних трансформації, поєднань з іншими методами та адаптації до завдань розвитку певної організації. При цьому жоден із зазначених прогресивних методів не може бути застосований без належної корекції у відповідності з конкретними організаційними умовами.

В даному контексті слід зазначити, що функціональна підготовка кадрів управління може бути реалізована як всередині організації, так і за її межами. При виборі варіанту здійснення цього процесу доцільно зважати на можливості організації, її прагнення до безпеки та набуття відповідного рівня розвитку кадрового потенціалу. Крім того, при трансформації методів в інструменти функціональної підготовки доцільно враховувати особливості управлінського персоналу, зокрема, в частині професійних компетентностей, творчих здібностей та організаційних спроможностей (рис. 1.1).

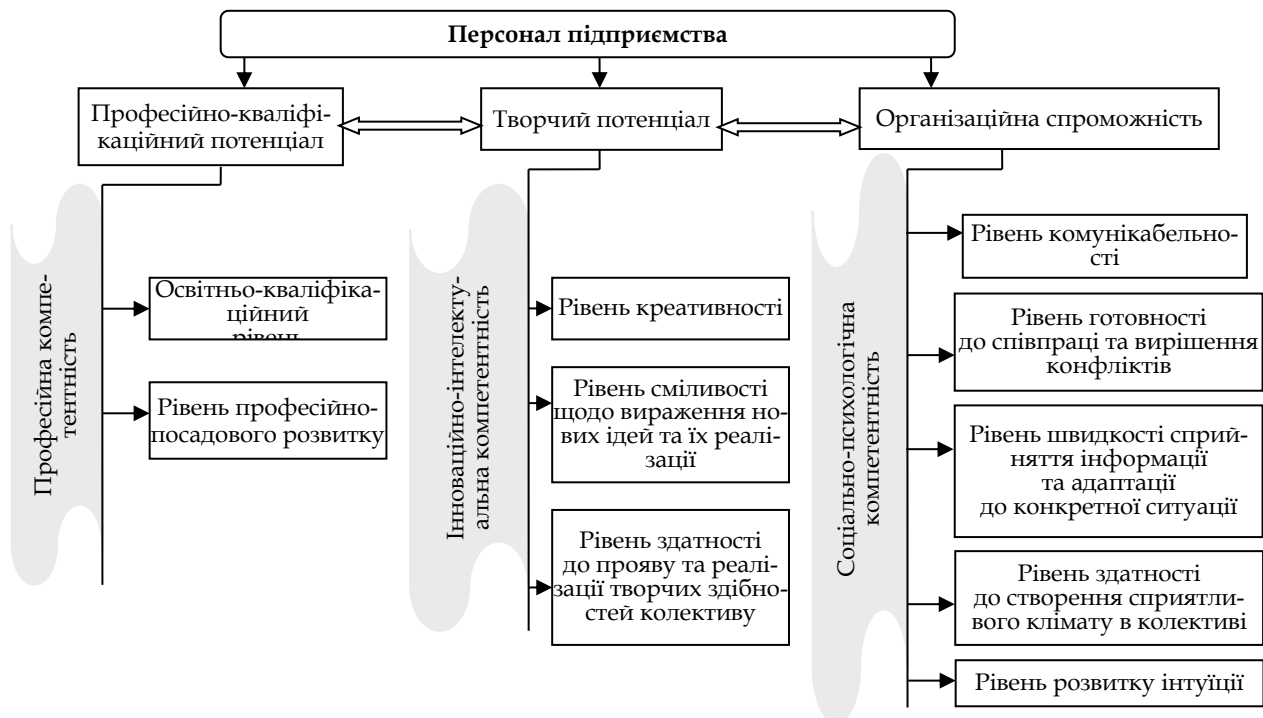


Рис. 1.1. Декомпозиція потенційних можливостей управлінського персоналу підприємства (організації)

В свою чергу, професійна компетентність розглядається як система теоретико-методологічних, нормативних положень, спеціально-наукових знань, які об'єктивно необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків [5]. Відповідно, для формування процедур функціональної підготовки має значення та прийнята в організації технологія управління розвитком персоналу, інтегрована в систему його менеджменту. Саме завдяки їй вдається

забезпечувати плани з підвищення кваліфікації, перекваліфікації, формування у персоналу нових знань, умінь і навичок. Персонал є єдиним ресурсом на підприємстві, який здатен до розвитку – тобто отримання нових якостей, розширення наявних знань і особливих компетентностей персоналу. На рис. 1.2 надано складові технології розвитку персоналу у загальному вигляді. При виборі форм і методів навчання доцільно не зупинятися на чомусь одному, оскільки всі вони мають свої

переваги і недоліки. Найефективніші сучасні навчальні програми допускають поєднання різних методів подання матеріалу. Вибір форм і методів навчання та розвитку персоналу залежить від специфіки підприємства, його потреб, оснащення робочих місць технічними засобами й багатьох інших чинників. Головне, щоб програма навчання була збалансована та містила теоретичний, практичний і контрольний розділи.

Як показує світова практика, сьогодні для забезпечення ефективної діяльності підприємства недостатньо підібрати персонал, вимагається здійснити в людський капітал відповідні інвестиції. За твердженням американського вченого Е. Денісона, інвестиції в людський капітал приносять у 5-6 разів

більше прибутку, ніж у виробництво. За даними аналітиків США, зростання інвестицій у навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8%, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці на 4% (тобто, ефективність в два рази нижче). В США на кожний долар, вкладений в розвиток виробництва, 85 центів припадає на розвиток робочої сили. Компанії Німеччини щорічно витрачають на навчання персоналу до 9 млрд. євро. У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників досягають 3% ФОП і продовжують зростати [6]. В Україні ж роботодавці не поспішають вкладати кошти у розвиток персоналу.

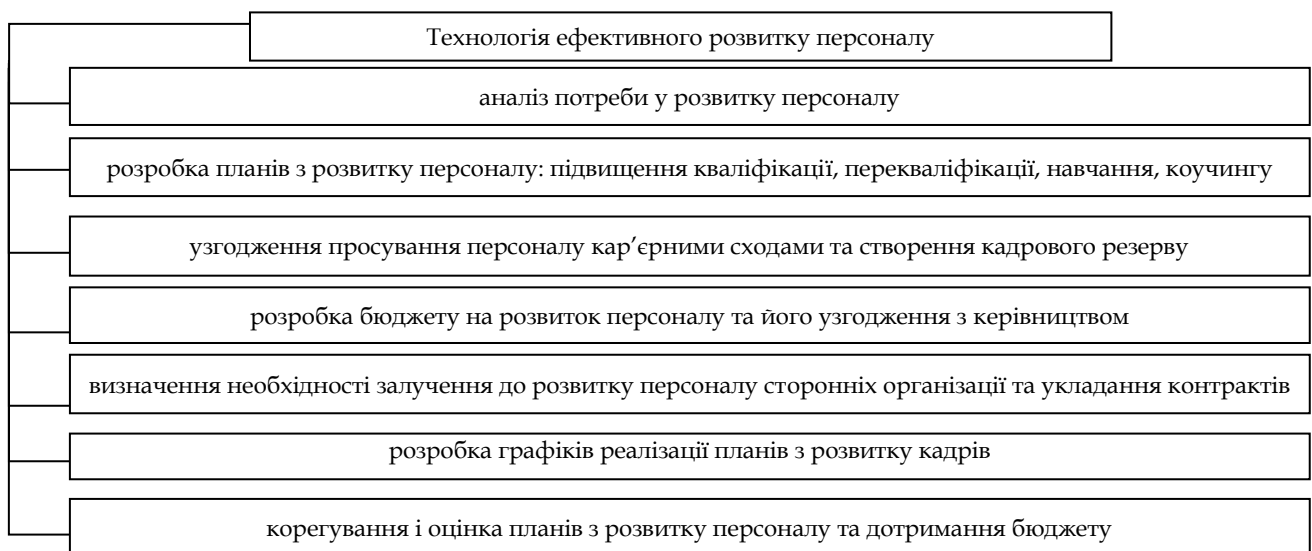


Рис. 1.2. Складові технології розвитку персоналу організації

До актуальних проблем у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, які є принципово важливими для забезпечення стабільного й ефективного розвитку економіки, потрібно віднести: удосконалення структури й змісту освіти з орієнтацією на реальні потреби ринку; створення й упровадження нових організаційно-управлінських і фінансових механізмів, що забезпечують стабільне фінансування і ефективний розвиток навчальних закладів.

Знання є невичерпним, прогресивно зростаючим в міру його використання ресурсом. Тому головними стратегіями діяльності підприємства стають стратегія управління персоналом і стратегія його безперервного навчання. Правильність впровадження цих стратегій забезпечить підприємству високі економічні результати діяльності, підвищення конкурентоспроможності та динамічний розвиток.

В цілому, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного набуття і удосконалення знань, умінь, навиків і досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого й культурного потенціалу працівників. Розвиток персоналу має передбачати двосторонню вигоду як для підприємства, так і для людини зокрема. Адже підвищення розвитку персоналу призводить до підвищення його конкурентоспроможності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також держави загалом.

Якщо розглядати розвиток персоналу як процес, то можна виокремити такі його складові: професійне навчання персоналу

організації; виробнича адаптація персоналу; оцінювання і атестація кадрів; планування та розвиток трудової кар'єри персоналу (формування кадрового резерву, професійно-кваліфікаційне просування робітників, фахівців і службово-професійне просування керівників); розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що веде до найефективнішого використання їх здібностей, навичок і знань.

Управління розвитком персоналу на підприємстві здійснюється відповідною службою. Перш ніж прийняти якийсь рішення щодо вкладання коштів і зусиль у кадри, необхідно здійснити оцінювання: потреб підприємства в персоналі згідно з обраними цілями, завданнями та стратегією розвитку; наявного рівня знань, умінь і практичних навичок персоналу; фактичного трудового потенціалу підприємства з його потребами.

Здійснивши таке оцінювання, підприємство визначає: кількість працівників, які відповідають обраній стратегії і яких не потрібно перенавчати або підвищувати кваліфікацію; кількість працівників, які повинні пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку зі зміною стратегії розвитку підприємства;

кількість працівників, яких доведеться найняти й підготувати або ж звільнити для ефективної реалізації обраної стратегії [7].

Висновки. Управління розвитком персоналу варто розглядати не тільки з позиції потреб підприємства, але й самої особистості, адже працівник, оцінивши свої можливості відповідно до вимог посади, буде дбати про розвиток своїх здібностей, розширення своїх знань, умінь і практичних навичок з метою кар'єрного розвитку, розширення повноважень, підвищення рівня оплати праці, самовдосконалення та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Вчені, які детально займаються вивченням проблем розвитку персоналу, однозначно погоджуються з тим, що прискорення темпів модернізації виробництва пришвидшує старіння отриманих навичок, знань і кваліфікацій, та вимагає їх постійного оновлення, з одного боку, для забезпечення конкурентоздатності самого працівника, а з іншого – для стабільного розвитку суб'єкта господарювання. Це питання актуальне як на мікро-, так і на макрорівні, адже якщо не розвивати трудовий ресурс, він може вичерпаться швидше, ніж природні багатства.

Література.

1. *Гетьман О. О., Білодід А. О.* Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальна та національні проблеми економіки*. № 17. 2017. С. 556-561. URL : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>.
2. *Плугіна Ю. А.* Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323-327.
3. *Мартиненко І. О.* Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418-422.
4. *Ткаченко А. М.* Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194-197.
5. *Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О.* Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.
6. *Шоптенко В., Кайсин Д., Конанчук Д.* Новые возможности бизнес-образования. *Менеджер по персоналу*. 2008. № 4. С. 28-34.
7. *Швед В. В., Адамовська В. С.* Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу до умов вітчизняної економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 644-649. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/136.pdf>.
8. *Погребняк А. Ю., Лінник І. М.* Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118220/118752>.

References.

1. *Het'man, O. O., Bilodid, A. O.* (2017). «Innovative methods of personnel development». *Hlobal'na ta natsional'ni problemy ekonomiky*. no. 17, pp. 556-561. Available at : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>.
2. *Pluhina, Yu. A.* (2014). «Development of personnel of the enterprise: approaches, essence, models». *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. no. 42. pp. 323-327.
3. *Martynenko, I. O.* (2013). «The place of professional training in the process of staff development». *Biznes Inform*. no. 4, pp. 418-422.
4. *Tkachenko, A. M.* (2014). «Professional development of staff - an urgent task today». *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*. no. 1, pp. 194-197.

5. *Dovhan', L. Ye., Mokhon'ko, H. A., Dudukalo, H. O.* (2015). *Efektivnist' upravlinnya personalom pidpryyemstv: diahnostyka ta mekhanizm zabezpechennya* [Efficiency of personnel management of enterprises: diagnostics and support mechanism]. NTUU «KPI». Kiev. Ukraine.
 6. *Shoptenko, V., Kaišin, D., Konanchuk, D.* «New opportunities for business education». *Menedzher po personalu*. 2008. no. 4, pp. 28-34.
 7. *Shved, V. V., Adamovs'ka, V. S.* (2015). «Adaptation of foreign experience in personnel development management to the conditions of the domestic economy». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. no. 4, pp. 644-649. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/136.pdf>.
 8. *Pohrebnyak, A. Yu., Linyuk, I. M.* (2017). «Innovative methods of improving personnel policy at the enterprise». *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryyemnytstvo*. Issue 20. pp. 108-114. Available at: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118220/118752>.
-

Abstract.

Bairachna O. Tools for functional training of management staff in the management of the organization.

Introduction. Staff plays an important role in the success of any business. The personnel component requires due attention in the system of its management, in particular in the implementation of measures to improve the professional level, development, self-improvement of staff. Proper motivation of highly qualified employees is the key to increasing the competitiveness of the enterprise.

The purpose of research is to develop tools for functional training of management staff in the management of the organization.

Results. The current situation on the labor market is described. The types of personal development of the personnel of enterprises (organizations) are given. The essence and role of modern methods of staff training (case studies, trainings, behavioral modeling method, storytelling, action training, basket method, tracking, coaching, master class) are substantiated. The necessary conditions for the introduction of staff training methods in the functional training process of personnel management are described. The decomposition of potential capabilities of the management staff of the enterprise (organization) is offered. The essence of professional competence is determined. The basic components of the personnel development technology are highlighted. The world experience of ensuring the effective operation of the enterprise in terms of working with staff is studied. The list of problems is summarized in the system of training, retraining and advanced training. The expediency of introduction of personnel management strategy and strategy of continuous personnel training is substantiated in the practice of enterprises. The concept of "staff development" is defined from the standpoint of the process approach and its components are identified. The role of the service responsible for personnel development management at the enterprise is described.

Conclusions. The necessity to manage personnel development is proved from the standpoint of the needs of the enterprise and the employee. It is substantiated that the acceleration of the production modernization pace requires constant updating of skills, knowledge and qualifications of staff in order to ensure its development and successful operation of the enterprise.

Key words: personnel, tools, functional training, management, methods of personnel training, enterprise, organization.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2019 р.

Бібліографічний опис статті:

Байрачна О. К. Інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 92-97.

Bairachna O. Tools for functional training of management staff in the management of the organization. *Actual problems of innovative economy*. 2020. No. 1, pp. 92-97.

