

**А. М. Ткаченко,**  
доктор економічних наук,  
**К. А. Марченко,**  
Дніпропетровськ

## ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ – НАГАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СЬОГОДЕННЯ

Ефективне функціонування кожного суб'єкта господарювання визначає насамперед ступінь розвитку його персоналу. Підходи щодо формування розвитку персоналу є багатограним і складним поняттям, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Безумовно, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації й атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання його розвитку тощо [1, с. 17].

Вивченню комплексу питань, пов'язаних з розвитком персоналу, присвячено низку досліджень видатних зарубіжних та українських вчених-економістів, зокрема Н. Аймаутової, М. Армстронга, М. Білопольського, Д. Богині, М. Боровик, Х. Грехема, О. Грішньої, О. Єськова, Г. Завіновської, А. Кібанова, А. Колота, А. Литвиненко, А. Маслоу, М. Мескона, О. Раєвньої, В. Савченко, С. Шапіро, І. Швець, С. Шеклі, А. Алістаєва, А. Богданов, І. Богін, В. Любімов Н. Маусов, Ю. Одегов, В. Травин, С. Шекшня та ін.

Мета статті – дослідження методів розвитку персоналу та визначення потреби у підготовці й перепідготовці персоналу.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- 1) дослідження сучасних підходів щодо розвитку персоналу;
- 2) аналіз економічної категорії „розвиток персоналу”;
- 3) вивчення зарубіжного досвіду розвитку персоналу.

Предметом статті є дослідження сучасних підходів щодо розвитку персоналу.

Об'єктом статті є організація розвитку персоналу на підприємстві.

Професійний розвиток особистості в межах організації виражається передусім за все економічною категорією „професійний розвиток персоналу”.

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей. До основних складових процесу розвитку персоналу організації можна віднести підходи, запропоновані В. М. Данюком, які наведені на рис. 1 [6, с. 148].

Для визначення доцільності формування підходів щодо розвитку персоналу слід використовувати наступні методи розвитку персоналу:

1. Методи формування й розвитку кадрового потенціалу організації:

- методи організаційного розвитку, удосконалення організаційних структур, складання штатного розкладу;
- методи поліпшення фірмового стилю керування;
- методи конфліктного менеджера, що сприяють міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату;
- техніка групової роботи менеджера.

2. Методи розвитку потенціалу кожного працівника:

- методи підготовки й перепідготовки робітників, фахівців і керівників;
- методи підвищення кваліфікації за межами організації;
- фірмові одноденні або тижневі семінари;
- конференції, групові дискусії;
- індивідуальні менеджмент-тренінги (вирішення разом з ученими конкретних господарських завдань);
- модернізація, або методи вирішення проблем у процесі творчої дискусії без права вето у модерато-

ра, тобто в людини, що веде дискусію, як, наприклад, це роблять у популярних телепередачах;

– система методів сприяння розвитку та творчості (ділові ігри) [2, с. 147].

Важливим питанням становлення професійного розвитку особистості є визначення потреби в підготовці персоналу, тобто встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, котрі персонал має на теперішній час. Визначення потреби у професійному розвитку працівника здійснюється на всіх рівнях управління підприємством: організації в цілому, структурного підрозділу та окремого працівника [1, с. 48].

Навчальні плани і програми для перепідготовки й навчання працівників другим професіям організації розробляються на основі типових навчальних планів та програм для підготовки нових співробітників з відповідних професій. Під час вибору форм і методів навчання персоналу організації слід брати до уваги їх вплив на групи слухачів, які будуть навчатись [1, с. 51].

В умовах ринкової економіки планування розвитку персоналу визначення обсягів професійного навчання працівників здійснюється підприємством самостійно [1, с. 105 – 106]. Планування персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників і їх мотивацію, враховувати економічні

і соціальні наслідки під час прийняття відповідних рішень. Оскільки персонал є вирішальним фактором діяльності будь-якої організації, про ефективність планування можна судити з рівня досягнення цілей підприємством [3].

У нашій статті розглянуто актуальні методики професійного розвитку, які пропонують не тільки вчені нашої держави, але й зарубіжні фахівці. Найбільш розвинена практика проведення різних досліджень і застосування методик в галузі управління персоналом у Великобританії, США та Росії (табл. 1). В табл. 1 розглянуто методи розвитку персоналу у Великобританії, оскільки у цій країні більш розвинута практика [5].

Найбільш прийнятними для України є:

- E-learning (скорочення від англ. Electronic Learning) – система електронного навчання, синонім таких термінів, як електронне навчання, дистанційне навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій.

У Великобританії цей метод використовують 54% компаній; 71% британських фахівців вважають, що його використання зростає. У чистому виді e-learning визнаний неефективним і давно вже на Заході не використовується [5].

Розвиток персоналу в США характеризується тим, що кожна компанія має власну ефективну систему перепідготовки кадрів. Нові працівники зобов'язані проходити її щорічно, і тому процес навчання відбувається постійно.

- Наставництво. Цей метод досить широко використовують у Росії. Взагалі, це найбільш розповсюджений метод, хоча далеко не найпростіший для навчання й розвитку персоналу. У Росії прикладів послідовного й ефективного впровадження системи наставництва досить багато [5].

У США існує різновид наставництва – Budding (від англ. buddy – друг, приятель). Budding – це, насамперед, підтримка, допомога, певною мірою керівництво й захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати й мета. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок [4].

- Secondment – це різновид ротации персоналу, зо якого співробітника „відряджають” на інше місце роботи на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Цей процес може бути внутрішнім, коли співробітників „відряджають” усередині організації (в інший департамент, відділ або підрозділ), і зовнішнім, коли співробітників



**Рис. 1. Складові процесу розвитку персоналу організації**

Методи розвитку персоналу у Великобританії

Методи розвитку персоналу	Скільки компаній його використовують	Кількість респондентів, які зазначили, що використання цього методу зросте у найближчий час
Навчання на робочому місці	99%	52%
Зовнішні конференції	95%	22%
Курси	93%	21%
Зовнішні тренінги	90%	26%
Коучінг лінійними менеджерами	88%	74%
Аудіо та відео курси	81%	35%
Наставництво	72%	63%
Ротація	71%	48%
Коучінг зовнішніми спеціалістами	64%	36%
E-learning	54%	71%
Внутрішні заходи щодо обміну знаннями	52%	50%

відправляють на роботу в іншу компанію, причому, зазвичай, іншої галузі. Особливо цей метод використовують компанії із плоскою структурою, де обмежені можливості просування співробітників і, як наслідок, розвиток у них додаткових навичок [5].

Цей метод активно використовується у Великобританії. У Росії його не використовують зовсім, його популяризація поки що обмежується рідкими обговореннями у вузьких колах [4].

- Shadowing – один із найбільш простих в реалізації і невитратних методів навчання й розвитку персоналу. Цей метод припускає, що до співробітника прикріплюють „тінь” (shadow – тінь (англ.)). Це може бути випускник вузу, який мріє працювати в цій компанії, або людина, яка проробила у компанії певний час і хоче поміняти відділ або зайняти цікаву йому посаду. Роботодавець робить його „тінню” на кілька днів, щоб подивитися, збережеться мотивація цієї людини чи ні. Як показують дослідження, проведені в США, після shadowing 50% людей відмовляються від своєї мрії. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати. Shadowing і secondment використовують 71% компаній у Великобританії [4].

Таким чином, можна сказати, що формування ефективного розвитку персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства. Розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але цілеспрямоване планування руху співробітників.

Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства та є

вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній ініціюють здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування й організація розвитку персоналу є важливими функціями управління персоналом, використання цього досвіду є важливою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

### Література

1. **Савченко В. А.** Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/104.html>
2. **Белецкий Н. П.** Управление персоналом : учеб. пособие / Белецкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн. : ИП „Екоперспектива” 2000. – 320 с.
3. **Крушельницька О. В.** Управління персоналом [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. О. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К., „Кондор”. – 2003. – 296 с. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/45.html>
4. **Закомурная Е.** „Тени” и „друзья”: методы обучения персонала, которых у нас пока нет. Источник: E-executive [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214&sphrase\\_id=25693](http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214&sphrase_id=25693)
5. **Trainings.ru** – портал об обучении и развитии персонала. Методы обучения и развития персонала, применяемые в Великобритании COPYRIGHT 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>
6. **Менеджмент персоналу** [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх,

С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с. – Режим доступу : <http://studentam.kiev.ua/content/view/737/98>

**Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодні**

У статті розглянуто професійний розвиток персоналу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та визначення основних складових персоналу. Окреслено сучасні зарубіжні методи, які зокрема використовуються у Великобританії, США та Росії.

*Ключові слова:* професійний розвиток, розвиток персоналу, підготовка та перепідготовка персоналу, методи розвитку персоналу.

**Ткаченко А. М., Марченко К. А. Профессиональное развитие персонала – неотложное задание настоящего**

В статье рассмотрено профессиональное развитие персонала с целью повышения эффективности

деятельности предприятия и определения основных составляющих персонала. Очерчены современные зарубежные методы его исследования, которые в частности используются в Великобритании, США и России.

*Ключевые слова:* профессиональное развитие, развитие персонала, подготовка и переподготовка персонала, методы развития персонала.

**Tkachenko A. M., Marchenko K. A. Professional Development of Staff – Urgent Task Today**

The article deals with professional development to improve the efficiency of the enterprise and determination of the main components of the personnel. Outlined modern foreign methods that are used in particular in the UK, USA and Russia.

*Key words:* professional development, staff development, training and retraining of personnel, methods of staff development.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2013

Прийнято до друку 12.03.2014