

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ

Анотація. Досліджено теоретико-методологічні аспекти навчання та розвитку персоналу на підприємстві. Розкрито сутність, форми і види навчання персоналу на підприємстві. Метою важливого процесу розвитку персоналу на підприємстві є підготовка конкурентоспроможних високопрофесійних працівників, мотивованих до максимальних зусиль для завоювання ринків, підвищення якості продукції, ефективного використання всіх видів ресурсів та зниження собівартості продукції. Проаналізовано зарубіжний досвід фінансування управління та розвитку персоналу, сучасний стан системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства. Визначено основні форми навчання персоналу на підприємстві СГ ТОВ «Дніпро-Н» та шляхи підвищення ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу.

Ключові слова: персонал, професійне навчання, кадровий потенціал, підготовка кадрів, підвищення кваліфікації персоналу.

Semenova Liudmyla, Karpenko Iryna
University of Customs and Finance

ORGANIZATION OF THE SYSTEM OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF PERSONNEL AT THE ENTERPRISE, WAYS OF ITS IMPROVEMENT

Summary. The theoretical and methodological aspects of training and personnel development at the enterprise are investigated. The essence, forms and types of training of personnel at the enterprise are revealed. Insufficient professional and qualification level of workers is one of the main reasons for the low competitiveness of the economy, affects the level of profitability of the economy and, in turn, limits the financial opportunities for professional development and personnel development. Highly skilled, well-organized and motivated staff influences the company's fate, so career management is important in achieving the main goal of any enterprise. Modern approaches to assessing the effectiveness and quality of professional development of staff are based on a set of assessment indicators that include aspects of the personal level, the educational institution and the enterprise. The purpose of the whole process of personnel development at the enterprise is to prepare competitive highly professional workers, motivated to the maximum requirements for gaining markets, improving the quality of products, efficient use of all kinds of resources and reducing the cost of production. The foreign experience of financing the management and development of personnel, the current state of the management system of the personnel of the agricultural enterprise has been analyzed. The basic forms of personnel training at the enterprise "Dnepr-N" LLC and ways to increase the efficiency of professional development and organization of personnel training are determined. Various types and forms of training can be used for professional training of personnel at the enterprise. The training of personnel is to train them with the work skills that are necessary for the qualitative performance of the work.

Keywords: personnel, vocational training, personnel potential, training, staff training.

Постановка проблеми. Сучасний рівень інформаційного, комунікаційного та програмного забезпечення, а також виробничих та управлінських технологій і пов'язане з ним технологічне та технічне переоснащення підприємств підвищують вимоги роботодавців до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Тому метою важливого процесу розвитку персоналу на підприємстві є підготовка конкурентоспроможних високопрофесійних працівників, мотивованих до максимальних зусиль для завоювання ринків, підвищення якості продукції, ефективного використання всіх видів ресурсів та зниження собівартості продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню комплексу питань, пов'язаних з розвитком та навчанням персоналу, присвячено низку досліджень видатних зарубіжних та українських вчених-економістів, зокрема О.А. Грішнова [3], В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [4], А.Я. Кибанов [5], О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [6] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Визначено шляхи підви-

щення ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу СГ ТОВ «Дніпро-Н».

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження теоретико-методологічних аспектів навчання та розвитку персоналу на підприємстві, розкриття сутності, форми і види навчання персоналу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнитися від конкурентів – усі ресурси майже однаково доступні на ринку.

Ставка на професіоналізм і компетентність завжди перспективна. Саме працівники, їх професійна компетентність, відданість організації, уміння використовувати знання на практиці для виконання посадових обов'язків та вдосконалення діяльності є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності господарства [1].

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 вироб-

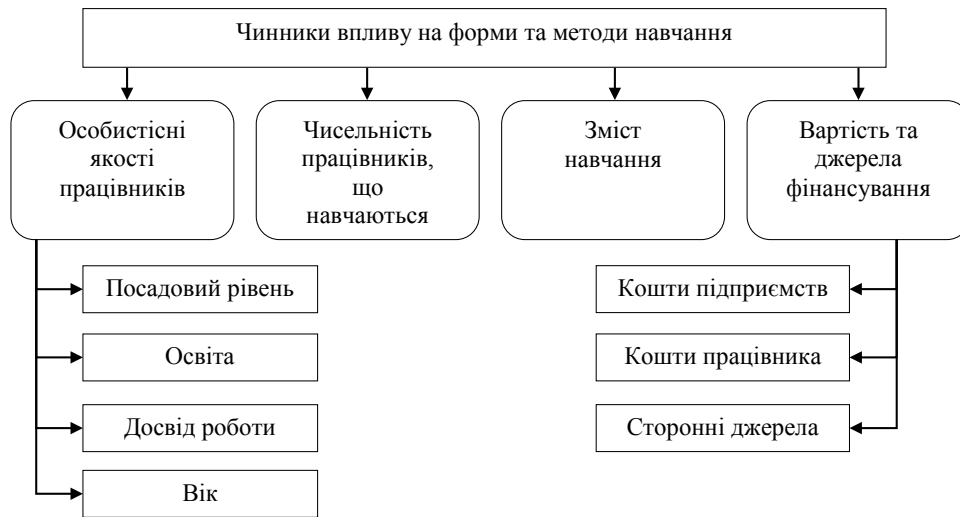


Рис. 1. Чинники впливу на форми та методи навчання

Джерело: [6]

ництва 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 [7].

У науковій літературі важливе значення приділяється проблемі чинників, які мають надзвичайний вплив на форми та методи навчання персоналу. Вони представлені на рис. 1.

Сучасні підходи до оцінки ефективності та якості професійного розвитку персоналу засновані на комплексі показників оцінки, що передбачають врахування аспектів особистісного рівня, навчального закладу та господарства. Так, О.А. Грішнова звертається до такої техніки аналізу, як витрати-вигоди (cost-benefit analysis) та відповідно до цього методу пропонує ідентифікацію витрат та вигод із врахуванням фактору часу та порівняння розміру отриманих у результаті професійного навчання вигод із величиною витрат на його здійснення [3].

На думку А.Я. Кібанова, оцінку якості навчання персоналу слід проводити шляхом складання

схеми доходів і витрат господарства, визначення сальдо грошового потоку, здійснення розрахунку чистого дисконтованого доходу згідно встановленої норми дисконту, та подальшого розрахунку чистої поточної вартості, середньорічної рентабельності й терміну окупності витрат проекту навчання персоналу. Автором також пропонується оцінювати вплив додаткового навчання робітників на рівень продуктивності їх праці [5].

Для професійного навчання персоналу на підприємстві можуть використовувати різні види і форми навчання. Фахівці у сфері управління персоналом стверджують, що не існує єдиного універсального методу навчання – кожен має свої переваги і недоліки. Тому більшість сучасних програм – це комплекс різних прийомів подання матеріалу. Вибір виду і форми процесу професійного навчання повинен визначатися конкретними умовами, в яких організація функціонує, і цілями, що повинні бути досягнуті за допомогою професійного навчання (табл. 1).

Також слід зазначити, що ефективність управління організацією у більшій мірі залежить від якісного добору і розстановки кадрів.

Таблиця 1

Види професійного навчання

Класифікаційна ознака залежно від:	Види професійного навчання відповідно до класифікаційної ознаки
поєднання навчального процесу і роботи на підприємстві	– відривом від виробництва – під час проходження навчання працівника звільняють від своїх обов'язків; – без відриву від виробництва – під час навчання працівник поєднує його з виконанням своїх основних обов'язків
цільового призначення	– первинна підготовка – навчання працівника без освіти першого разу; – перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової спеціальності (професії); – підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і навичок у рамках своєї професії та спеціальності; – адаптаційне навчання – навчання працівника з метою професійної, соціальної адаптації на підприємстві
тривалості навчання	– короткострокове – навчання протягом не більше ніж 5 днів, час активного сприйняття інформації – до 40 годин; – середньострокове – навчання протягом не більше ніж 6 місяців; – довгострокове – навчання більше ніж 6 місяців
кількості слухачів	– індивідуальне; – групове

Джерело: [4]

З моменту утворення і в процесі свого функціонування господарства та організації постійно залучають нових працівників на зміну тим, що з різних причин їх покинули, а також у зв'язку з розширенням обсягів виробництва. Ці процеси є керованими і полягають у цілеспрямованому доборі і доцільній розстановці кадрів.

Потреба господарства в розвитку персоналу зумовлена постійними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, удосконаленням процесів управління, освоєнням нових технологій та видів діяльності. Сучасним господарствам не можна економити на персоналі, оскільки від ефективності його роботи залежить загальний успіх господарства.

Ефективність діяльності господарства залежить від інвестицій у виробництво на 30%, тоді як на 70% усіх господарств залежить від рівня кваліфікації працівників. Про важливість розвитку персоналу можна зробити висновки з таких цифр: у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить близько п'яти років, у Японії – від одного до півтора року, в Україні підвищення кваліфікації проводиться кожні 12 років [8]. Як бачимо, Україна в цьому аспекті значно відстає від інших країн. При цьому на деяких господарствах взагалі не приділяється уваги питанню розвитку та підвищення кваліфікації працівників [2].

На підприємстві СГ ТОВ «Дніпро-Н» існує Положення про добір персоналу. Це Положення є внутрішнім документом господарства і визначає порядок пошуку та підбору персоналу. Воно є технологією, обов'язковою для виконання при підборі всіх без винятку кандидатів і всіма без винятку учасниками.

Основною метою підбору персоналу є своєчасна комплектація господарства ефективним і результативним персоналом. Він здійснюється на нововведені в структуру господарства посади або при заміні співробітника. Даний процес знаходиться в компетенції співробітників департаменту по роботі з персоналом. Інформація про претендентів носить конфіденційний характер. Підбір персоналу проводиться на конкурсній основі.

Компанія постійно рухається вперед і інвестує, як у свій розвиток, так і у розвиток компанії: освоюють нові ринки і масштаби бізнесу, впроваджують сучасні технології і використовують нове обладнання, створюють нові проекти та робочі місця; вкладають у професійне навчання та особистісний розвиток співробітників.

Усі кадрові політики і процедури ТОВ «Дніпро-Н» спрямовані на вирішення таких задач:

- планування і регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених задач;
- формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву з числа висококваліфікованих фахівців для висування на керівні посади;
- інформування працівників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань управління компанією в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність;
- зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні;

- забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці;

- створення умов для об'єктивної оцінки і визнання заслуг всіх і кожного з співробітників;

- формування системи навчання і розвитку наставництва;

- розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якості та об'єму виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення.

Відповідно до стратегії розвитку товариства, зазначеному у Статуті, професійне навчання кадрів СГ ТОВ «Дніпро-Н» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь та навичок відповідно до вимог виробництва. Різні форми підвищення кваліфікації мають свої переваги та недоліки. Виходячи з цього, необхідно використовувати різноманітні їх поєднання, однак, останнім часом, через обмеженість фінансових ресурсів акцент ставиться найбільше на тренінги, які проводить бізнес-тренер, що тривають лише один день. Тому, на нашу думку, варто розвивати альтернативні форми навчання для скорочення витрат на розвиток персоналу.

Для більш дієвого залучення персоналу до вирішення існуючих проблем СГ ТОВ «Дніпро-Н» має розглянути наступні дії невідкладного характеру, а саме: розробка процесу обміну знаннями та використання компетентності персоналу, наприклад, схеми накопичення ідей щодо поліпшення; запровадження відповідної системи визнання та преміювання, яка ґрунтується на індивідуальному оцінюванні досягнень персоналу; установа системи атестування навичок і планування кар'єри для сприяння особистому розвитку персоналу; постійний критичний аналіз рівня задоволеності, потреб і очікувань персоналу; забезпечення можливостей наставництва й консультування (коучингу).

Висновки і пропозиції. Для підвищення ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу СГ ТОВ «Дніпро-Н» має запровадити процеси, які дозволять персоналу:

- перетворювати стратегічні цілі підприємства у власні робочі завдання підлеглих та розробляти плани їх досягнення;

- брати на себе зобов'язання вирішувати конкретні задачі та відповідати за їх розв'язання;

- постійно підвищувати компетенцію та набувати необхідного досвіду роботи; працювати в команді та сприяти спільній діяльності;

- обмінюватися інформацією, знаннями та досвідом у межах підприємства.

Алгоритм процесу навчання персоналу включає чотири взаємопов'язані стадії: аналіз потреб у навчанні, проектування та планування навчання, забезпечення процесу навчання та оцінювання результатів навчання, а також передбачає безперервне вдосконалення процесу навчання працівників як ресурсної складової

управління підприємством. Запропонований алгоритм процесу навчання дозволить СГ ТОВ «Дніпро-Н» визначати та аналізувати потреби у підвищенні компетентності персоналу, проектувати, планувати та забезпечувати процес навчання, оцінювати його результати, а також

здійснювати постійний контроль за навчанням та поліпшувати цей процес. Вищезазначений алгоритм допоможе перетворювати навчання персоналу на більш результативне та ефективне інвестування ресурсів задля досягнення цілей організації.

Список літератури:

1. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7(2). С. 144–146.
2. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів (світовий досвід та тенденції розвитку в Україні). *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 8. С. 45–48.
3. Грішнова О.А. Людський капітал (формування в системі освіти і професійної підготовки) : монографія. Київ, 2001. С. 42–45.
4. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ, 2006. 398 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. Москва, 2010. 695 с.
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посібн. Київ, 2007. 428 с.
7. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1(35). С. 194–197.
8. Cedefop. The changing nature and role of vocational education and training in Europe. URL: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5569-0> (дата звернення: 20.03.2019).

References:

1. Buchynska T.V. (2014). Rozvytok personalu yak osnovnyi chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti hospodarstva [Marketing to the staff as the main official in competitiveness of state partnership]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no. 7(2), pp. 144–146.
2. Horpynchenko O.V. (2016). Systema pidhotovky kadriv (svitovyi dosvid ta tendentsii rozvytku v Ukraini) [The system of training frames (consecutive development and development trends in Ukraine)]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalno-ho universytetu*, no. 8, pp. 45–48.
3. Hrishnova O.A. (2001). Liudskyy kapital (formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky) : monohrafiia [Human capital (formulated in systems of study and professional training) : monograph]. Kyiv, pp. 42–45.
4. Daniuk V.M. (2010). Menedzhment personalu : navchal. posib [Staff management]. Vyd. 2-he, bez zmin / za zah. red. V.M. Daniuka, V.M. Petiukha. (in Ukrainian)
5. Kybanov A.Ia. (2010). Upravlenye personalom orhanyzatsyy : uchebnyk [Organization Personnel Management] / pod red. A.Ia. Kybanova. (in Russian)
6. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. (2007) Upravlinnia personalom : navch. posibn [Managing staff]. (in Ukrainian)
7. Tkachenko A.M., Marchenko K.A. (2014). Profesiinyi rozvytok personalu – nahalne zavdannia sohodennia [Professionals rozvytok staff – nagalne zavdannya sogodennya]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1(35), pp. 194–197.
8. Cedefop. The changing nature and role of vocational education and training in Europe. URL: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5569-0> (accessed: 20.03.2019).