

УДК 65.529

Кір'ян О.І.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії***Дуднева Ю.Е.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії*

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ ЧАСУ ТА КОШТІВ ПІД ЧАС ЙОГО СУПРОТИВУ ЗМІНАМ

DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF DEFICIT OF TIME AND MONEY AT HIS RESISTANCE TO CHANGES

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто проблемні складові процесу розвитку персоналу в умовах дефіциту часу та фінансів. Визначено основні проблемні питання цього процесу, а саме відсутність розуміння керівництвом проблеми, відсутність ресурсів, супротив персоналу змінам. Висвітлено можливі причини появи вказаних проблем. Запропоновано шляхи їх розв'язання. Зазначено законодавчі інструменти впливу на керівництво в разі його інертної поведінки. Запропоновано інформаційну підтримку змін та розвитку персоналу, формування поетапного досягнення мети з визначенням ефекту від досягнення кожного етапу. Сформовано пропозиції стимулювання робітників до саморозвитку та навчання. Враховано різницю наявних трудових навичок, здібностей і здатностей кожного працівника. Визначено відмінності українського та закордонного підходів до визначення ефективності використання персоналу. Запропоновано застосування особистісного росту як додаткового джерела розвитку професіоналізму.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, зміни, інформаційна підтримка, змагання, наглядова рада, навчання навчання, наставник, лізинг персоналу, критерії розвитку робітника, стимулювання, рентабельність персоналу, розвиток особистості.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены проблемные составляющие процесса развития персонала в условиях дефицита времени и финансов. Определены основные проблемные вопросы этого процесса, а именно отсутствие понимания руководством проблемы, отсутствие ресурсов, сопротивление персонала изменениям. Отражены возможные причины появления указанных проблем. Предложены пути их решения. Обращено внимание на законодательные инструменты влияния на руководство в случае его инертного поведения. Предложена информационная поддержка изменений и развития персонала, формирования поэтапного достижения цели с определением эффекта от достижения каждого этапа. Сформированы предложения по стимулированию работников к саморазвитию и учебе. Учтена разница имеющихся трудовых навыков, способностей и возможностей каждого работника. Выделены отличия украинского и заграничного подходов к определению эффективности использования персонала. Предложено применение личностного роста как дополнительного источника развития профессионализма.

Ключевые слова: персонал, развитие персонала, изменения, информационная поддержка, соревнования, наблюдательный совет, обучение обучению, наставник, лизинг персонала, критерии развития работника, стимулирование, рентабельность персонала, развитие личности.

ANNOTATION

In the article the problem elements of process of development of personnel are considered in the conditions of deficit of time and

finances. The basic problem questions of this process are imperceptions by guidance of problem, absence of resources, and resistance of personnel to the changes. Possible reasons of appearance of these problems are reflected. The ways of their decision offer. Basic attention is turned on legislative instruments that influence on guidance in case of his inert behavior. Informative support of changes and development of personnel offers, results of stage-by-stage achievement of aim with determination of effect from the achievement of every stage. Suggestions are formed for the stimulation of workers to development of personality and educating. A difference is taken into account in labour skills, capabilities and possibilities of every worker. The differences of the Ukrainian and foreign approach the defining determination of efficiency of the use of personnel. Development of personality offers as an additional source of development of professionalism.

Keywords: personnel, development of personnel, change, informative support, competitions, observant advice, education to study's, tutor, leasing of personnel, criteria of development of worker, motivation, profitability of personnel, development of personality.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток новітніх технологій, глобалізація споживчих ринків змушують організації забезпечувати постійне впровадження оновлених прийомів та методів праці, які враховують ці зміни. Цей процес стосується як техніки, технологій у виробничій сфері, так і роботи з інформаційним простором. Тому керівництво всіх без винятку підприємств та організацій змушене забезпечувати та контролювати рівень розвитку персоналу, узгоджуючи його з темпами змін у відповідній галузі. В ході реалізації розвитку виконавців більшість організацій мають певні проблеми, основні з яких можуть бути поєднані в такі групи: керівництво не усвідомлює значущість розвитку персоналу та необхідність постійного підвищення рівня його компетентностей; керівництво усвідомлює потребу, але не має ресурсів (на його думку) для якісної реалізації процесу; персонал не усвідомлює необхідності змін та блокує ці процеси. Все це формує одночасний дефіцит робочої сили, відповідної до оновлених техніко-технологічних вимог; дефіцит часу на оптимізацію робочої сили з урахуванням прогнозів розвитку середовища; дефіцит коштів, необхідних для реалізації попереднього проце-

су (потреба у вилученні з обігу значних їх обсягів в досить короткий проміжок часу). Тому організації необхідно заздалегідь розробляти заходи оптимізації процесів розвитку персоналу та нейтралізації (попередження, подолання) вказаних проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку персоналу як окрема складова діяльності системи управління кадрами розглядається авторами досить часто. Розробленням теоретичних та практичних основ методології дослідження цього питання займалися такі провідні фахівці, як, зокрема, К. Беккер, Н. Гавкалова, О. Грішанова, А. Колот, М. Мелоун, Г. Одинцова, Т. Стюарт, М. Тайлес, Ф. Хміль. Більшість цих досліджень має відокремлений характер, формує інструментарій розвитку персоналу, але не надає спрощеного роз'яснення саме робітникам підприємства взаємозв'язку розвитку персоналу з підвищенням результативності як всього підприємства, так і одиниці робочої сили, очікуваних вигод від розвитку персоналу для всіх учасників трудових відносин.

Прикладні дослідження доводять, що більшість підприємств досить рідко оцінює ефективність витрат на розвиток персоналу шляхом вивчення зміни рентабельності його використання, тому ставиться до нього нерозважливо. Так, С. Нісфоян відзначає, що більшість підприємств машинобудування має майже однакові витрати на професійне навчання, тоді як рентабельність персоналу більшою мірою залежить від механізму оплати праці та соціальних заходів, яких вживає підприємство [1, с. 14–15]. Дослідження, проведені О. Затейщикою на підприємствах іншої галузі на декілька років раніше, дали майже аналогічний результат [2, с. 15]. Водночас новітні дослідження доводять, що розвиток персоналу покращує конкурентоздатність підприємств, підвищує його інноваційний потенціал та в подальшому суттєво впливає на кадрову структуру та стратегію підприємства загалом [3]. На наш погляд, це є наслідком більш професійного підходу персоналу після засвоєння необхідних компетенцій до всіх сфер діяльності та взаємного покращення організації та оплати праці.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Автори публікацій за цією тематикою розглядали переважно активну участь керівництва в подоланні супротиву колективу змінам. Але їх більшість не розкриває питання супротиву самого керівного складу, що стає суттєвою проблемою формування та реалізації відповідних управлінських рішень. Другою частиною проблеми, що досить мало висвітлюється в роботах фахівців та майже не знаходить свого вирішення, є виконання поставлених завдань в умовах кризи часу та коштів в умовах пасивності колективу та керівництва, що створює додатковий супротив інертністю та відсутністю дій як таких.

Мета статті. Спираючись на потреби підприємств в узгодженні можливостей розвитку персоналу з його бажанням це робити, у статті пропонуємо декілька кроків нейтралізації супротиву змінам колективу (зокрема, його керівного складу), формування відповідальної позиції кожного робітника щодо власної якості як робочої сили. Крім того, враховуючи досить поширену серед вітчизняних підприємств проблему дефіциту ресурсів, розглянемо можливість застосування в цих умовах значної кількості досить дієвих прийомів розвитку персоналу з мінімальними витратами коштів на цей процес.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш проблемним чинником в питаннях розвитку персоналу є відсутність розуміння та бажання керівництва організації здійснювати цей процес. Бо саме керівництво через функціональні обов'язки має, зокрема, здійснювати моніторинг ситуації в організації, визначатися з пріоритетами стратегічного розвитку, спрямуванням ресурсів та здійснювати контроль за доцільністю та якістю їх використання. І в разі відсутності розуміння нагальної потреби в постійному розвитку персоналу, в забезпеченні підтримки його якостей на рівні світових ринкових вимог виконавці майже не здатні самостійно підтримувати вказаний трудовий потенціал. Тому власник організації повинен володіти інструментарієм подолання інертності та байдужості наявного керівництва.

Насамперед це розуміння можливостей використання законодавчого портфеля. Так, органом впливу на керівників організації є наглядова рада, що має право не тільки формувати перелік стратегічних задач для виконавчого органу підприємства в особі дирекції, але й вимагати їх виконання або ініціювати заміну одного або декількох (всіх) представників виконавчого органу [4–6]. Крім того, процес розвитку персоналу повинен бути закладений в стратегічні плани підприємства та затверджений як обов'язкова умова можливості працювати, продовжувати контракт співробітника тощо. Такий підхід убезпечить власника (акціонерів) організації від інертної позиції наявного керівництва, буде на рівні юридичних взаємин забезпечувати здійснення розвитку персоналу як складової процесу затримки на керівній посаді як члена цього колективу.

Супротив колективу змінам, зокрема процесу постійного розвитку, розглядається фахівцями весь час існування менеджменту як науки. При цьому більшість авторів виходить з того, що причинами супротиву є як відсутність поінформованості робітників організації щодо причин впровадження змін та очікуваних наслідків розвитку кожного члена колективу, так і звичка до наявного процесу діяльності, ілюзія стабільності існування організації та робітника в ній [7].

Враховуючи психологію більшості найманих працівників, можемо прогнозувати досить не-

гативне ставлення до будь-яких змін, що не мають суттєвої попередньої інформаційної психологічної підготовки суспільної думки в рамках колективу. На наш погляд, найбільш ефективним в цьому разі буде застосування прийомів на кшталт тих, якими користуються деструктивні маніпулятори з «компаній -пірамід». Такими є:

- безумовна віра керівництва в переваги, необхідність та невідворотність майбутніх змін, вміння емоційно доносити до слухачів (підлеглих) цю впевненість в необхідності розвитку персоналу (як професійно, так і соціально; як особистості, як члена колективу);

- попереднє висвітлення керівниками всіх рівнів найбільших переваг очікуваних змін в якостях персоналу з коротким «між іншим» визначенням потенційно очікуваних складностей процесу (для зменшення скептичних настроїв щодо відсутності розуміння керівництвом потенційно можливих проблем), висвітленням декількох шляхів їх подолання з вигодою для організації загалом та кожного учасника зокрема;

- визначення та висвітлення етапів («кроків») досягнення результату, що дає змогу глобальну мету (яка інколи здається більшості майже не реальною для здійснення) розділити на декілька зовнішньо результативних елементів, кожен з яких є досить зрозумілим, досяжним, доцільним, має власну цінність навіть під час зупинки саме на ньому (без досягнення подальших етапів), а отже, зменшити психологічний супротив кожному окремому результату з висвітленням процесу розвитку персоналу як досить простого, зрозумілого, навіть легкого;

- застосування механізму змагання між членами трудового колективу щодо процесу їх розвитку та результатів впровадження отриманих навичок, що дає змогу сформулювати відчуття залежності результату саме від робітника, а не керівництва або інших осіб (організацій);

- швидке застосування відповідного механізму стимулювання вищевказаних процесів, щоб зрозумілою для робітника оцінкою результату (винагородою) підтвердити об'єктивність пропозиції розвитку та її відчутні переваги.

Застосування таких прийомів не тільки знизить критичність працівників щодо змін, але й позитивно вплине на їх бажання розвиватися максимально швидко, отримувати нові компетенції з максимально можливої кількості джерел, завдяки чому мати матеріальну винагороду та психологічне задоволення, зокрема за рахунок професійного домінування в колективі. Це стане підґрунтям для перемоги над дефіцитом коштів та часу в процесі розвитку персоналу.

Безпосередній процес розвитку персоналу розглядала та розглядає значна кількість авторів. Стандартні варіанти на кшталт вибору керівництвом і кадровою службою та відвідування персоналом курсів, тренінгів вимагають перш за все відриву працівника від робочого місця або витрат його особистого часу (вихідних днів), значних витрат на ці заняття, їх «відірваності»

від значної кількості проблемних ситуацій, що в подальшому виникають на окремих робочих місцях. Крім того, не всі ведучі здатні відповісти на поставлені слухачем вузькі виробничі питання, не кожен робітник здатен чітко сформулювати такі питання для отримання кваліфікованої відповіді. Тобто такі форми розвитку персоналу дають можливість отримати загальну теоретичну та часткову практичну підготовку, але напрацювання потрібного рівня професіоналізму буде здійснюватись працівником самостійно на робочому місці та без участі тренера. Це додатково розтягує цей процес у часі та інколи нівелює результат навчання неможливістю робітника побачити шляхи практичного застосування отриманої теоретичної інформації через як суб'єктивні причини (індивідуальне сприйняття працівника), так і об'єктивні причини (саме його діяльність може потребувати іншого підходу, але побачити відмінність та запропонувати інші прийоми роботи може лише фахівець).

Виходячи з сучасних можливостей інформаційних ресурсів, пропонуємо частково змінити механізм проходження навчання або попередньо підготувати працівників до курсів та тренінгів за допомогою таких прийомів.

1) Організувати ознайомлення з відеоресурсами відповідних трудових процесів, тренінгів, курсів. Особливо це стосується робочих процесів, що мають певну технологію. Робітник тоді зможе самостійно вивчити певні трудові прийоми, рухи, послідовність процесу зі швидкістю та кількістю повторів, які потрібні саме йому; декілька раз повернутися до незрозумілого місця, звернутися до колег, керівника, технологів щодо отримання роз'яснень або підтримки можливих сумнівів. Інколи така форма навчання може спровокувати появу нових, ще більш продуктивних прийомів праці. Вивчення матеріалу в зручний час (особливо якщо робота в організації йде в декілька змін) в прийнятному темпі (відповідно до особистого фізіологічного режиму функціонування організму, а для осіб, що володіють смартфонами, – під час перемішень, очікування тощо) зменшує супротив робітника змінам, підвищує лояльність до процесу навчання та прискорює його.

2) Застосування прийому «роби як фахівець». Робітник-учень за наявності більш досвідченого фахівця за попередньою згодою з ним та керівництвом періодично в робочий час спостерігає за діяльністю наставника, вивчаючи поступово його прийоми праці. В цьому разі важливо домовитись про можливість ставити наставнику запитання, але в певній кількості та в обумовлених умовах (у відведений для цього час). Такий підхід дасть можливість не відволікати наставника від роботи і не буде зменшувати його продуктивність; дасть змогу учню вивчити складні прийоми праці, надасть час на роздуми про зміст та ефективність окремого трудового прийому (можливість самому

знайти відповідь на питання, що виникло) та задовольнити потребу в поясненнях незрозумілих механізмів. Крім того, відповідаючи на питання учня, наставник інколи знаходить ще більш ефективні прийоми праці, забезпечуючи і власний розвиток. Через певний проміжок часу вже наставник періодично спостерігає за діями учня і в обумовленій формі пояснює шляхи більш ефективного виконання трудового процесу, корегує наявні помилки. Діяльність обох працівників на діючих робочих місцях (навчання в робочому процесі) дає змогу врахувати його унікальність та напрацювати навички саме для наявного обладнання, умов, ресурсів тощо.

3) В разі відсутності в організації потрібного фахівця можна скористатися лізингом потрібного персоналу, його тимчасовою «орендою» із застосуванням попередньо описаної форми розвитку власних робітників. Це дасть змогу і виконати наявні в організації замовлення, і навчити власних співробітників без відриву від їх основної діяльності. Альтернативою може бути надання власних робітників іншим підприємствам на аналогічних умовах за наявності висококваліфікованих співробітників з потрібними навичками. Але остання пропозиція доцільна лише за умови наявності на самому підприємстві працівників, професійна підготовка яких є дефіцитною на ринку праці; за готовності таких робітників до горизонтального кар'єрного росту.

4) Сучасні процеси розвитку потребують вмінь робітника опрацювати значні масиви інформації. Тому для покращення процесу розвитку, на наш погляд, робітника потрібно навчати швидко читати та сприймати розмаїття матеріалу, вміти його структурувати, поєднувати, компонувати та зберігати в пам'яті з подальшим практичним застосуванням в потрібний момент в роботі. Наявність відповідних навичок суттєво скоротить час на навчання та підвищить його якість. Тому вагомим кроком вперед в розвитку сучасного персоналу незалежно від його категорії та професії буде навчання навчатися. Це можуть бути як віртуальні тренінги, так і очні курси (для практичного закріплення процесу та безпосередньої індивідуальної допомоги фахівця працівникам організації залежно від їх особистісних характеристик). Проведення таких занять на території підприємства зробить їх більш дешевими, а особливо у великих містах (вартість курсу зменшиться на суму оренди приміщення, максимальна кількість членів групи за домовленості з тренером робить вартість навчання одного співробітника значно меншою, для підприємства зі значною кількістю співробітників формування декількох груп дає змогу домовлятися про «оптову вартість» послуги навчання).

5) Розробка та впровадження оновленої системи стимулювання, яка буде враховувати, крім інших показників, швидкість розвитку персоналу, підвищення його якості. Застосування системи виплати відсотків від збільшення рен-

табельності праці окремому співробітнику дасть змогу перевести процес її підвищення зі стану примусу керівництвом у стан бажання та уваги співробітника, що завжди є більш продуктивним. Одноразові винагороди за оприлюднення джерел матеріалів, що дають змогу суттєво покращити навички роботи та навчання, залучать до пошуку найкращих нових навчальних матеріалів увесь колектив, а не тільки декількох працівників кадрової служби або керівника. Регулярне застосування рейтингу розвитку робітника (як по відношенню до інших, так і по відношенню до власних попередніх показників) з підтримкою найкращих одноразовою винагородою створить як стан змагання робітників між собою, так і стимул для найкращих працівників постійно підвищувати власні професійні якості (стан змагання за саморозвиток). Це особливо важливо за необхідності одночасного розвитку всіх членів колективу, бо дає змогу робітнику з меншими на даний період трудовими навичками отримати визнання його розвитку як таке, що перевищило розвиток робітника з найвищими трудовими показниками.

Результатом розвитку персоналу має стати зростання рентабельності його використання. Розрахунок цього показника є досить складним та містить значну кількість показників діяльності як підприємства загалом, так і робітника зокрема [9].

Застосування при цьому закордонного досвіду є досить ускладненим, бо більшість фахівців не розділяє результативність персоналу та результативність компанії, а вважає ці показники тотожними, взаємозалежними та такими, що потребують одночасного комплексного врахування навіть під час приділення уваги окремим питанням під час роботи з персоналом [10]. Водночас значна кількість ТОП-менеджерів, бізнес-лідерів (Келлі Макгоніел, Стів Пітерс, Брайан Трейсі, Бодо Шефер та багато інших) звертає увагу на саморозвиток та самоорганізацію особистості без прив'язки цього процесу до певного місця праці, виду діяльності. Вони вважають необхідним розвиватися кожному як особистості, пошук свого місця перш за все в житті, що забезпечить розвиток та зростання результативності роботи та якості життя. Ми вважаємо, що цей напрям розвитку персоналу також є важливим і повинен передусім застосовуватись до керівництва організації з метою розширення їх світогляду, посилення толерантності сприйняття відмінностей у виборі напрямів професійних та особистісних змін кожним працівником. При цьому слід відзначити, що більш розкута особистість, вільна від страхів, деструктивних обмежень навчається і працює більш ефективно, приймає більш гнучкі та унікальні рішення. Тому розвиток особистості є джерелом покращення процесу розвитку її як кадрової складової організації.

Висновки. З наведеного вище можна зробити такі висновки. Власники організації, її акціоне-

ри, інвестори повинні займати активну позицію в питаннях управління як власним капіталом, так і суб'єктами забезпечення їх потенційного прибутку, а саме робітниками. Для цього кожен з них має володіти знаннями щодо можливості та необхідності використання законодавчих актів як захисту ефективного управління всією організацією та безпосередньо персоналом як джерелом формування прибутковості її життєдіяльності. Керівництво організації повинне вміти комплексно бачити механізм розвитку персоналу та очікувані вигоди, вміти підкріплювати їх мотиваційною системою, а також доносити до підлеглих в найбільш прийнятній формі з урахуванням психології особистості.

Навчання персоналу може здійснюватись як традиційними способами, так і із застосуванням сучасних умов розвитку інформаційних технологій, що є більш результативним. Для отримання швидкого позитивного ефекту важливо кожного робітника зацікавити в процесі розвитку та отриманні від нього результатів, підкріплених системою стимулювання.

В умовах швидкоплинних змін кожен працівник повинен стати як учнем, так і наставником для себе та колег. Завдання керівництва полягає у створенні умов для можливостей та бажань робітників навчатися швидко, результативно, постійно. Важливо розвивати не тільки професійні якості співробітників, але й особистість в комплексі, формуючи гармонійного, самодостатнього, відповідального працівника, що вміє мислити, вчитися, поважає себе та оточуючих і бажає постійно досягати нових, кращих результатів в усіх сферах життєдіяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Нісфоян С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Харків, 2014. 21 с.
2. Затеїщикова О. Формування стратегії розвитку та використання управлінського персоналу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Харків, 2010. 20 с.
3. Гризовська Л. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Тернопіль, 2015. 24 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/5650>.
4. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вересня 2008 року № 514-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17/page>.
5. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.
6. Мальська М., Мандюк Н., Занько Ю. Корпоративне управління: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 360 с. URL: http://pidruchniki.com/19240701/menedzhment/naglyadova_rada_aktionernogo_tovarisstva.
7. Гвініашвілі Т. Механізм управління змінами на підприємстві в умовах забезпечення його інноваційного розвитку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Дніпро, 2017. 21 с. URL: http://www.google.ru/url?url=http://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/dissertations/K08.051.17/autoreferat_58b9b9e1cc5f0.pdf&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwj9p7aawePaAhVmP5oKHxYXAP8QFggmMAM&usg=AOvVaw1Yc5kPgpqZF7LvknFC5FFd.
8. Руп'єв В., Гуткевич С. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с. URL: http://pidruchniki.com/13731120/menedzhment/upravlinnya_zminami.
9. Щербаківа Н. Оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу вантажного автотранспортного підприємства. Ефективна економіка. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=835>.
10. Guertzen N. Job and Worker Reallocation in German Establishments: The Role of Employers' Wage Policies and Labour Market Institutions. URL: <http://www.google.ru/url?url=http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp07084.pdf&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwiX3rPZoP3aAhVNNMAKHVNBVEQFggmMAM&usg=AOvVaw0NbcStGz7H8-OleWkXiGuT>.