

УДК 331.108.4

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЦТВІ – ПРОВІДНА КОМПОНЕНТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА<https://orcid.org/0000-0003-1986-8777>

Ланська Світлана Петрівна, завідувач навчально-методичного відділу, к. е. н., Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, м. Київ, e-mail: sstomina@gmail.com, тел. +380663182760

Lanska Svitlana, Head of the Educational-methodical Department, Ph. D., Ukrainian State Employment Service Training Institute, Kyiv

S. Lanska. The Improving the System of Professional Development of Personnel at Work is an Leading Component of the Strategic Development of the Enterprise.

In article it is substantiated that the personnel development system is the leading component of the development strategy of any enterprise. It is proved that in today's economic conditions there is an objective need to meet the needs of modern production by highly skilled employees of different levels, for which the characteristic feature is the availability of high professional mobility.

It was emphasized that strategic development involves clarifying the goals and changing the structure of the enterprise. In this case, it is important to provide the optimal balance between the necessary changes and stability. In such a situation, employees must adapt to change, master the theoretical knowledge, practical skills and skills that are essential for solving the strategic and current tasks of dynamic enterprise development. This necessitates the functioning of a flexible and efficient system of personnel training and development at the micro level. The necessity of continuous development of personnel is emphasized.

The conceptual principles of formation of the system of continuous professional development at the micro level are determined. The creation of the Center for Professional Training and Personnel Development was proposed. Such a structural unit should act as the driving force of the enterprise, which will initiate innovations, will promote the general growth and development of internal business. However, all this can only happen if the activities of this Center are inextricably linked with the strategic direction of the enterprise, is consistent with its overall goal and creates added value.

Ланська С. П. Удосконалення системи професійного розвитку персоналу на виробництві – провідна компонента стратегічного розвитку підприємства.

Обґрунтовано, що система розвитку персоналу є провідною складовою стратегії розвитку будь-якого підприємства. Доведено, що у сучасних економічних умовах існує об'єктивна необхідність забезпечення потреб сучасного виробництва висококваліфікованими робітниками, фахівцями, менеджерами різного рівня, для яких характерною ознакою є наявність високої професійної мобільності.

Наголошено, що стратегічний розвиток передбачає уточнення цілей та зміну структури підприємства. При цьому важливо забезпечити оптимальне співвідношення між необхідними змінами і стабільністю. В таких умовах працівники мають адаптуватись до змін, інтенсивно оволодівати теоретичними знаннями, практичними уміннями та навичками, які є необхідними для вирішення стратегічних та поточних завдань динамічного розвитку підприємства. Це обумовлює необхідність функціонування на мікрорівні гнучкої й ефективною системи підготовки та розвитку персоналу. Наголошено на необхідності забезпечення розвитку персоналу на безперервній основі.

Визначено концептуальні засади формування системи безперервного професійного розвитку на мікрорівні. Запропоновано створення Центру професійного навчання та розвитку персоналу. Такий структурний підрозділ має виступати рушійною силою підприємства, що ініціюватиме нововведення, сприятиме загальному зростанню та розвитку внутрішнього підприємництва. Проте все це може відбуватись лише за умови, що діяльність цього Центру нерозривно пов'язана із стратегічним рухом підприємства, відповідає його загальній меті та створює додаткову вартість.

Ланская С. П. Совершенствование системы профессионального развития персонала на производстве – ведущая компонента стратегического развития предприятия.

Обосновано, что система развития персонала является ведущей составляющей стратегии развития любого предприятия. Доказано, что в современных экономических условиях существует объективная необходимость обеспечения потребностей современного производства

высококвалифицированными работниками разного уровня, для которых характерным признаком является наличие высокой профессиональной мобильности.

Отмечено, что стратегическое развитие предполагает уточнение целей и изменение структуры предприятия. При этом важно обеспечить оптимальное соотношение между необходимыми изменениями и стабильностью. В таких условиях работники должны адаптироваться к изменениям, интенсивно овладевать теоретическими знаниями, практическими умениями и навыками, которые необходимы для решения стратегических и текущих задач динамического развития предприятия. Это обуславливает необходимость функционирования на микроуровне гибкой и эффективной системы подготовки и развития персонала. Отмечена необходимость обеспечения развития персонала на непрерывной основе.

Определены концептуальные основы формирования системы непрерывного профессионального развития на микроуровне. Предложено создание Центра профессионального обучения и развития персонала. Такое структурное подразделение должно выступать движущей силой предприятия, инициировать нововведения, способствовать общему росту и развитию внутреннего предпринимательства. Однако все это может происходить только при условии, что деятельность этого Центра неразрывно связана со стратегическим развитием предприятия, соответствует его общей цели и создает дополнительную стоимость.

Постановка проблеми. Розвиток системи професійного навчання працівників – дуже важливе питання для держави. Кваліфіковані працівники, які здатні вирішувати складні виробничі завдання, – є на сьогоднішній день головним чинником підвищення конкурентоспроможності, ефективності вітчизняного виробництва та економічного зростання. Головним суб'єктом економічних відносин у сучасному світі є людина з високим рівнем інтелектуального розвитку та професійної підготовки.

В Україні більшість роботодавців відчуває дефіцит кваліфікованої робочої сили. При цьому дисбаланс на ринку праці з кожним роком загострюється, що найближчим часом може негативно вплинути на розвиток виробництва у нашій державі.

Головною метою для будь-якого підприємства є підвищення якості та конкурентоспроможності власної продукції на ринку, зокрема, її відповідність світовим стандартам. Тож підприємства прагнуть дійти такої моделі функціонування та розвитку, яка забезпечуватиме безперервне зростання якісних та кількісних показників виробничої діяльності та ефективне функціонування підприємства в цілому. При цьому продуктивна виробнича діяльність підприємства та його конкурентоспроможність обумовлені рівнем розвитку його людських ресурсів, оскільки накопичення та вдосконалення знань, умінь, навичок працівників трансформується у конкурентні переваги як самих працівників, так і всього підприємства.

Отже, в сучасних умовах у відповідності до стратегії розвитку підприємства, яка передбачає функціонування підприємства в умовах стабільного розвитку, послідовного вдосконалення та зростання, керівництво має приділяти особливу увагу системі розвитку людських ресурсів, які забезпечують реалізацію всієї стратегії. Необхідно власними силами формувати та розвивати у працівників певні здібності та практичні навички, що забезпечують гідний рівень виконання виробничих функцій та завдань, трансформуються у продукцію, яка надходить до споживачів, та формують фінансові результати діяльності підприємства. Це зумовлює необхідність розробки на мікрорівні ефективної системи професійного розвитку людських ресурсів, яка має за мету безперервне вдосконалення якісних характеристик персоналу, формування інтелектуального капіталу та забезпечення реалізації стратегічних планів підприємства. Таким чином, саме система навчання та розвитку людських ресурсів підприємства обумовлює, яким чином загальна організаційна стратегія може бути реалізована на практиці, є її рушійною силою [1, с. 166-167].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічним та прикладним питанням щодо дослідження проблем розвитку людських ресурсів на мікро- та макрорівні присвячено наукові роботи відомих українських вчених: В. Антонюк, С. Бандура, Д. Богині, О. Грішнєвої, Б. Данилишина, С. Калініної, Е. Лібанової, Л. Лісогор, В. Онікієнка, В. Петюха, В. Савченка та ін. Однак практичні аспекти забезпечення безперервності професійного розвитку працівників промислових підприємств залишаються малодослідженими.

Метою статті є визначення концептуальних засад формування системи безперервного професійного розвитку персоналу на виробництві як елементу стратегії розвитку підприємства.

Результати дослідження. Система розвитку персоналу, яка має забезпечувати своєчасність оновлення якісних характеристик персоналу у відповідності до потреб підприємства, вимог діючого законодавства, стану ринку праці, є, передусім, складовою загальної політики підприємства та має повною мірою відповідати стратегії його розвитку. При цьому необхідно пам'ятати, що ефективна реалізація програм щодо професійного навчання та підвищення кваліфікаційних характеристик працівників, управління кадровим резервом, планування кар'єри працівників тощо результатом має сильний вплив на якість прийняття рішень у сфері загальної господарської політики підприємства, наприклад, щодо економічної, виробничої, науково-технічної, зовнішньої діяльності. Таким чином, досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, з одного боку, вимагає висококваліфікованих працівників, а з іншого, є наслідком їх професіоналізму.

Зазвичай, певні прогресивні зміни у діяльності підприємства, такі як зростання продуктивності праці, необхідність забезпечення сталого розвитку в умовах жорсткої конкуренції, вимагає певних організаційних зрушень, зокрема, щодо структурного, техніко-технологічного та мотиваційного аспектів функціонування підприємства.

Структурні перетворення є основою організаційно-економічних змін на підприємстві, зорієнтованих на вирішення оперативних і стратегічних завдань та отримання вагомих результатів. Вони передбачають створення нових структурних підрозділів на підприємстві у відповідності до стратегічних цілей розвитку виробничої діяльності, зокрема, виокремлення підрозділів, що сприятимуть реалізації перспективних напрямів та проектів, організації науково-дослідної складової організації управління підприємством. Крім того, формування нових структур має здійснюватись відповідно до мети реструктуризації виробництва, якщо це передбачено стратегічними цілями. Провідним у цьому процесі є принцип забезпечення відповідності нових організаційних структур діючій структурі всього підприємства, узгодженості створюваних комунікацій із загальною організаційною архітектурою.

Складовою впровадження нових підрозділів є визначення їх функціонального призначення, тобто закріплення повноважень у відповідності до нової організаційної структури та виявлення дублювання потоків функцій. Детальному аналізу та перегляду у цьому випадку підлягають положення про відділи підприємства, посадові інструкції працівників тощо. Отже, коли мова йде про нововведення щодо удосконалення (оптимізації) процесу управління окремою сферою діяльності підприємства, зокрема управлінням людськими ресурсами, маються на увазі певні процеси змін на підприємстві в цілому.

Наступною складовою організаційно-економічних перетворень на підприємстві, згідно напрямів стратегічного розвитку, є впровадження певних техніко-технологічних нововведень, які обумовлені об'єктивною необхідністю безперервного підвищення техніко-технологічного рівня виробництва. Наприклад, підвищення міжнародних стандартів до якості продукції, зміни у технології виробництва вимагають впровадження на підприємствах технічного обладнання, що відповідає сучасним науково-технічним розробкам та досягненням у виробничій сфері [1, с. 167-168].

Стратегічний розвиток підприємства в умовах жорсткої конкуренції вимагає від працівників прагнення до раціональних нововведень та готовності до змін, ризику, а також здатності реалізовувати стратегічні перетворення на високому професійному рівні. Працівники мають бути зацікавлені у підвищенні ефективності роботи підприємства, у підвищенні продуктивності праці. Кожен з працівників має усвідомлювати своє місце у загальній системі управління – необхідно розуміти, які функції має виконувати кожен, якою є спільна мета, оскільки рівень конкурентоспроможності підприємства базується на

професіоналізмі, діях та результатах діяльності його працівників.

Отже, організаційно-економічні перетворення на підприємстві мають передбачати певні мотиваційні зміни, що мають бути спрямовані на підвищення відповідальності працівників за результати трудової діяльності, стимулювання прихильності до підприємства та, згодом, на формування потужного інтелектуального капіталу. До мотиваційних перетворень належить впровадження нових систем стимулювання праці, програм щодо особистісного, командного та інтелектуального розвитку працівників підприємства. Таким чином, головним результатом мотиваційних перетворень на підприємстві є формування певної корпоративної культури підприємства, збагачення її складових, незалежно від того, чи оформлена вона формально [1, с. 169].

Таким чином, реалізація всіх напрямків організаційно-економічних перетворень на підприємстві є обов'язковою передумовою підвищення його конкурентоспроможності (рис. 1).

Отже стратегічний розвиток передбачає уточнення цілей та зміну структури підприємства. При цьому важливо забезпечити оптимальне співвідношення між необхідними змінами і стабільністю. В таких умовах працівники мають адаптуватись до змін, інтенсивно оволодівати тими теоретичними знаннями, практичними уміннями та навичками, які є необхідними для вирішення стратегічних та поточних завдань динамічного розвитку підприємства. Це обумовлює необхідність функціонування гнучкої системи підготовки та розвитку персоналу.

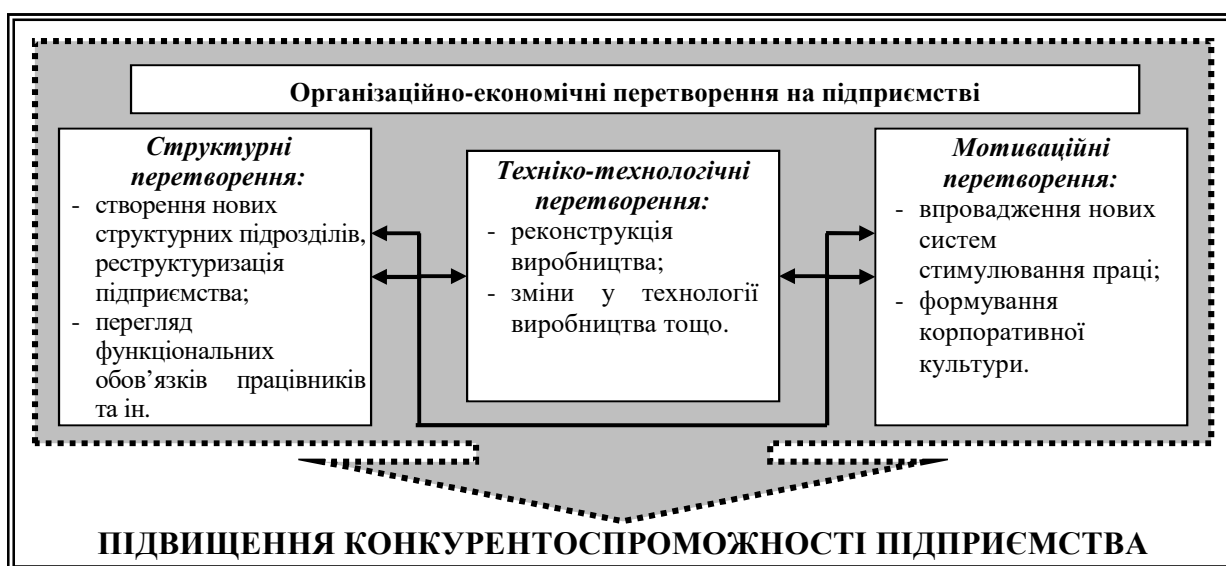


Рис. 1. Сукупність організаційно-економічних перетворень на підприємстві в умовах стратегічного розвитку [1, с. 170]

Таким чином, за організаційно-економічними перетвореннями має йти формування системи безперервного професійного розвитку на підприємстві, яка забезпечуватиме необхідний рівень професійної підготовки та адаптації працівників до мінливих виробничих умов.

Слід зазначити, що система безперервного розвитку людських ресурсів, про яку йде мова, окрім прямої функції надання необхідних знань та навчання певним професійним навичкам, має:

- накопичувати всередині підприємства інформацію щодо діяльності господарюючого суб'єкту, організації процесу виробництва, досвіду управління, досягнень працівників тощо;
- збагачувати на безперервній основі наявний обсяг знань щодо функціонування

- підприємства;
- створювати умови для поширення серед працівників інформації щодо вимог сучасного виробництва, досягнень технологічного розвитку;
 - аналізувати умови функціонування та перспективи підприємства в умовах ринкової конкуренції;
 - надавати змогу передавати накопичений інформаційний фонд новим працівникам [1, с. 170-171].

Тобто мова йде про формування інтелектуального капіталу підприємства, який характеризує загальний обсяг наукових знань та практичного досвіду, накопиченого на підприємстві у процесі навчання персоналу та виробничої діяльності. Таким чином, завдяки особистісному професійному розвитку кожного працівника підвищуватиметься загальний рівень розвитку підприємства.

Ідея формування системи безперервного розвитку людських ресурсів передбачає наявність певного інструменту, що реалізовуватиме у реальному житті досягнення поставлених завдань. Ним, на нашу думку, може бути певний Центр професійного навчання та розвитку персоналу підприємства [1, с. 172]. Даний структурний підрозділ має виступати рушійною силою підприємства, що ініціюватиме нововведення, сприятиме загальному зростанню та розвитку внутрішнього підприємництва. Проте все це може відбуватись лише за умови, що діяльність цього Центру нерозривно пов'язана із стратегічним рухом підприємства, відповідає його загальній меті та створює додаткову вартість.

Діяльність Центру професійного навчання та розвитку персоналу підприємства має базуватись на декількох головних принципах – правилах та нормах, на які керівництво та працівники спиратимуться під час практичної діяльності. Принципи відображають вимоги об'єктивних економічних законів та закономірностей, а тому також є об'єктивними (рис. 2).

Назва принципу	Зміст принципу
<i>Випереджувальна підготовка</i>	Діяльність Центру має формуватись на основі прогнозів щодо потреби підприємства у робочій силі
<i>Практична спрямованість</i>	Цілі та перспективи розвитку підприємства обумовлюють вимоги до персоналу, а отже – завдання функціонування Центру
<i>Гнучкість</i>	Передбачає адаптивність системи професійного розвитку персоналу до мінливих цілей та умов функціонування підприємства
<i>Періодичність</i>	Діяльність Центру має забезпечувати регулярність здійснення та повтору процесів навчання працівників
<i>Безперервність</i>	Відсутність тривалих перерв у процесі навчання працівників

Рис. 2. Принципи функціонування Центру професійного навчання та розвитку персоналу підприємства [1, с. 175]

Таким чином, система професійного розвитку на підприємстві обов'язково має забезпечувати безперервність процесу навчання, щоб створити працівникам умови для поглиблення, розширення та оновлення професійних знань, умінь і навичок, здобуття нової кваліфікації чи спеціальності на основі отриманого раніше рівня освітньої і професійної підготовки та набутого практичного досвіду роботи.

При цьому дуже важливим є забезпечення охоплення процесами навчання працівників всіх професійних категорій – від топ-менеджерів до робітників. Потреби у навчанні працівників слід розглядати диференційовано, оскільки за категоріями персоналу різняться й цілі навчання. Це характеризує наступну складову функціонування системи підготовки та розвитку кадрів на мікрорівні – багаторівневність. Багаторівневність системи

професійного розвитку персоналу обумовлює використання у практичній діяльності щодо організації навчального процесу широкого спектру форм навчання, зокрема, навчання з відривом від виробництва, навчання без відриву від виробництва, стажування, навчання на інших підприємствах, а також науково-практичні конференції, семінари, круглі столи тощо.

Таким чином, принципи, рівні та форми формування та функціонування навчального Центру є взаємопов'язаними та обумовлюють конкретні засоби загального охоплення працівників підприємства системою безперервного професійного розвитку [1, с. 177].

Практику створення, набуття, оволодіння, розподілу та використання знань, яка збагачує ці знання та підвищує показники продуктивності праці на підприємствах, характеризує процес управління знаннями. Даний процес зосереджений на розвитку специфічних знань та навичок, які є результатом внутрішньоорганізаційного навчання. Управління знаннями передбачає трансформацію ресурсів знань за допомогою виявлення необхідної інформації та її розповсюдження таким чином, щоб вона могла бути засвоєною споживачами. Процеси управління знаннями сприяють обміну знаннями, пов'язуючи працівників один з одним та інформацією таким чином, щоб це допомагало використанню накопиченого практичного досвіду підприємства у повсякденній діяльності [2, с. 285-286].

Мета управління знаннями полягає у забезпеченні кожного працівника можливістю оволодіння колективним досвідом підприємства та розповсюдження цього досвіду у тих сферах, де він може бути найбільш корисним. Тож це сприяє розумінню того, що джерело конкурентних переваг знаходиться всередині підприємства, а компанії, що ефективно застосовують власні знання та інформаційні ресурси, підвищують власну конкурентоспроможність [3, с. 282].

Створення системи управління знаннями призведе до того, що будуть сформовані нові напрямки, за якими інформація та знання безперервно циркулюватимуть між процесами, системами та елементами систем, підрозділами підприємства, забезпечуючи їх відомостями щодо можливих ефективних дій та реагування на мінливість зовнішнього середовища. Тобто відбудеться практична реорганізація бізнес-процесів, яка передбачає перегляд взаємозв'язків між елементами всієї системи управління підприємством, що мають бути відповідно перепроєктовані, а також визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними, що досить часто призводить до зміни сутності самих бізнес-процесів.

Таким чином, підприємство перейде до наступного етапу реалізації стратегічного розвитку – перебудови систем організації та управління виробничим та інвестиційним процесами господарюючого суб'єкта з метою підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Такий комплексний системний підхід до стратегічного розвитку підприємства обумовить формування нових ресурсів, цілей та задач, а отже почнеться нове коло якісного перетворення діяльності суб'єкта господарської діяльності [2, с. 286-287].

Досягнення стратегічних цілей розвитку передбачає комплекс техніко-технологічних перетворень, здійснення яких неможливо без висококваліфікованих працівників, формування та розвиток якісних характеристик, яких роботодавець має забезпечувати в рамках власної системи безперервного професійного розвитку. Підвищення якості робочої сили обумовлює перехід підприємства на новий рівень розвитку, який вимагає перебудови системи управління в усіх сферах діяльності підприємства та призводить до нового курсу еволюційних перетворень (рис. 3).

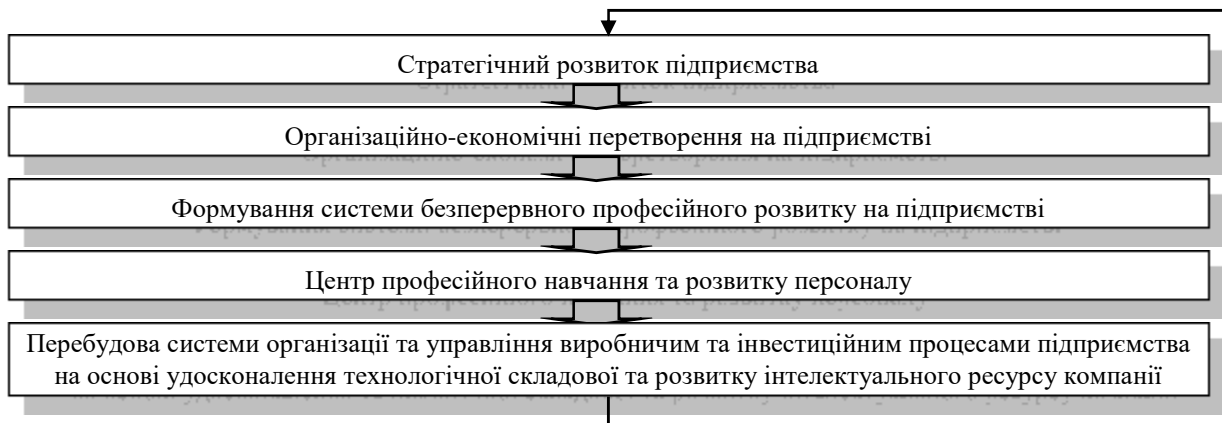


Рис. 3. Складові створення системи безперервного професійного розвитку людських ресурсів на виробництві [2, с. 287]

Висновки. Об'єктивною передумовою забезпечення потреб виробництва у сучасних економічних умовах є наявність висококваліфікованих працівників різного рівня з високою професійною мобільністю, що обумовлює необхідність розробки системи безперервного професійного розвитку персоналу на мікрорівні. При цьому кожне окреме підприємство має самостійно визначитись щодо засад формування даної системи, враховуючи унікальні внутрішні чинники, проте існують певні концептуальні підходи, що стосуються даного процесу. Зокрема, стратегічні цілі розвитку підприємства обумовлюють певні організаційно-економічні зрушення, які, в свою чергу, формують певні вимоги до функціонування системи розвитку персоналу безпосередньо на підприємстві. Враховуючи об'єктивну необхідність випереджальної підготовки кадрів згідно з потребами підприємства, першочерговими стають питання щодо забезпечення можливостей працівникам оновлювати знання, удосконалювати вміння та навички у будь-який період їх трудової діяльності. Це разом із розумінням перспектив розвитку підприємства в цілому та зміни кваліфікаційних вимог щодо кожного працівника дозволить найбільш раціонально використовувати ресурс часу, що зменшить період адаптації до нововведень. Крім того, результатом створення системи безперервного навчання персоналу стане створення передумов для формування інтелектуального потенціалу підприємства.

Дієвим інструментом впровадження системи безперервного професійного розвитку людських ресурсів може бути організація діяльності Центру професійного навчання та розвитку персоналу, що обумовить формування системи управління знаннями всередині підприємства. Підвищення рівня управлінської діяльності, ефективізація прийняття рішень, забезпечення дієвості системи підготовки кадрів у мінливих економічних умовах сприятиме перебудові систем організації та управління виробничими та інвестиційними процесами суб'єкта господарювання. Отже, підвищення якості людських ресурсів формуватиме умови для еволюційного розвитку підприємства в цілому, що вимагатиме перебудови системи управління в усіх сферах діяльності підприємства та призведе до нового етапу прогресивних перетворень.

Список використаних джерел:

1. Ланська С. П. *Формування системи безперервного професійного розвитку в промисловості: дис. ... канд. ек. наук : 08.00.07 / Ланська С. П.* – Донецьк, 2010. – 254 с. – *Бібліогр.* : с. 232-254.
2. Калініна С. П. *Формування якості робочої сили в системі управління людськими ресурсами: [монографія] / С. П. Калініна, В. В. Ковалевська, С. П. Ланська.* – Донецьк: ДонНУ, 2010. – 354 с.
3. Армстронг М. *Практика управління людськими ресурсами. 8-е издание / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина.* – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).

References (BSI):

1. Lans`ka S. P. Formuvannya sy`stemy` bezperernogo profesijnogo rozvy`tku v promy`slovosti: dy`s. ... kand. ek. nauk : 08.00.07 / Lans`ka S. P. – Donecz`k, 2010. – 254 s. – Bibliogr. : s. 232-254.
2. Kalinina S. P. Formuvannya yakosti robochoyi sy`ly` v sy`stemi upravlinnya lyuds`ky`my` resursamy` : [monografiya] / S. P. Kalinina, V. V. Kovalevs`ka, S. P. Lans`ka. – Donecz`k: DonNU, 2010. – 354 s.
3. Armstrong M. Prakty`ka upravlen`ya chelovechesky`my` resursamy`. 8-e y`zdany`e / M. Armstrong; perev. s angl. pod red. S.K. Mordovyna. – SPb.: Py`ter, 2005. – 832 s.: y`l. – (Sery`ya «Klasy`ka MBA»).

Keywords: enterprise; personnel; training; continuity; development; strategy.

Ключові слова: підприємство; персонал; навчання; безперервність; розвиток; стратегія.

Ключевые слова: предприятие; персонал; обучение; непрерывность; развитие; стратегия.

Рецензент: Калініна С. П., д. е. н., професор, професор кафедри управління персоналом та економіки праці, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України Міністерства соціальної політики України (м. Київ)

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/7475091>