

УДК 331. 36

ШЛЯХИ СКОРОЧЕННЯ ВИТРАТ НА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДОНЕЦЬКОГО РЕГІОНУ

К.е.н., доц. Т.В. Кайнова

Харківський національний економічний університет

Рецензенти: д.е.н., проф. ХНЕУ Н.Л. Гавкалова;
к.е.н., доц. ХНЕУ Г.М. Шумська

В статті розглянуто ефективні методи розвитку персоналу, надано рекомендації щодо скорочення витрат на розвиток персоналу, наведено приклад скорочення витрат на промислових підприємствах. Обґрунтовано, що досягнення довгострокових та короткострокових цілей підприємства, необхідність підвищення його конкурентоспроможності при створенні об'єктів інтелектуальної власності, проведення організаційних змін вимагає найвищого рівня професійної підготовки персоналу, добре спланованої, чітко організованої роботи з навчання персоналу. Визначено особливості організації проведення розвитку працівників залежно від категорії персоналу та управління витратами на персонал. Визначено та обґрунтовано взаємозв'язок між витратами підприємства на професійне навчання та забезпеченням ефективності його діяльності в цілому. Запропоновано в процесі управління професійним навчанням на підприємстві здійснювати оцінку ефективності програм навчання з метою визначення тих, що сприятимуть забезпеченню ефективності діяльності підприємства. Для досягнення більшого ефекту від навчання та економії витрат на навчання автором дослідження пропонується використовувати декілька методів навчання у сукупності.

Ключові слова: витрати, персонал, розвиток персоналу, навчання персоналу, методи розвитку персоналу, ефективність діяльності підприємства.

В статье рассмотрены методы развития персонала, представлены рекомендации по сокращению расходов на развитие персонала, приведен пример сокращения расходов на промышленных предприятиях. Обосновано, что достижение долгосрочных и краткосрочных целей предприятия, необходимость повышения его конкурентоспособности при создании объектов интеллектуальной собственности, проведение организационных изменений требует высокого уровня профессиональной подготовки персонала, хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. Определены особенности организации проведения развития работников в зависимости от категории персонала и управления затратами на персонал. Определена и обоснована взаимосвязь между затратами предприятия на профессиональное обучение и обеспечение эффективности его деятельности в целом. Предложено в процессе управления профессиональным обучением на предприятии оценивать эффективность программ обучения с целью определения тех программ, которые будут способствовать обеспечению эффективности деятельности предприятия. Для достижения большего эффекта от обучения и экономии расходов на обучение автором исследования предлагается использовать несколько методов обучения в совокупности.

Ключевые слова: затраты, персонал, развитие персонала, обучение персонала, методы развития персонала, эффективность деятельности предприятия.

In the article the methods of staff development, provide recommendations to reduce costs for staff development is an example of reducing costs in the industry. It is proved that the long-term and short-term goals of the company, the need to improve its competitiveness in the creation of intellectual property, implementation of organizational change requires a high level of staff training, well-planned, well-organized work on staff training. The features of the organization of the workers, depending on the category of the staff and management of personnel costs. Identify and justify the relationship between the cost

of the enterprise to vocational training and to ensure the effectiveness of its activities in general. Proposed in the management of vocational training in the company to evaluate the effectiveness of training programs in order to identify those programs that will contribute to the efficiency of the enterprise. To maximize the effect of training and cost savings in training author of the study proposed to use several methods of training in the population.

Keywords: *costs, personnel, staff development, staff training, staff development methods, the effectiveness of the company.*

Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств Харківського регіону, забезпечення ефективності їхньої діяльності безпосередньо пов'язане з ефективним використанням знань й компетенцій його працівників. Досягти та закріпити високі результати діяльності підприємства та гармонійно розвивати його під силу тільки згуртованій команді професіоналів. Тому виникає необхідність у навчанні персоналу підприємства, оскільки тільки компетентні фахівці здатні забезпечити прибутковість свого підприємства.

Професійний розвиток позитивно впливає й на самих співробітників. Підвищуючи кваліфікацію та отримуючи нові навички та знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці та одержують додаткові можливості для професійного зростання як усередині свого підприємства, так і поза його межами. Це особливо важливо у сучасних умовах господарювання, коли прискорюється процес застарівання професійних знань. Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, підвищує рівень її ерудиції, зміцнює упевненість у собі.

Досягнення довгострокових та короткострокових цілей, необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства при створенні об'єктів інтелектуальної власності, проведення організаційних змін вимагає найвищого рівня професійної підготовки персоналу, добре спланованої, чітко організованої роботи з навчання персоналу. При цьому, навчання не повинне обмежуватися лише ово-

лодінням працівниками нових знань і формуванням у них необхідних навичок та компетенцій. Навчання покликане передавати працівникам також інформацію про поточний стан справ на підприємстві, сприяти розумінню перспектив його розвитку та основних напрямів стратегії, формувати спрямованість на досягнення цілей підприємства, підвищувати рівень трудового потенціалу, лояльності працівників своєму підприємству та їх мотивацію. При цьому професійне навчання пов'язане із значними матеріальними витратами, тому формування й контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами управління професійним навчанням.

Таким чином, зазначене обумовлює актуальність питань, що стосуються розвитку персоналу, особливостей його проведення та управління витратами на нього. Різним аспектам управління витратами на розвиток персоналу приділяють увагу як закордонні, так і вітчизняні вчені, серед яких: М. Армстронг, В. Дятлов, О. Єгоршин, П. Журавльова, А. Кібанов, Р. Коул, Є. Маслов, А. Волгін, Г. Деслер та ін. При цьому більшість розробок дослідників у рамках управління витратами на розвиток персоналу охоплює проблеми менеджменту персоналу або управління персоналом, що свідчить про багатоаспектність циклу дисциплін, об'єктом яких є процеси управління персоналом. Однак викладене не виключає доцільність подальшого вивчення проблем управління витратами на розвиток персоналу на промислових підприємствах Харківського регіону.

Метою даної роботи є розробка рекомендацій щодо ефективного управління витратами на розвиток персоналу на промислових підприємствах Донецького регіону.

На розмір бюджету та розвиток персоналу впливають два чинники: потреба підприємства в навчанні та його фінансовий стан. Вище керівництво визначає, скільки може бути витрачено на професійне навчання протягом наступного року, та, зіставляючи розмір бюджету з виявленими потребами, встановлює пріоритетні напрямки професійного навчання. При розрахунку бюджету професійного навчання необхідно врахувати всі компоненти витрат. Часто підприємства підраховують тільки прямі витрати – компенсацію запрошуваним інструкторам, витрати на оренду навчальних приміщень, придбання матеріалів і устаткування та інше, й намагаються скоротити їх за рахунок використання як інструкторів співробітників підприємства або проведення навчання у власних приміщеннях, ігноруючи інші види витрат, пов'язані з відсутністю співробітників на робочому місці, витратами на їхнє відрядження, харчування тощо.

Наявність повної інформації про витрати, що пов'язані з професійним розвитком, надає змоги ухвалити оптимальне рішення про метод проведення навчання. Серед розповсюджених методів розвитку персоналу є: лекції, метод ускладнюючих задач, дискусії, метод конкретних практичних ситуацій, навчальні матеріали, бізнес-тренінг, метод мозкової атаки, симуляції тощо. Зазначені методи сприятимуть удосконаленню працівниками своїх знань, вмінь, навичок, що сприятиме знаходженню нестандартних рішень, створенню об'єктів інтелектуальної власності.

Лекції є ефективним засобом викладу великого обсягу учбового матеріалу в короткий термін і дозволяють розвинути безліч нових ідей протягом одного заняття, зробити необ-

хідні акценти. Лекції надзвичайно ефективні з економічної точки зору. Оскільки лектор висловлює матеріал відразу декільком десяткам слухачів. При цьому лекції як засіб навчання є дещо обмеженими – слухачі виступають пасивними учасниками процесу навчання – лекція не припускає практичних дій з боку тих, хто навчається, їхня роль обмежується сприйняттям і самостійним осмисленням матеріалу. В результаті практично відсутній зворотний зв'язок, лектор не контролює ступінь засвоєння матеріалу і не може внести корективи під час навчання [1].

Розгляд практичних ситуацій дозволяє певною мірою подолати цей недолік. Даний метод навчання припускає аналіз і групове обговорення конкретних ситуацій, які можуть бути представлені у вигляді опису, відеофільму тощо. В основі розгляду практичних ситуацій лежить дискусія, групове обговорення конкретних ситуацій. Для успішного використання методу практичних ситуацій від учасників потрібен певний рівень професіоналізму і теоретичних знань, які мають бути розвинені на робочому місці або за допомогою інших методів навчання [2].

При розгляді практичних ситуацій можна використовувати метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, збудована за ступенем їхньої важливості, розширення обсягу завдання й підвищення складності. Завершальний етап – самостійне виконання завдання. При виконанні завдання необхідно перевірити правильність його виконання. Для цього учасників учбового процесу потрібно залучити до дискусії. Відомо, що у дискусії народжується істина. Також обговорення питання всіма учасниками дискусії викликає підвищений інтерес до теми. Деякі викладачі вміло використовують цей метод активізації навчання. Проте дискусію викладач може створити у будь-який момент, став-

лячи запитання: «А хто думає інакше?». І якщо такий прийом викликає суперечку, то виникає розподіл поміж учнями на прихильників і супротивників тієї чи іншої точки зору, які із зацікавленням чекають на аргументований висновок викладача. Так учбова суперечка виступає в ролі стимулятора інтересу до навчання.

Для активізації інтелектуального діяльності при проведенні навчання доцільно застосувати метод «мозкової атаки». Метод «мозкової атаки» – оперативний метод вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, при якому учасникам обговорення пропонують виказувати найбільшу кількість варіантів рішень, зокрема найфантастичніших. Потім із загального числа вказаних ідей відбирають найвдаліші, які можуть бути використані на практиці. Наголошується на кількості ідей, а не на їхній якості. Мозкова атака – це відмінний прийом для того, щоб використовувати творче мислення команди для створення нових об'єктів інтелектуальної власності [3].

Успіх мозкового штурму сильно залежить від психологічної атмосфери і активності обговорення, тому необхідно донести до учасників навчання важливість ефективної взаємодії.

В процесі навчання можна одержати не тільки знання й навички, але й практичний досвід. Симуляція – це процес моделювання, результат моделювання, сама модель та процес функціонування цієї моделі для отримання результату, який міг би з'явитися в реальній системі в реальній ситуації. Таким чином, симуляція, як і будь-яка інша модель, має ряд безперечних обмежень, які врівноважуються величезною кількістю переваг. Цей метод учити оперативному реагуванню на зміни, що відбуваються.

Симуляції надають досвід в абсолютно безпечній обстановці без будь-якого ризику для працівників, підприємства та навколишніх людей. Помилки в симуляції – це в чистому вигляді можливості для навчання і розвитку, що абсолютно виключають негативні наслідки в реальному світі. Крім того, симуляції проходять дуже весело й енергійно, зміцнюючи командний і корпоративний дух.

Тренінг – це активна форма навчання з використанням практичних вправ. Тренінги покликані розвивати певні управлінські і комерційні навички – управління виконанням, планування, делегування, мотивування, тайм-менеджмент, ефективні продажі, переговори, презентацію. Завдяки тренінгам можна підвищити особисту ефективність співробітників – розвинути орієнтацію на результат, здатність управління конфліктами, комунікативні навички, лідерство. На тренінгах понад 70% часу присвячено діловим іграм та їхньому аналізу, закріпленню найефективніших стратегій поведінки в типових ділових ситуаціях. Ефективність засвоєння нової інформації на тренінгах набагато вища, ніж на лекціях і семінарах, оскільки тут не тільки можна отримати знання теоретичного характеру, але в різних іграх і учбових ситуаціях виробляються практичні уміння й навички.

Оцінка ефективності програм навчання є головним аспектом в процесі управління професійним навчанням на підприємстві. Все частіше витрати на професійне навчання розглядаються як капіталовкладення в розвиток персоналу підприємства. Для досягнення забезпечення ефективності діяльності підприємства ці капіталовкладення мають принести віддачу у вигляді збільшення інтелектуальних цінностей підприємства, поліпшення взаємовідносин між працівниками, поєднання особистих цілей працівників з метою підприємства.

У якості прикладу наведемо результати від проведення навчання, що було запропоновано автором на ДНВП «ЕМЗ ГШ, ТУ соляної промисловості» та «Артемівському електротехнічному заводі». Метою навчання на цих підприємствах було збільшення кількості нематеріальних активів підприємства, підвищення рівня довіри, взаємодопомоги та зменшення кількості конфліктів на підприємстві. Для досягнення більшого ефекту від навчання та економії витрат на нього, було використано декілька методів навчання у сукупності. За основу використано бізнес-тренінг із залученням професійних викладачів. Спочатку був викладений теоретичний матеріал у формі лекції. Після цього працівники мали можливість закріпити отриману інформацію при розгляді практичних ситуацій. За основу були взяті ситуації, що мають місце на вказаних підприємствах. Після розгляду простих практичних ситуацій працівники перейшли до ускладнених завдань. Завершальним етапом було самостійне виконання завдання. При цьому викладачі запропонували вказати якнайбільше варіантів вирішення завдання, залучаючи до процесу навчання метод «мозкової атаки». В останній день тренінгу працівники мали можливість отримати крім знань та навичок, ще й практичний досвід за допомогою такого методу як симуляції. Всі рішення, які були за-

пропоновані при «мозковій атаці», були втілені в життя, працівники змогли експериментувати, тестувати висновки та припущення, вчитися на власних помилках у безпечній обстановці.

Продумана робота з організації розвитку працівників дозволила створити об'єкти нематеріальної власності, що підвищило розмір нематеріальних активів підприємства. А сприятливий морально-психологічний клімат, створений в процесі розвитку працівників, дозволив підвищити рівень довіри та взаємодопомоги.

Отже, існує величезне різноманіття методів розвитку персоналу, призначених для різних категорій працівників – від рядового персоналу до вищого керівництва. А використання декількох методів в контексті одного процесу розвитку призведе до значної економії коштів та досягнення більш ефективного результату.

Таким чином, розвиток працівників персоналу на сьогодні повинен носити безперервний характер і має проводитися протягом всієї трудової діяльності працівника. Керівництво підприємства має розглядати витрати на підготовку персоналу як інвестиції в основний капітал, що дозволяють найефективніше використовувати новітні технології.

ЛІТЕРАТУРА

1. Травин, В.В. *Основы кадрового менеджмента [Текст]: монография / В.В.Травин, В.А. Дятлов; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М.: ДЕЛО, 1995. – 332 с.: илл. – ISBN 5-86461-208-1.*
2. Одегов, Ю.Г. *Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования [Текст] / Ю.Г. Одегов, В.Б. Бычин, К.Л. Андреев Ч. 2. – Саратов: Изд-во Саратовского университета, 1991. – 176 с. – ISBN 5-292-01444-3.*
3. Гавкалова, Н.Л. *Социально-экономические аспекты обеспечения эффективности кадрового менеджмента [Текст]: / Н. Л. Гавкалова, Т.В. Кайнова. – М.: Изд. ХНЭУ, 2010. – 236 с. ISBN 978-966-676-236-1.*