

УДК 331.361

М. І. Хромов,  
к. е. н., Інститут економіки промисловості НАН

# ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАНОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

*Досліджено чинники ефективного розвитку організації на основі моделі управління людськими ресурсами через систему вдосконалення знань та умінь працівників. Проаналізовано існуючі підходи кадрового менеджменту компаній до управління системою професійної підготовки персоналу. Визначено головні напрями та найефективніші ресурси самовдосконалення людського капіталу на базі побудови цілісної, уніфікованої, організації, що самонавчається, безперервності процесу модернізації знань та навичок персоналу, моделювання його професійних компетенцій. Запропоновані сучасні механізми динамічної освітньо-професійної діяльності для забезпечення ефективного розвитку людського капіталу компанії як головного джерела підвищення її конкурентоспроможності.*

*It is examined the factors of effective development of organization on the basis of the model in order to manage by the human resources through the system of knowledge improvement and workers'skill. It is done the analysis of the real approaches in the management staff of companies relatively to managing the professional staff training system. It is determined the main directions and the most effective resources of self — improving the human capital on the basis of constructing the whole, unified and self — educational organization, the continuity of the process for modernizing the knowledge and staff skill, modelling the staff professional competencies. It is offered the modern mechanisms of the dynamic educated — professional activity providing the effective development of the company's human capital as the main source of increasing its competitive ability.*

*Ключові слова: освіта, професійна підготовка, кваліфікація і компетентність персоналу, самонавчаєма організація, людський капітал.*

*Key words: education, professional training, staff qualification and competence, self — educational organization, human capital.*

## ВСТУП

У сучасному глобальному світі технологічних та економічних зрушень у швидкозмінливих умовах конкурентного середовища бізнесовий успіх компанії залежить, перш за все, від спроможності підвищення внутрішньофірмової організації праці на якісно новий рівень. Компанії вимушені працювати гнучко, створюючи

не тільки нові системи відносин зі своїми партнерами по бізнесу, але також й по відношенню до співробітників, розробляти адекватні сучасним викликам зміни стратегії управління, переглядати пріоритети у розвитку організації.

Проблемам професійного розвитку кадрового потенціалу, підвищенню кваліфікації персоналу, впро-

вадженню інноваційних технологій і визначальній ролі в цьому процесі науки і освіти присвячені праці багатьох науковців, таких як С.І. Бандур, О.А. Грішнова, А.М. Колот, Е.М. Лібанова, І.А. Петрова, Л.В. Шаульська та інших.

Однак, під впливом науково-технічного прогресу, інформаційних технологій, динамічних змін у процесах функціонування сучасних економічних систем, вивчення аспектів професійного розвитку персоналу залишається вельми актуальною проблемою наукових досліджень.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою статті є дослідження пріоритетних факторів розвитку організації і чинників ефективного управління станом конкурентоспроможності робочої сили в контексті підвищення якості функціонування людського капіталу.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Розвиток технологій, комунікативних та інформаційних зв'язків, інших чинників сучасних економічних систем, необхідність систематичного оновлення всіх сфер функціонування підприємств підвищують вимоги до якості робочої сили. Головними чинниками ефективного розвитку стають: вдосконалення знань та умінь працівників з метою забезпечення зростання продуктивності їх праці, професійної мобільності та конкурентоспроможності [1, с. 36]. Всі зазначені характеристики становлять ознаки якості формування і розвитку людського капіталу.

Якість робочої сили є важливою компонентою ринку праці, тому створення умов для розвитку професійного навчання кадрів протягом всього періоду трудової діяльності (як в закладах професійної освіти, так і безпосередньо на власній навчальній базі суб'єктів господарювання) необхідно розглядати як першочорговий напрям політики ефективно зайнятості, націлений на формування кваліфікованої продуктивної робочої сили.

Оскільки важливими характеристиками ефективною компанії становлять рівень освіти персоналу, його професіоналізм та вміння працювати в команді, що забезпечує синергізм, то професійна підготовка та своєчасне підвищення кваліфікації набувають стратегічного значення. Процес модернізації знань та навичок повинен мати постійний та безперервний характер.

Відаючи належне актуальності проблемі якості підготовки кадрів професійними навчальними закладами для потреб функціонування практичного сектора економіки, Т.Пет-

**Таблиця 1. Стан підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на виробництві у 2006–2008 роках в Україні**

Види навчання	2006 р.		2007 р.		2008 р.	
	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%
Оволоділи нов. професіями	302,6	2,6	310,6	2,7	290,1	2,6
Підвищили кваліфікацію	994,3	8,6	1071,2	9,2	1022,7	9,0

рова привертає увагу до іншого аспекту формування якості робочої сили — кваліфікаційного рівня працюючого населення, на виробництві [2, с.26].

Актуальність зазначеного напряму вдосконалення і розвитку людського капіталу підтверджується дослідженнями багатьох науковців. Т.Кір'ян стверджує, що інноваційний розвиток економіки України потребує відповідних змін в усіх сферах економічної діяльності. Особливо важливу роль відіграє забезпечення економіки кваліфікованими працівниками, в тому числі інноваційний розвиток сфери професійного навчання кадрів на виробництві в контексті переходу від управління людськими ресурсами до управління знаннями на підприємстві [3, с.23].

Відповідно до даних Державного комітету статистики, щорічно здобувають нові професії безпосередньо на виробництві понад 300 тис. осіб (це більше ніж обсяги випуску кваліфікованих працівників професійно — технічними навчальними закладами), підвищують свою кваліфікацію понад 1 млн працівників. Така ситуація пов'язана не тільки з невідповідністю обсягів та напрямів підготовки робітників професійними навчальними закладами потребам роботодавців, а насамперед з тим, що стрімкий розвиток науки і техніки потребує від учасників трудових процесів постійного оновлення знань, умінь і навичок, а також з тим, що підготовка кадрів у професійно — технічних навчальних закладах здійснюється зараз за 500-ми професіями, в той час, як на виробництві їх використовується понад 5 тисяч [2, с. 26].

Нині в Україні спостерігається позитивна тенденція щодо інвестування розвитку якісних ознак людського капіталу на підприємствах, в установах та в організаціях. За щорічними даними Держкомстату, кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, зростає з 8,6% облікової кількості штатних працівників у 2006 р. до 9,0% у 2008 р. (табл. 1).

Фактори впливу на процес професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу суб'єктів економічної діяльності можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні. Серед зовнішніх факторів важливу роль відіграють:

— особистісні, освітні та професійні ознаки якості персоналу,

набуті на всіх попередніх етапах формування людського капіталу до початку трудової діяльності. В залежності від ступеню готовності нових робітників до повноцінного і якісного виконання своїх посадових обов'язків залежать тактичні кроки роботодавця (окрім загальноприйнятих заходів професійної адаптації) і наставництва щодо їх фахової підготовки до продуктивної діяльності з відповідними витратами часу і коштів.

— розвиненість та ефективність системи професійної освіти. Враховуючи ці аспекти роботодавець має прийняти рішення щодо можливості та ступеню залучення професійних навчальних закладів до процесу перепідготовки підвищення кваліфікації персоналу підприємства і розвитку власної навчальної бази.

— спроможність посередників на ринках праці і освітніх послуг (державна служба зайнятості, приватні кадрові агенства тощо) забезпечити належну якість підбору та професійної підготовки претендентів на вакантні посади і працюючого персоналу;

— державні чинники впливу.

Створення державою умов для розвитку державної, приватної і корпоративної системи професійної підготовки спеціалістів, як одного з найважливіших чинників розвитку людського капіталу, необхідно розглядати в якості першочергового напрямку державної політики зайнятості. В сучасних умовах становлення ринкових механізмів, нестабільної динаміки і відсутності ефективно функціонуючих інституційних факторів економічного розвитку, важливу роль мають відігравати законодавчі інституційні та мотиваційні державні чинники впливу.

Потребують додаткового законодавчого врегулювання окремі питання внутрішнього навчання персоналу, статусу корпоративних навчальних закладів, ліцензування їх освітньої діяльності. Ефективним заходом може стати запровадження податкових пільг на інвестиції суб'єктів економічної діяльності в освітньо — професійну сферу, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу. Світовий досвід підтверджує закономірне зростання динаміки капіталовкладень в розвиток компаній в разі застосування державою податкових мотиваційних чинників врахування зазначених інвестицій. А інвестиції в людський капі-

тал є найефективнішими капіталовкладеннями в розвиток економіки.

Однак, навіть при застосуванні найкращих законодавчих, інституційних і будь яких організаційних чи мотиваційних чинників впливу, створення ефективно працюючої системи корпоративного управління неможливо без впровадження внутрішніх чинників її вдосконалення і розвитку.

Задача внутрішньофірмового управління процесом підготовки кадрів — побудова системи організації навчання, завдяки якій забезпечується спроможність їх практичного використання в цілях корективної роботи для вирішення реальних проблем компанії [4, с. 47].

Завдання кадрового менеджменту компанії — створення системи професійної підготовки персоналу, яка забезпечує стабільно високий рівень ознак його компетенції і безперервний процес модернізації знань та навичок.

В сучасних умовах працівники мають не тільки володіти спеціальною інформацією і знаннями, а, перш за все, вміти орієнтуватися в інформаційних потоках, бути мобільними, освоювати нові технології, бути зорієнтованими на самоосвіту, пошук і використання додаткових знань та інших ресурсів самовдосконалення. Їх головним надбанням стає професійна компетентність, що представляє собою рівень знань і вмінь особистості у межах відповідної компетенції та повноважень, що дозволяють конструктивно й оперативно діяти в умовах, що склалися [5, с. 110].

Під компетенцією розуміється загальна спроможність та готовність особи до діяльності на підставі знань і досвіду, надбаних завдяки навчанню та зорієнтованих на самостійну участь особистості в учбово — пізнавальному процесі, а також таку, що направлена на її активне включення в трудову діяльність [6].

Професійна компетенція розглядається як сукупність професійних знань та навичок, а також способів здійснення своєї професійної діяльності. Ключові професійної компетенції у життєдіяльності кожної людини виконують ряд важливих функцій: формування спроможності до навчання та самоосвіти, забезпечення працівникам більшої гнучкості у взаємовідносинах з роботодавцями, закріплення репрезентативності, а відповідно й накопиченню успішності та стійкості в конкурентному середовищі. Ці функції професійних компетенцій закріплюють за особою статус основи навчального процесу на всіх рівнях системи безперервності освіти [7].

Розуміння закономірностей професійного розвитку людини на про-

тязі різних періодів її життя є ключом до створення на підприємстві умов, що сприяють розвитку персоналу та складає основу акмеологічної концепції розвитку професіоналізму. Таким чином, організаційне навчання, по — перше, пов'язано зі змінами організаційної поведінки. По — друге, у поєднанні з факторами компетентності та конкурентних переваг воно засвідчує, що організації володіють навичками, найважливішою з яких є навчання. По — третє, організаційне навчання сфокусоване на "передачу знань" [8, с. 49].

Для досягнення зазначених цілей важливо визначити оптимальні механізми вирішення задачі. Дослідження різних моделей організації системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу на виробництві свідчать, що найефективніший результат в цій сфері досягається за умови побудови цілісної, уніфікованої, самонавчаємої організації.

Ф. Гуяр і Д. Келлі визначають три головні фактори, які впливають на визначення навчаємої організації. Першим фактором та одним з найбільш важливих є погляд на організацію як на відкриту систему з урахуванням аргументів, пов'язаних з соціотехнічним аналізом. Ці аргументи підкреслюють значимість ролі людського фактору в організаціях, а також необхідність системного мислення. Другим ключовим фактором була теорія "подвійної петлі", розроблена Бейтсоном. Він наполягає на необхідності врахування розбіжностей між навчанням в межах заданої структури зв'язків (принцип "окремої петлі") та навчанням, що ставить під запитання, піддає сумніву та змінює структуру зв'язків (принцип "подвійної петлі"). Третім фактором є комплекс ідей, які виявляють зв'язки між стратегічним управлінням та успіхом організації. Припускається, що розвиток та використання основних вмій за допомогою індивідуального та організаційного навчання є ключовими факторами у досягненні конкурентних переваг [9, с. 295].

Запропонована модель дозволяє поєднати формальні та неформальні аспекти функціонування системи і власно організації, а також індивідів з організаційним навчанням. В структурі підприємства персонал, з одного боку, виступає як суб'єкт відносин, оскільки є складовою частиною виробничих відносин, а з іншого — в якості об'єкту, що визначає ці відносини.

Пітер Сенге, один з представників концепції "Learning Organization", засвідчував, що спостерігається фундаментальний зсув філософії та практики менеджменту. Тради-

ційна організація, орієнтована на ресурси, стрімко уступає свої позиції організації, що народжується, в основі якої знаходяться знання [10, с. 35].

Навчаємою дослідник вважає організацію, в якій люди постійно розширюють власну спроможність породжувати результати, яких вони дійсно бажають, де виховуються нові місткі паттерни мислення, де колектив є вільним у своєму прагненні і де люди постійно навчаються вчитися разом.

П.Сенге пропонує необхідність розвитку наступних характеристик персоналу навчаємої організації:

1. Особиста майстерність. За змістом ця характеристика є аналогією відповідальності та спроможності людей, які займаються власним розвитком. Вона охоплює як безперервне покращення навичок та спроможності до навчання, так і постійний особистісний і професійний розвиток.

2. Єдність поглядів. Головною вигодою при формуванні єдності поглядів є спонукання індивідів дотримуватися своєї точки зору та висловлювати її.

3. Навчання команд, що співпадає з поняттям взаємного навчання. В сучасних організаціях саме команди, а не індивіди, являють собою навчаєму одиницю. Це пов'язано з розвитком ролі команд, як ключових органів прийняття рішень.

4. Наявність ментальних моделей, готовність їх досліджувати та ставити під сумнів. Важливою особливістю навчаємої організації є спроможність формулювати альтернативні погляди та характеристики.

5. "П'ята дисципліна". Вона пов'язана з розвитком системного мислення і є краєкутним каменем навчаємої організації.

Д. Стюарт здійснив всебічне дослідження організації, що навчаються, різних підходів щодо її визначення, найбільш вдалим з яких є наступні [11, с. 59]. Педдер вважає, що такою є компанія, яка фасилітує навчання своїх членів і знаходиться в процесі безперервної трансформації. Під фасилітацією розуміється дійство, що сприяє змінам в індивідах та групах і дозволяє навчання здійснитися.

Використання поняття "компанія" замість "організація" підкреслює колективізм та єдність як бажані ознаки робочих організацій. Іншими словами, це поняття відображає погляд на організацію, як на структури, включені до складу людських соціальних систем, які слугують загальним інтересам через сукупність спільних зусиль.

Заслуговує на увагу також визначення навчаємої організації, запропоноване Гарвіном, який вважає,

що навчаємою є організація, яка володіє навичками створення, набуття і передачі знань, а також модифікації своєї поведінки, що відображає нові знання та ідеї.

Будь — яке підприємство в сучасних умовах глобального економічного середовища може забезпечити стабільні конкурентні переваги лише за умови озброєння найефективнішими факторами розвитку, головним з яких є людський капітал.

Лідер вітчизняного машинобудування ЗАО "НКМЗ" (Ново — Краматорський машинобудівний завод) за рахунок використання наукових підходів до управління людськими ресурсами вже багато років досягає високих показників техніко — технологічного і економічного розвитку підприємства. Засновник передових методів управління цим підприємством Г.Скударь впевнений, що носіями знань та досвіду є не машини і не комп'ютери, а люди. Саме їх зусиллями може бути запущений механізм управління знанням [12, с. 75].

НКМЗ намагається стати рівним серед кращих машинобудівних підприємств на світовому ринку. Керівництво і менеджери обгрунтовано вважають, що для компанії третього тисячоліття головна цінність міститься у її працівниках, а точніше у їх знаннях. Тому прогресивні, сучасні навчальні програми розгляда на підприємстві як капітал, оскільки вони призначені для розвитку персоналу та його знань [13, с. 98].

Менеджери компанії впроваджують систему безперервного професіонального розвитку персоналу на базі моделі біореінженірингу. Модель передбачає замкнутий контур регулювання змінами та вдосконаленням підприємства, спрямованих на максимальне забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Успіх в питанні вирішення проблеми підвищення професійних спроможностей і на цій базі — ефективності праці спеціалістів залежить від правильності обрання чинників, своєчасності проведення заходів та системності роботи кадрового менеджменту при впровадженні механізмів професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Важливою передумовою організації внутрішньофірмового навчання персоналу є оцінка базового рівня підготовки персоналу, для нових працівників — в процесі проведення заходів їх професійної адаптації, для працюючого персоналу — за допомогою механізмів атестації, сертифікації тощо, виявлення недоліків попередньої підготовки для визначення спрямування та обсягів необхідного вдосконалення знань і

професійних спроможностей спеціалістів.

Моделювання професійних компетенцій для всіх категорій та рівнів персоналу здійснюється шляхом розробки вимог до складання їх посадових обов'язків. При цьому, характер та рівень зазначених вимог має не тільки відображати існуючий стан роботи, а бути зорієнтованим на довгострокову стратегію розвитку компанії [14, с. 21].

Механізм розвитку людських ресурсів компанії розбудовується враховуючи співвідношення бажаної гіпотетичної компетенції, необхідної для реалізації стратегії розвитку с фактичним станом цих ресурсів, з наступним визначенням потреби їх розвитку в майбутньому та доведенням наявної компетентності персоналу до конкурентного рівня.

Сучасні вимоги до професійних ознак працівників потребують нових технологічних підходів до визначення їх компетенцій. Звичайний перелік тарифно — кваліфікаційних чи посадових обов'язків сьогодні невзможливо забезпечити стабільність високих результатів та якості діяльності персоналу. Мова йде про необхідність формування моделі ефективного спеціаліста, як відображення обсягу і структури професійних і соціально — психологічних якостей, знань, вмінь, на базі якої будується модель підготовки спеціаліста для організації його професійного навчання.

Дослідники з питань управління персоналом вважають найбільш раціональним підхід використання в якості документу, що містить основні професійні вимоги, на які повинен бути орієнтованим розвиток професійних якостей людини в ході оволодіння нею професії або заміщення посади, — професіограму.

У теорії й практиці управління персоналом професіограма розцінюється як документ, що поряд з тарифно — кваліфікаційними довідниками сприяє кращому підбору працівників особливо важливих професій [15, с. 185].

Розбіжності в поглядах науковців полягають у тому, як краще описати роботу і які вимоги до працівників варто включати в професіограму. Як правило, професіограми відрізняються від посадової інструкції, перш за все, тим, що в неї нема згадок про права й відповідальність працівника, а також у професіограмі описуються умови праці на робочому місці й у значно більшому обсязі викладаються вимоги до працівника [16, с. 220].

Спеціалісти розробляють професіограми на основі спостереження за процесом праці, включаючи

проведення психо — фізіологічних вимірювань, хронометражу, фотографії робочого місця, побудови соціометричних матриць взаємодії працівників, аналізу інформаційних потоків. Складання професіограм є особливо важливим і складним моментом моделювання ефективного спеціаліста та критерієм ознак якості його професійної підготовки.

Одними з найважливіших факторів ефективності заходів підготовки та підвищення кваліфікації персоналу в умовах будь-якої системи організації професійної підготовки є мотиваційні чинники. Роботодавець, звісно в питанні інвестування в розвиток людського капіталу керується принципом досягнення вирішення поточних та стратегічних задач компанії, в тому числі окупності вкладення коштів на зазначені цілі, зростанням доходів та капіталізації підприємства, його конкурентоспроможністю й іміджу.

Щодо працівників, то їх мета складається з намагання досягти підвищення рівня оплати праці за кращі її результати в наслідок набутих знань, навичок і спроможностей, можливості потенційного кар'єрного зростання, підвищення власної професійної конкурентоспроможності для забезпечення більших гарантій стабільної зайнятості і підвищення рівня матеріального добробуту.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, з метою забезпечення ефективного розвитку людського капіталу компанії як головного джерела підвищення її конкурентоспроможності, основними принципами організації системи професійної підготовки, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу мають бути: безперервність та динамічність освітньо-професійної діяльності; комплексність та системність її здійснення; дотримання вимог мотиваційного характеру; орієнтованість на розвиток і самовдосконалення персоналу в умовах навчаємої організації; відповідність програм розвитку персоналу стратегічним цілям організації.

## Література:

1. Дрозач М. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. — 2006. — № 7. — С. 36—41.
2. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та зацікавлення роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 2. — С. 26—34.

3. Кір'ян Т., Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. — 2009. — № 4. — С. 23—27.

4. Капустин С. Обучающаяся организация как ключ к успеху современной компании / С. Капустин, Н. Краснова // Управление персоналом. — 2000. — № 5. — С. 47—48.

5. Доронина О.А. Повышение профессиональной компетенции персонала как приоритет кадровой политики / О.А. Доронина // Проблемы экономического и социального развития в условиях мирового кризиса. Сборник научных трудов. Донецк: ДонНТУ, 2009. — С. 110—114.

6. Базаров Т.Ю. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации / Т.Ю. Базаров: www.elitarium.ru.

7. Кривокопа Е.И. Модель профессиональной компетенции в управлении персоналом / Е.И. Кривокопа: HR-Portal.

8. Панков В. На пути к созданию элитного предприятия / В. Панков, И. Тупик // Справочник кадровика. — 2003. — № 12. — С. 44—52.

9. Гуиар Франсис Ж. Преобразование организации / Франсис Ж. Гуиар, Джеймс Н. Келли. — СПб.: Питер, 2001. — 435 с.

10. Сенге Питер М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: пер. с англ. / Питер М. Сенге. — М.: Олимп, 1999. — 360 с.

11. Стюарт Джим. Тренинг организационных изменений / Джим Стюарт. — СПб.: Питер, 2001. — 317 с.

12. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г.М. Скударь. — К.: Наукова думка, 1999. — 285 с.

13. Панков В.А. Управление стоимостью наукоёмкого машиностроительного предприятия / В.А. Панков. — К.: Наукова думка, 2003. — 374 с.

14. Лутай Л.А. Механизм формирования стратегии управления кадровым потенциалом предприятия гостиничного хозяйства / Л.А. Лутай, О.Л. Ремеслова // Вісник Донецького національного університету. Науковий журнал. Серія В. Економіка і право. — 2009. — № 2. — С. 18—22.

15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. — М.: ИНФРА — М, 1998. — 249 с.

16. Нафієв Р.Е. Застосування професіограм у формуванні моделі ефективного спеціаліста / Р.Е. Нафієв // Економіка та підприємництво. — 2006. — № 6. — С. 219—221.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2011 р.