

УДК 330.341.1

О. І. Опольський,
Фінансово-економічний консультант, ТДВ «Буковина-АВТО», м. Чернівці

«ВИРОЩУВАННЯ» ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

О. І. Opolskyi,
Finance-economic consultant, ALC "Bukovina-AVTO"

STAFF "GROOVING" AS INSTRUMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT

Розглянуто особливості навчання персоналу на вітчизняних підприємствах в контексті розвитку організаційної культури. Описано ключові параметри, які визначають ефективність даного процесу відповідно до виділення специфіки підприємств та категорій персоналу.

Features of staff training at domestic enterprises in context of organizational culture are considered. Basic parameters of staff training effectiveness according to specific features of enterprises and categories of staff are described.

Ключові слова: навчання, організаційна культура, профільний персонал, непрофільний персонал, вакансія, комунікація.

Key words: training, organizational culture, basic staff, not basic staff, vacancy, communication.

Постановка проблеми. Рушієм організаційних змін та перетворень на підприємствах є свідомий та налаштований на отримання позитивного результату персонал, його достатній кваліфікаційний рівень та компетентність в питаннях, які належать до безпосередньої сфери діяльності кожного з працівників. Така синхронність та націленість на кінцевий результат досягається за злагодженої роботи та прямої відповідальності за якість та вчасність виконання індивідуальних завдань. Саме тому на сьогодні актуальним для вітчизняних підприємств є вибір шляху та методів задоволення потреб в певних категоріях працівників. В статті проведено дослідження впливу «вирощування» персоналу на задоволення попиту в людських ресурсах та розвиток організаційної культури на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченню проблем розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах присвячені дослідження українських вчених-економістів, зокрема можемо виділити праці Петрової Т., Червінської Л.П., Шпекторенко І., Ситник О.Ю., Грибик І.І., Коpecь Г.Р., Романюк О.В., Столярської К.. Проте в них навчання та розвиток персоналу не розглядаються в контексті розвитку організаційної культури вітчизняних підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є розкриття змісту та особливостей підготовки працівників на вітчизняних підприємствах відповідно до потреби в певних категоріях персоналу та заповнення таким чином наявних та (чи) перспективних вакансій, визначення основних аспектів «вирощування» персоналу через виділення специфіки підприємств та категорій персоналу, а також характеристика особливостей розвитку організаційної культури підприємства через навчання та розвиток працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження

Як свідчать дослідження, в сучасних умовах особливого значення набуває розвиток персоналу безпосередньо на виробництві. Останнє зумовлено, перш за все, невідповідністю обсягів та напрямів підготовки випускників навчальними закладами потребам роботодавців, а також тим, що впровадження інноваційних підходів у виробничу практику потребує від працівників постійного оновлення знань, умінь, навичок та набуття нових компетенцій. Окрім того, рівень підготовки працівників не відповідає сучасним вимогам виробництва як за кількістю професій так і за якістю навчання. Так, якщо у професійно-технічних училищах навчання здійснюється за 500 професіями, то на виробництві їх використовується понад п'ять тисяч [2, с. 27].

Під поняттям «вирощування» персоналу на підприємстві ми розглядаємо діяльність менеджменту, спрямовану на заповнення вакантних посад, через навчання претендентів, відібраних як серед працівників, так і ззовні, з метою формування в них відповідних знань, умінь та навичок, необхідних для якісного виконання обов'язків відповідно до посадових інструкцій та кваліфікаційних вимог. При цьому навчання може проводитися на базі підприємства, на базі профільних навчальних закладів чи навчальних центрів (найчастіше характерно для корпоративних утворень).

Мотивація до навчання потребує значної уваги з боку керівництва, адже не усі працівники зацікавлені в підвищенні кваліфікації та засвоєнні нових знань. Деякі через небажання вчитися та лінь, а інші через самовпевненість та переконання у своєму високому рівні професіоналізму. При наявності на підприємстві таких працівників виникає потреба в розробленні системи мотивації для їх залучення до навчання. Це з одного боку може бути кар'єрне просування чи матеріальне стимулювання через підвищення рівня заробітної плати, а з іншого через обов'язкове проходження навчання, як умови продовження трудової діяльності. Система стимулів до навчання на підприємстві має бути прозорою та зрозумілою для працівників, щоб максимально виконувати покладену на неї функцію – забезпечувати підвищення рівня кваліфікації працівників.

Суб'єктами інноваційної праці на підприємстві є працівники, здатні створювати нові знання, активно їх використовувати та характеризуються творчими здібностями до певного виду діяльності, адже результатом такої праці є нові ідеї та образи. Сучасний рівень інформаційного, комунікаційного та програмного забезпечення, а також виробничих та управлінських технологій, а отже і пов'язане з ним технологічне і технічне переоснащення підприємств підвищують вимоги

роботодавців до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. В свою чергу, працівники повинні бути спроможними та схильними до інновацій [6]. Таким чином проведення навчань та підготовка персоналу значною мірою визначають інноваційну активність персоналу (при розгляді інноваційної активності підприємства та працівників ми не беремо до уваги її інвестиційну складову, оскільки вона виходить за межі нашого дослідження та становить окрему теоретичну та практичну проблему). Тобто чим краще працівники розуміють зміст роботи підприємства, тим активніше вони (за всіх інших рівних умов) продукують ідеї стосовно підвищення ефективності операційної діяльності. Також для таких організацій характерний менший опір змінам (оскільки працівники розуміють необхідність розвитку) та краще сприйняття організаційних перетворень як невід'ємного атрибуту діяльності підприємства.

В контексті навчання персоналу ми можемо говорити про необхідність проведення постійних періодичних навчань для усього персоналу. Основною їх ціллю є підвищення корпоративного духу на підприємстві та зміцнення і розвиток організаційної культури. Дана мета досягається через доведення до працівників поточної ситуації на підприємстві, характеристики цільових ринків та частки підприємства на них, перспективних планів розвитку тощо. Формами таких навчань є наради, збори як усього персоналу, так і за відділами.

Важливого значення набувають навчання та підготовка персоналу при прийнятті рішення про проведення модернізації виробництва, оскільки це вимагає набуття працівниками нових знань та практичних навичок використання оновленого обладнання чи технологій. Організувати таке навчання потрібно завчасно з врахуванням графіків виконання технічних робіт з оновлення виробничої системи підприємства. При необхідності можливе залучення в процес впровадження змін усього функціонального персоналу. Корпоративна система підготовки і розвитку персоналу, в свою чергу, повинна забезпечувати його підтримку за рахунок реалізації модульних програм, вмонтованих в комплексну систему розвитку та перепідготовки персоналу. Оскільки навчання повинно носити випереджувальний характер, то масовий перехід на нові технології і методи роботи, орієнтований на необхідність мати підготовлений персонал до їх реалізації, має бути підтриманий відповідним модульним навчанням. На цій стадії впровадження змін модульні програми розвитку персоналу мають бути повністю погоджені з вимогами інновацій і включати як мотиваційні, так і професійні елементи з використанням навчальних кейсів, імітаційних вправ, ділових ігор, тренінгів тощо [6].

Важливим соціальним аспектом модернізації виробничих систем є те, що під час його проведення відбувається вивільнення частини персоналу, оскільки сам процес модернізації передбачає перехід до механізованого чи автоматизованого виробництва та відповідно зменшення частки ручної праці. Тому для керівництва важливо провести правильний відбір найбільш компетентних та продуктивних працівників і організувати їх навчання для адаптації до нових умов праці. За таких обставин рівень соціального клімату в колективі та сила організаційної культури зникаються, що вимагає від керівництва більшої уваги та роботи, спрямованої на їх відновлення.

У сучасних компаніях розвиток персоналу тісно та безпосередньо пов'язаний з організаційним розвитком, стратегічними цілями діяльності. Конкурентній стратегії, яку обрала компанія, повинен відповідати єдиний для всіх працівників базовий (корпоративний) набір поведінкових компетенцій. Успішна стратегія розвитку персоналу компанії потребує диференційованого підходу до розвитку окремих категорій працівників з огляду на ту роль, яку вони відіграють у процесі створення споживчих цінностей для клієнтів [7, с. 385]. Тому важливим аспектом навчання працівників є їх поділ на профільних та непрофільних. Що ми розуміємо під таким поділом. Профільними для підприємства є працівники, які зайняті в основному виді діяльності, згідно з класифікатором видів економічної діяльності, та складають більшу частку в структурі персоналу (наприклад для автосервісного підприємства це будуть слюсарі, менеджери з продажу запчастин, менеджери з продажу автомобілів тощо). Непрофільними є ті працівники, які зайняті організацією діяльності підприємства та її фінансовим, економічним, бухгалтерським супроводом (кадровик, юрист, економіст, бухгалтери, інженерна служба тощо).

Навчання профільних працівників відбувається через механізм (процес) передачі досвіду на підприємстві. Так, молодий спеціаліст, отримавши освіту в навчальному закладі, приходить на підприємство і стає до роботи поряд з досвідченими спеціалістами, переймаючи їх досвід та методи роботи. Проте він також приносить отримані знання та використовує їх в роботі, тим самим сприяючи оновленню знань інших працівників. Тобто одночасно спостерігається передача існуючих знань до нових працівників та їх осучаснення. Для автомобільних корпорацій (УкрАВТО, Богдан, Ніко тощо) навчання профільних працівників проводиться через постійне підвищення кваліфікації та сертифікацію працівників (брендову або агрегатну), що дає змогу підтримувати належний рівень їх компетенції та професійності.

Навчання непрофільних працівників для більшості підприємств є значною проблемою. Оскільки нерідко такі працівники після прийняття на роботу змушені самостійно освоювати потрібні знання та вчитися правильно і якісно виконувати свої посадові обов'язки. Це зумовлено відсутністю старших колег-наставників, які б могли передати набутий досвід. Тому успіх таких працівників значною мірою залежить від їх самоорганізації та самоосвіти, як основи опанування профільних компетенцій. Нерідко таке навчання супроводжується значною кількістю помилок в роботі. Тому керівництво має з розумінням ставитися до новоприйнятих непрофільних працівників та використовувати різні методи їх стимулювання для швидшого опанування потрібними знаннями (випробувальні терміни, перспектива підвищення заробітної плати після успішного проходження випробувального терміну, преміювання, грамоти тощо). Для корпорацій можливим є проведення спеціальних навчань та тренінгів для таких працівників. А завдяки використанню сучасних технологій (Інтернет, Інтранет) це можна робити віддалено та зменшити витрати на відрядження. Такі навчання є дуже важливими оскільки забезпечують стандартизацію виконання поставлених завдань.

Варто зауважити, що знання – це не лише те, що знає людина, але і те, що знає організація. До них належать нематеріальні активи, а також колективні знання і колективний досвід персоналу. Такий досвід може стосуватися, наприклад, створення нових знань як циклічного, так і безперервного процесу, їх результатом є інновації, які можуть бути найважливішими конкурентними перевагами під час їх використання організаціями Інтелект, володіння культурою, пам'ять, увага, комунікативні уміння, емпатія визнаються професійно важливими якостями професіоналів [7].

Однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємстві. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми, побоювання втратити витрачені кошти [4]. Навчання персоналу на підприємстві дає можливість сформувати та розвинути конкурентні переваги але також і приховує в собі значні ризики. Їх дослідження нами проведено з використанням методу SWOT-аналізу, результати якого представлено в формі таблиці (табл. 1).

Таблиця 1.
SWOT-аналіз процесу «виращування» працівників на підприємстві
(авторська розробка)

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1. Захист комерційної таємниці 2. Спрямованість навчання на прямі функціональні обов'язки 3. Розвиток компетентності персоналу	1. Обмеженість лише наявними знаннями та методами роботи 2. Зниження ефективності роботи досвідчених працівників через зайнятість навчанням
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1. Формування сильної організаційної культури 2. Підвищення ефективності роботи підприємства 3. Можливість керування групою динамікою через	1. Перехід працівника на інше підприємство після закінчення навчання 2. Започаткування власної справи після досягнення

введення в навчання відповідних тренінгів 4. Формування та розвиток конкурентних переваг 5. Підвищення інноваційної активності	потрібного рівня компетенції 3. Втрата працівника через перевербування
--	---

Основою навчання працівників можна вважати комунікацію в колективі. Вона відбувається між працівниками, між керівниками та підлеглими. Комунікацію можна розглядати як елемент корпоративної культури. Вона повинна бути двосторонньою і може бути реалізована за допомогою електронної пошти, корпоративного журналу, нарад, інформаційних меморандумів, web-сайту, Intranet. Основним елементом ефективної комунікації є зворотний зв'язок. Після розроблення окремих навчальних програм їх скеровують у фокус-групи для обговорення. На основі зауважень зміст навчальних програм допрацьовують і тільки тоді вирішують інші організаційні проблеми навчання [1]. Розробка ефективного комунікативного механізму належить до завдань керівництва та спускається вниз по ієрархії до рядових виконавців. Така комунікація не повинна бути спонтанною та вимагає постійного контролю та застосування важелів управління. Це можуть бути різного роду мотиваційні меседжі, які запускаються з метою формування тих чи інших переконань серед працівників. Важливо зауважити на наступних параметрах комунікацій, як інструменті управління динамікою організаційної культури та способом передачі та засвоєння нових знань:

- неформальний характер більшості комунікаційних процесів;
- неоднорідність трудового колективу, його структури та соціального складу;
- викривлення початкових меседжів при їх проходженні через комунікативну систему;
- різне сприйняття однієї і тієї ж інформації членами трудового колективу;
- одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати й іноді ігнорують дані, які протирічать уявленню, які у них склалися.

В процесі заповнення вакантних посад на підприємстві перед керівництвом постає питання як це зробити. Варіантів може бути багато відповідно до особливостей кожної вакансії (важливість для підприємства, кваліфікаційні вимоги, функціональні обов'язки, терміновість заповнення, оплата праці за штатним розписом тощо). Врахувавши всі ці фактори та оцінивши ситуацію на локальному ринку праці, керівництво приймає рішення про вибір певного способу. Основними способами заповнення вакансій є:

- відбір серед працівників підходящого кандидата та його навчання;
- прийняття та навчання випускника профільного навчального закладу;
- подання заявки в місцевий центр зайнятості для підбору кандидата на працевлаштування;
- розміщення заявки про наявність вакансії в Інтернеті, спеціалізованих виданнях та проведення відбору серед кандидатів, які виявлять бажання працювати.

В контексті пошуку персоналу та заповнення вакантних посад не варто також забувати про аутстафінг, тобто передачу виконання певних функціональних обов'язків на підприємстві особам, які працюють за суміщенням чи виконують їх за договором трудового найму. Це допомагає зекономити кошти та забезпечити якісне виконання роботи. Особливо актуальним використання даного методу є для малих та середніх підприємств.

На ринку праці можемо спостерігати таку тенденцію, коли з одного боку спостерігається високий рівень безробіття, а з іншого роботодавці скаржаться на складнощі в підборі працівників відповідної кваліфікації та компетенції. Тому вони змушені проводити їх додаткове навчання з метою наступного якісного виконання ними посадових обов'язків. Особливо складно знайти перше робоче місце випускникам навчальних закладів. Ускладнює працевлаштування молодих фахівців те, що з боку роботодавців висуваються вимоги, виражені в досить високому освітньому та професійно-кваліфікаційному рівні майбутнього працівника. Роботодавці іноді відмовляються від послуг молодих фахівців і при прийнятті на роботу віддають перевагу кваліфікованим фахівцям, що мають практичний досвід і стаж роботи. До того ж роботодавці не хочуть здійснювати додаткові організаційні і фінансові втрати, пов'язані з професійним навчанням молодих кадрів [3]. Стимує прийняття на роботу молодих фахівців і необхідність надання ряду пільг, передбачених чинним трудовим законодавством щодо підлітків: перспектива звільнення молодих чоловіків у зв'язку зі службою в Збройних силах, а молодих жінок – у зв'язку з відпусткою по догляду за дитиною у майбутньому.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Навчання працівників на виробництві вимагає від керівництва підприємства прийняття відповідних управлінських рішень, вибору стратегії управління персоналом, розробки системи заохочення до підвищення кваліфікації та компетенції працівників. Така діяльність має бути спрямована на заповнення вакантних місць та розвиток організаційної культури, як основи досягнення ефективності операційної діяльності. Перспективою наступних наукових пошуків є розробка ефективних механізмів управління груповою динамікою в трудовому колективі підприємства з метою розвитку сильної організаційної культури, яка здатна адекватно реагувати на стратегічні виклики, які ставить перед підприємствами сучасність.

Література.

1. Грибик І.І., Коpecь Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах / І.І. Грибик, Г.Р. Коропець // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – Вип. 640: Проблеми економіки та управління. – С. 258-265
2. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці – 2010. – №2. – С.26 – 34.
3. Романюк О.В. Проблеми працевлаштування молоді в Криму / О.В. Романюк // Держава та регіони. – 2011. – №6. – С. 291–296
4. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. Електронний ресурс. Режим доступу – <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospro-mozhnosti-pidpriemstva/>.
5. Столярська К. Розвиток персоналу як складова системи управління людськими ресурсами / К. Столярська // Економічний аналіз. – 2011. випуск 9. – частина 2 – С. 385 – 389.
6. Червінська Л.П. Розвиток персоналу в контексті інноваційних змін / Л.П. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: збірник наукових праць. – 2012. – № 2(4). – С. 60 – 67.
7. Шпекторенко І. Менеджмент знань у професійному розвитку персоналу державної служби. / І. Шпекторенко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – Вип. 1 (4). – С. 227 – 235.

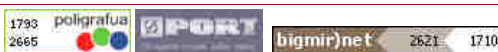
References.

1. Grubnik I.I. and Copets G.R. (2009). "Problems of staff development at domestic enterprises", Visnuf natsionalnogo universitetu "Lvivska politehnika". vol. 640. pp. 258 – 265.
2. Petrova T. (2010). "Professional development of staff: problems of workers stimulation and comity of employers", Ukraina: aspektu pratsi. vol. 2. pp. 26 – 34.
3. Romanuk O.V. (2011). "Problems of youth job placement in Crimea", Derzhava ta regionu. vol. 6. pp. 291 – 296.
4. Sutnuk O.U. "Staff development as a factor of enterprise competitiveness development", [Online], available at: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospro-mozhnosti-pidpriemstva/>.
5. Stolyarska K. (2011) "Staff development as a part of human resources management system", Ekonomichnui analiz. vol. 9. no. 2, pp. 385 – 389.
6. Chervinska L.P. (2012) "Staff development in context of innovative changes", Socialno-trydovi vidnosunu: teoria ta practuka: zbirnik naukovuh prats. vol. 2 (4). pp. 60

– 67.

7. Shpectorenko I. (2010) "Knowledge management in context of professional development of civil servants", Derzhavne upravlinya ta misceve samovryadyvania. vol. 1(4). pp. 227 – 235.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"