

дах працюючих за рівнями управління економікою, групами працюючих, особливостями розподільчих відносин за власністю і за працею.

7. Рівні діапазону оплати праці до їхньої регламентації мають бути узгоджені з профспілковою сферою і законодавчо регламентовані державою. Цьому процесу буде сприяти розроблена в статті схема класифікації чинників диференціації середньої заробітної плати і принципова модель формування шкали граничних рівнів за групами і категоріями працюючих та рівнем їх доходів.

8. Формування механізму управління оплатою праці в Україні також припускає необхідність формування органів управління оплатою праці та визначеність їх структури і функцій за рівнями управління економікою під егідою Міністерства соціальної політики України та забезпечення інформаційної бази для проведення відповідних розрахунків з боку органів державної статистики.

#### Список використаних джерел

1. Білопольський М.Г. Управління машинобудівним підприємством на основі вдосконалення механізму корпоративного контролю та внутрішнього аудиту. [Монографія] / М.Г. Білопольський та ін. – Донецьк: Східний видавничий дім. – 2010. – 184 с.
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. – 8-е изд., пересмотр. и доп. – М.: Норма. – 2009. – 464 с.
3. Ковалев В.Н. Измерение человеческого капитала (аспекты теории и практики) / В.Н. Ковалев, Е.А. Атаева // Труд в XXI веке: Сборник материалов международной научно-практической конференции (20–22 апреля 2011 г., г. Москва, РГУ им. Г.В. Плеханова). Т. 1. – Тверь. Издательство СФК-офис. – 2011. – С. 88–94.

4. Ковалев В.Н. Методы комплексного исследования человеческого капитала в структуре трудового потенциала / В.Н. Ковалев, Е.А. Атаева // Формування ринкової економіки: Зб. наук. пр. – Спец. вип. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т. 1. – К.: КНЕУ. – 2012. – С. 536–545.

5. Ковальов В.М. Структура трудового потенціалу як засіб соціального розподілу доданої вартості / В.М. Ковальов // Збірн. наук. праць. – Маріуполь: Приазовський державний технічний університет. – 2012, Т. 1. – С. 198–204.

6. Ковальов В.М. Економічний закон оплати праці і його використання в господарській практиці України / В.М. Ковальов // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. – №9(36). – С. 174–192.

7. Ковальов В.М. Роль нормування праці в оцінці людського капіталу в структурі трудового потенціалу / В.М. Ковальов, О.А. Атаева, В.О. Фролов // Аналітично-інформаційний журнал «Схід». – 2012. – №2(116). – С. 25–29.

8. Колот А.М. Наука про працю і соціально-трудова відносина: становлення, начала теоретико-методологічного оновлення / А.М. Колот // Формування ринкової економіки: Зб. наук. пр. – Спец. вип. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т. 1. – К.: КНЕУ. – 2012. – С. 15–35.

9. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: Монографія / А.М. Колот. – К.: КНЕУ. – 2010. – 251 с.

10. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент в 2 т. – Т. II / П. Милгром, Дж. Робертс. – СПб.: Экономическая школа. – 1999. – 348 с.

11. Україна у цифрах 2011: Статистичний збірник, Київ: Державна служба статистики України. – 2012. – С. 24.

12. Статистичний щорічник Донецької області. – Донецьк: Головне управління статистики у Донецькій області. – 2012. – 502 с.

УДК 331.108.4

Б.В. ДІДКОВСЬКА,  
к.е.н., доцент, Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв

## Сучасні підходи до надання працівникам можливостей для розвитку власних здібностей

У статті аргументується необхідність надання працівникам можливостей для розвитку своїх здібностей, а також розглянуто форми вирішення вищезазначеного питання, апробовані на провідних підприємствах світу.

**Ключові слова:** здібності працівника, професійні здібності, автономія особистості, розвиток персоналу, тренінги.

В статье аргументируется необходимость создания для сотрудников возможностей для развития своих способностей, а также рассмотрены формы решения вышеозначенного вопроса, практикуемые ведущими компаниями мира.

**Ключевые слова:** способности сотрудника, профессиональные способности, автономия личности, развитие персонала, тренинги.

The article discusses the need to create opportunities for employees to develop their abilities, and also considered the aforesaid issue forms solutions practiced by leading companies around the world.

**Keywords:** talent management, professional skills, personal autonomy, staff development and training.

**Постановка проблеми.** У післякризовий період для українських підприємств набули особливого значення методи не-

матеріальної мотивації персоналу, оскільки заробітна плата за таких умов практично не виконує функції стимулювання працівників. З іншого боку, жорстка конкурентна боротьба на усіх ринках спонукає підприємства до максимального застосування методів ефективного використання трудових ресурсів. З огляду на останнє надання працівникам можливостей використовувати і розвивати свої здібності дозволяє наростити продуктивність праці з одночасним підвищенням якості продукції. Даний підхід лежить в площині досягнення як цілей підприємства, так і особистих цілей працівників.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Питання можливості творчого і професійного розвитку без відриву від трудової діяльності хвилює абсолютну більшість населення країни і відповідає цілям переважної більшості підприємств, а тому досить широко висвітлюються в засобах масової інформації і досліджується представниками різних економічних шкіл [1–3]. Значний внесок у дослідження проблеми зробили В.Н. Гончаров, В.В. Компанієць, Д.П. Богиня, Т.В. Гайдай, Б.М. Генкін, В. М. Геець, І.Ф. Гнибіденко, В.М. Горбатов, О.А. Грішнова, В.М. Гриньова, М.І. Долішній, Т.М. Дороніна, О.П. Єгоршин, Т.А. Заяць, А.Я. Кібанов, М.О. Кизим, А.М. Колот, В.Д. Лагутін, В.В. Ліпов, В. М. Логвін, Н.Д. Лук'янченко, В.Г. Нікіфоренко, О.Ф. Новікова, І.В. Пентенко, Н.В. Романова, В.А. Савченко, Л.К. Семів, М.В. Семікіна, Р.М. Соловійов, В.В. Томах, Д.В. Феоктистов, Ф.І. Хміль, Л.В. Шаульська, В.Г. Щербак та інші вітчизняні і закордонні науковці. Проте системне розв'язання даної проблеми вимагає подальшого наукового дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування необхідності для підприємства розвитку здібностей його працівників, а також визначення сучасних форм надання працівникам таких можливостей.

**Виклад основного матеріалу.** Акцент на розвитку особистості працівника, створення можливості для його самовираження і самореалізації в концепції якості трудового життя пов'язаний з тим, що сучасному підприємству потрібен працівник широкого профілю здатний міркувати, готовий постійно перемикається на рішення задач, що виникають внаслідок постійного оновлення обладнання, технології, видів продукції; працівник з широким діапазоном загальнокультурних, духовних, моральних соціальних якостей [3–5].

Вирішення цього завдання в рамках концепції якості трудового життя здійснюється за кількома напрямками:

1. Автономія особистості працівника.
2. Можливість розвитку різноспрямованих здібностей працівника.

Проблема розвитку здібностей людини – важлива практична проблема. Сучасні програми підвищення кваліфікації призначені навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Метою таких програм є надання працівникам знань, які виходять за межі їх посадових обов'язків і стимулюють бажання розвиватися далі.

На етапі вибору методів навчання працівників слід керуватися актуальністю конкретного методу, чисельністю уча-

сників програми та вимогами до них, графіком і тривалістю навчання та наявністю зворотного зв'язку. Не менш важливо сформулювати правильне ставлення персоналу до планового навчання: працівники мають бути зацікавлені взяти у ньому участь і сприймати таку можливість як додатковий шанс, а не додаткове навантаження [5].

Традиційно працівники беруть участь у програмах підвищення кваліфікації, керуючись:

- прагненням зберегти роботу та посаду, що ним обіймається;
- бажанням привернути увагу керівництва і одержати підвищення чи нову посаду;
- можливістю отримувати більшу заробітну плату за додаткові знання і навички;
- інтересом до професійного спілкування та самого процесу професійної підготовки.

Професійне навчання може відбуватися як на робочому місці, так і зовнішнім чином. На робочому місці навчання може проводитися у формі інструктажу, стажування, учнівства або наставництва. Проте розвиток самовираження і самореалізації потребує ретельного обліку всіх особливостей трудової діяльності і особистостей працівників. Такий підхід призводить до поступової відмови від інструктажу, настанов, контролю, що спонукає працівників до автономного виконання трудових задач у так званих автономних групах на підприємстві. Всі функції пов'язані з виконанням завдання, тобто з плануванням роботи, внутрішньою організацією праці, технічним наглядом, контролем якості і контролем виконання індивідуальних завдань, здійснюють самі працівники. Це призводить, з одного боку, до більшої самостійності у виконанні роботи, а з іншого – до значного розширення обсягу роботи.

Країни ЄС є прикладом посиленої організації самостійних (автономних) груп, особливо у виробництві, на етапах зборки.

Наприклад, на автомобільному заводі «Вольво» введена групова зборка шляхом розділення конвеєрної лінії зборки на рухливі платформи, на яких робочі групи виконують частину процесу зборки. З 50 працівників, зайнятих на конвеєрі, створено 25 самостійних (автономних) груп. Хід процесу зборки реєструють комп'ютери, з'єднані з 32 світовими екранами. Перетворення конвеєра збільшило інвестиційні витрати на 10%. Завдяки реалізації даного проекту перш за все досягається більша гнучкість виробництва, що має велике значення при частій зміні асортименту продукції. По-друге, спрощується організаційна структура, хоча у керівництва виникають нові проблеми і додаткові навантаження. Головні переваги для працівників витікають з розширення діапазону індивідуальних завдань; крім того, група може самостійно визначати темп роботи, в результаті чого покращується використання виробничих потужностей і зростає ініціативність працівників, підвищується якість і продуктивність праці, розширюється раціоналізаторський рух [1].

Опитування, що були проведені серед працівників технологічно орієнтованих підприємств, показують, що 54–61% з них вважають необхідним елементом праці можливість розвивати свої здібності, мати творчу самостійність і цікаву роботу.

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Кожна професія і спеціальність потребують від працівника певних здібностей для оволодіння ними. Обов'язковими умовами сталого розвитку і реалізації здібностей працівника є його зацікавленість власною професією, яка стимулює оволодіння новими знаннями, прийомами і способами діяльності, а також ефективна мотивація розвитку з боку компанії, в тому числі оцінка та організація роботи як творчого процесу.

Умови збереження і розвитку особистості створюються шляхом надання можливостей для удосконалення майстерності, розвитку здібностей, підвищення знань, проявлення самостійності, а також різноманітності праці.

Американські корпорації, наприклад, організують на своїх підприємствах курси не тільки з навчання, а й з підвищення кваліфікації, при цьому витрачають на цю статтю більше, ніж держава.

На американських корпораціях заохочується навчання своїх працівників за межами підприємства, деякі з них навіть оплачують таке стажування. Окремі корпорації ввели на своїх підприємствах доплату за знання, яка призначена стимулювати зацікавленість у підвищенні знань, оскільки працівник отримує винагороду не тільки за виконану роботу, а й за потенційні знання, якими володіє працівник. В Україні переважна більшість підприємств не заохочує своїх працівників до розвитку їхніх здібностей, а у разі виникнення потреби в додаткових знаннях і навичках звільняє працівника і наймає нову людину, що відповідає новим вимогам. У такій ситуації основним стимулом для саморозвитку для українців являється загроза втратити роботу.

Досить цікава система підготовки працівників у країнах, де деякі традиційні форми професійної підготовки, наприклад такі, як учнівство, довели свою життєздатність завдяки використанню нових, незвичних для них інструментів – поєднання передання навичок із теоретичною підготовкою [6].

До учнівства цілком серйозно відносяться в багатьох європейських країнах і в Північній Америці. В таких країнах, як Німеччина, Австрія, Швейцарія, учнівство, або подвійна система навчання, охоплює 75% відповідних вікових груп. За швейцарською системою учні після десяти років шкільної підготовки отримують роботу на виробництві в тій чи іншій сфері, яку вони обрали. Такі одночасні заняття на виробництві і в школі прийнято називати подвійною системою навчання.

Дана система дуже вигідна для підприємств. Вони отримують достатню кількість учнів, заощаджують на оплаті праці, можуть відібрати найкращих для постійної роботи після завершення програми навчання. При цьому при вдалому поєднанні теорії і практики в учнів формується звичка пристосовувати свої знання і навички до потреб виробництва, добре працювати, використовувати і розвивати свої здібності, отожнювати свої особисті цілі з цілями підприємства. В Україні система учнівства на сьогодні практично не розвинута. Підприємства воліють винаймати працівників з досвідом роботи, таким чином молодь втрачає можливості отримання професійних знань безпосередньо на підприємстві. Українська си-

стема освіти передбачає проходження студентами практики на підприємствах відповідного профілю, що можна порівняти з формою учнівства, розповсюдженою в багатьох країнах. Проте на практиці студентів не завжди допускають до виконання серйозних професійних завдань, а також приховують від них професійні секрети, зберігаючи таким чином таємниці компанії. Отже, можна стверджувати, що професійна підготовка під час навчальної та виробничої практик в Україні в багатьох випадках має досить формальний характер.

Одним із сучасних методів розвитку персоналу є стажування за кордоном, і останнім часом великі підприємства в усіх країнах світу активно використовують дану форму професійного навчання. Наприклад, німецькі компанії застосовують такі форми навчання персоналу за кордоном: практика на виробництві та обмін досвідом. Працівники німецьких компаній проходять стажування у 156 країнах світу, переважно у США, Франції, Англії та Японії. Застосування подібної практики на українських підприємствах може сприяти досягненню таких цілей:

1. Отримання загального враження про країну стажування та її культуру, що дозволить оцінити перспективність співпраці з місцевими компаніями, а також стимулюватиме розвиток особистих здібностей працівників.

2. Удосконалення загального рівня освіти працівників, у тому числі підвищення рівня володіння іноземною мовою, що дозволить у майбутньому легше налагоджувати контакти з іноземними партнерами.

3. Цілеспрямоване підвищення кваліфікації працівників, зокрема підготовка персоналу до роботи з новою технікою чи новими технологіями. Потреба у даній формі підвищення кваліфікації виникає під час оновлення технологічної та технічної бази підприємства.

4. Отримання працівниками додаткової освіти, що дозволить у подальшому розширити перелік їх посадових обов'язків, перевести працівника на іншу посаду або підвищити його адаптивність.

5. Встановлення професійних і ділових контактів у процесі підвищення кваліфікації працівників.

В Україні відправлення працівників на професійне навчання за кордон здійснюють, окрім безпосередньо підприємств, міністерства, відомства і приватні благодійні організації. За статистикою, близько 12% промислових підприємств України посилають працівників за кордон задля професійного навчання. Особливо популярною дана форма розвитку персоналу є в суднобудівній, металургійній та переробній галузях. Також чимало прикладів підвищення рівня кваліфікації персоналу за кордоном в освітній галузі. Зокрема, в рамках міжнародного освітнього проекту TEMPUS представники професорсько-викладацького складу та вищого менеджменту вишів різних країн обмінюються досвідом організації навчання та напрацьовують спільні підходи до забезпечення якості освіти [4].

Модернізація виробництва, яка на сьогодні є надзвичайно актуальною для України, вимагає підготовки кадрів, які готові

змінювати професію і рівень відповідальності декілька разів впродовж трудового життя, отже здатних оволодіти новою професією. Вони мають бути психологічно підготованими до цього і відповідно мають бути готовими впоратись із новими професійними функціями, сприймати ці зміни як нормальний режим.

Термін «здатність до пристосування» в цій ситуації визначає здатність людини сприймати зміни професії, отримувати нові навички. В багатьох навчальних закладах Європи починаючи з другої половини ХХ століття введені нові методи навчання, що мають розвивати у слухачів такі якості, як «здатність до пристосування». Зокрема, в Німеччині «здатність до пристосування» стала самостійним об'єктом вивчення соціологів і промислових психологів. Відповідальність за отримання знань покладається на самого слухача, який має зрозуміти, як це робиться, і продемонструвати свої здібності.

На сьогодні в європейських країнах техніка і технологія оновлюються високими темпами: машини морально застарівають менше ніж за п'ять років, а стандарти за багатьма виробами – усього за три роки. Це потребує постійного оновлення знань працівників виробництва. За 25 років робітничі доводиться поповнювати і оновлювати свої знання 8–10 разів. Зростанню професійної майстерності робочих, удосконаленню їхніх знань, навичок і вмій сприяє система підвищення кваліфікації, якій європейські і американські компанії надають великого значення.

Так, наприклад, фірма «Авіоніка» – європейський лідер з виробництва окремих високоякісних частин для авіаційної промисловості розробила внутрішньофірмовий проект «технологічна грамотність» для всіх працюючих. І коли компанія отримала нові контракти, які вимагали зміни технології і організації виробництва, їй вдалося їх виконати у жорсткі строки завдяки тому, що навчений персонал вільно змінював робочі місця, не відчувачи при цьому особливих складнощів. Тільки за перший рік більш ніж 15% працівників змінили місце роботи і впоралися з новими функціями.

Компанія «Моторола» пройшла шлях від використання програми тренінгу до створення власного університету і відповідно збільшила щорічні капіталовкладення в освіту майже втричі. В компанії дійшли висновку, що в нових умовах потрібні не інструкції, а компетентність працівників. Освіта в компанії розглядається як сфера вкладення капіталу, яка надає прибуток, тоді як працівники компанії отримують навички поведінки на ринку, в них зростає самоповага і впевненість у власних силах [4].

Якщо у вищезгаданих та інших великих компаній цілком вистачає ресурсів для того, щоб діяти незалежно від урядів і їхніх представників, то малі й середні фірми обмежені у використанні засобів для удосконалення навичок і розвитку здібностей своїх робітників.

Основними методами розвитку персоналу поза межами підприємства є: лекції, тренінги, майстер-класи та самостійне навчання. Серед означених методів кожен має свої переваги і недоліки. Зокрема, традиційно лекції проводяться у формі мо-

нологу, що обмежує можливості працівників отримати відповіді на конкретні питання та вточнити окремі аспекти проблем, що розглядаються. З іншого боку, лекційне навчання доречно використовувати на тих підприємствах де підвищення кваліфікації потребує значна кількість працівників, оскільки форма лекції дозволяє працювати зі значною аудиторією. Майстер-класи та тренінги мають високий показник ефективності навчання, оскільки вони проводяться в умовах максимально наближених до трудової діяльності і безпосередньо стосуються необхідних на даній посаді навичок. Головним недоліком даної форми є їхня висока вартість, а також потреба у спеціально підготовленому персоналі для їх проведення. Втім прогресивні менеджери переконалися, що тренінг робочої сили не тільки вимагає фінансових вкладень від компанії, а й приносить користь. Підраховано, що підвищення тільки на 10% питомої ваги працівників, які пройшли систему підвищення кваліфікації за програмою тренінгу, дає приріст продуктивної праці на 15%.

### Висновки

Надання більшої самостійності працівникам відповідає сучасним підходам до праці, які сприяють особистісному і професійному розвитку персоналу, що, своєю чергою, дозволяє підприємству підвищити ефективність праці та якість продукції, що виробляється. Враховуючи світовий досвід, а також у світлі необхідності надання працівникові можливостей для самовдосконалення та розвитку, в Україні доцільно впроваджувати й удосконалювати нові методи навчання, що мають розвивати у слухачів високу адаптивність до зовнішніх змін. На сьогодні все більшого розвитку у провідних країнах світу набуває така форма розвитку здібностей персоналу, як тренінг. Українські підприємства задля вдалої адаптації на світових ринках мають запроваджувати тренінги для працівників, розглядаючи їх як обов'язкову умову освоєння нових технологій. Враховуючи вищезазначене, в подальшому необхідно впроваджувати практику розвитку здібностей працівників, що застосовується у провідних країнах світу.

### Список використаних джерел

1. Профессиональное обучение сегодня // Человек и труд. – 1999. – №3. – С. 116–119.
2. Радомский С.И., Гончаров Е.В., Кирих А.И. и др. Рыночные модели оплаты труда // Под общ. ред. проф. Гончаров В.Н. – Харьков: Основа, 2000. – 274 с.
3. Симмонс Д. Экономическая демократия: Опыт США / Д. Симмонс // Социалистический труд. – 1991. – №2. – С. 61–62.
4. Концепция качества трудовой жизни в системе гуманизации труда: Монография // Под общ. ред. д.э.н., проф. Гончарова В.Н. – Донецк: СПД Куприянов. – 2008. – 220 с.
5. Грیشانова О.А. Экономика праці та соціально-трудові відносини. / О.А. Грیشانова / – К.: Знання. 2004. – 535 с.
6. Дрозач М. Підготовка робітничих кадрів на підприємстві через мережу професійно-технічних навчальних закладів / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2006. – №7. – С. 36–41.