

**Червінська Т.М.,**

канд. екон. наук, доц.,  
кафедра макроекономіки та державного управління,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,  
tat8223636@ukr.net

**Червинская Т.М.,**

канд.экон. наук, доц.,  
кафедра макроэкономики и государственного управления,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»,

**Chervinska T.,**

PhD Econ., associate Professor,  
chair of macroeconomics and public administration,  
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН**

## **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

## **FEATURES OF STAFF DEVELOPMENT IN TERMS OF INNOVATIVE CHANGES**

*Проаналізовано особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін. Виявлено недоліки професійної підготовки та розвитку персоналу. Запропоновано підходи щодо поліпшення використання персоналу при реалізації інновацій.*

*Проанализировано особенности развития персонала в условиях инновационных изменений. Выведено недостатки профессиональной подготовки и развития персонала. Предложено подходы к улучшению использования персонала при реализации инноваций.*

*Abstract of the peculiarities of development of personnel in terms of innovative change. Detected shortcomings of the training and development of personnel. Approaches to improve the use of staff in the implementation of innovations. The purpose of this paper is to study the development of staff in terms of innovative changes. The proposed directions for the professional development of staff in the transition to the innovative model of economic development : staff incentives for the creation and development of innovation, the formation of the system of continuous professional education and training, including training; the use of progressive forms of training; creation of conditions for career growth of employees; promoting internal competition between employees; ensuring stable staffing, and adequate update; conducting vertical and horizontal rotation of staff; the introduction of modern systems of processing, dissemination and storage of information and access to appropriate categories of staff. As effective methods of influence on the development and innovation activity of staff must use the following: delegation of authority, the introduction of formal criteria of performance evaluation and incentive pay and bonuses, the distribution system of personal interest for the quality of work, promoting professional growth, racaniello, innovation and creativity, collegiality and discussion in the preparation of decisions, the implementation of modular programs, business games, sessions, etc., and in particular, personal example of innovative activity leader.*

**Ключові слова.** Розвиток персоналу, інновації, зміни, професійна підготовка, знання, навички, компетенції.

**Ключевые слова.** Развитие персонала, инновации, изменения, профессиональная подготовка, знания, навыки, компетенция.

**Keywords.** Staff development, innovative changes, training, knowledge, skills, competence.

**Вступ.** Розвиток персоналу має важливе як економічне так і соціальне значення. Це особливо справедливо, коли прискорення науково-технічних змін обумовлює необхідність змін і вимог до професійних знань, умінь, навиків працівників. Навчання персоналу, його розвиток дозволяє вирішувати важливі стратегічні завдання як в інтересах організації — підвищення ефективності виробництва і якості продукції, так і в інтересах людини, — підвищується рівень життя, створюються можливості для реалізації своїх здібностей, зростає конкурентоспроможність працівника [1; 2].

Вважається, що економічний ефект від інвестицій у розвиток персоналу вищий, ніж від вкладень у засоби виробництва. Дослідження показують, що збільшення витрат на тренінг працівників на 10 % дає приріст продуктивності праці, рівний 8,5 %, у той час як таке ж збільшення капіталовкладень — тільки 3,8 %. У Західній Європі інвестиції в людський капітал забезпечують близько 75 % приросту національного багатства [2, с. 151 — 152]. Міжнародна практика засвідчує, що на розвиток персоналу необхідно витратити 5 — 10 % фонду заробітної плати [3, с. 236].

Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних основ особливостей розвитку персоналу здійснили відомі вітчизняні науковці, серед яких слід визначити: І.Гнібіденко, О.Грішнову, В.Данюк, А. Колота, Е. Лібанову, І. Петрову, В. Савченко, М. Семикіну, Л. Шаульську та ін. Однак різноманітність аспектів розвитку персоналу в умовах інноваційних змін створюють передумови для подальших науково-практичних розробок означених питань.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження особливостей розвитку персоналу в умовах інноваційних змін, що дозволило б прискорити впровадження нових підходів діяльності підприємств і організацій.

**Результати дослідження.** Дослідження свідчать, що недосконалість існуючих систем, заходів і механізмів розвитку персоналу та мотивації працівників зумовлена такими основними чинниками: не достатнє врахування глобалізаційних процесів, постійно зростаючих вимог до працівників на ринку праці; складність розвитку персоналу в сучасних економічних умовах, не врахування особистісних і психологічних аспектів розвитку та мотивації працівників; суб'єктивність при формуванні мотиваційних механізмів розвитку персоналу; не повне забезпечення комплексності реалізації різних методів менеджменту (системного і комплексного підходу до розвитку персоналу, моделювання майбутніх виробничих ситуацій в навчальних програмах, інтерпретація результатів анкетування та мотивація різних категорій персоналу, експериментування, науково обґрунтовані нововведення у розвиток та управління персоналом); відсутність тісного зв'язку розвитку персоналу з корпоративною та інноваційною культурою підприємства.

Також варто відзначити, що згідно «Концепції розвитку професійної освіти й навчання в Україні (2010-2020 рр.)» було наголошено, що стримуючими факторами розв'язання наявних проблем і формування єдиної концептуально узгодженої й науково-обґрунтованої державної політики щодо модернізації системи професійної освіти й навчання упродовж життя є недосконалість законодавчих та інших нормативно-правових актів, якими регулюються питання сфери професійної освіти, неврахування ними кардинальних змін, що відбуваються в економіці та суспільному житті країни, фінансування за залишковим принципом [4, с.103].

Однією з причин незацікавленості працівників у підвищенні кваліфікації часто буває їх низька зайнятість (інколи два-три дні на тиждень), що не сприяє набуттю

нових знань, стійких навичок, компетенцій. Практичний досвід свідчить, що персонал вітчизняних підприємств не готовий до використання різного роду інновацій та здебільшого являється стримувальним чинником цього процесу. Останнє пов'язано з неготовністю і побоюванням змінювати звичний спосіб життя, небажанням прикладати зусилля на додаткове навчання без істотних матеріальних заохочень тощо.

До негативних чинників, що не сприяють підвищенню конкурентоспроможності українських працівників, слід віднести також значно менші терміни навчання, ніж у країнах розвинутої економіки. Так, в Україні на одного працюючого припадає тривалість навчання в півтора рази менша, ніж, скажімо, у США чи Японії, де цей показник становить 14-15 років. За роки економічної кризи відбулося помітне згортання підготовки та перепідготовки кадрів на промислових підприємствах, що негативно вплинуло на можливості підвищення конкурентоспроможності персоналу. Причинами недостатньої уваги до розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких часто не вистачає, небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми, побоювання втратити витрачені кошти.

Узагальнення результатів вивчення європейського досвіду професійної підготовки виробничого персоналу дає можливість сформулювати наступні суперечності: у зв'язку з глобалізаційними та інтеграційними процесами у вітчизняній системі професійної освіти та навчання відсутні відповідні орієнтири в контексті входження до єдиного освітнього простору порівняно із загальноєвропейською системою підготовки кадрів; існує об'єктивна необхідність використання в Україні європейського досвіду професійної підготовки виробничого персоналу, але разом з тим не визначені провідні тенденції та пріоритетні характеристики його сучасного стану; зазначається, з одного боку, наявність різних моделей професійної підготовки виробничого персоналу сфери послуг у країнах Європейського Союзу, з іншого — відсутність її наукового осмислення та аналізу; відсутнє теоретичне обґрунтування впливу ринку праці на підготовку виробничого персоналу за наявності гострої необхідності в ньому висококваліфікованої робочої сили, яка враховує загальні тенденції та довгострокову перспективу розвитку держави.

Важливою проблемою є неефективність системи професійної освіти і навчання, яка недостатньо відповідає реальним і перспективним потребам в кадрах. Часто перешкодою у розвитку системи професійного навчання є низька мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутність ефективного системи стимулювання просування по службі. Навіть, коли роботодавці створюють умови для професійного навчання, працівники часто відмовляються проходити курси підвищення кваліфікації, особливо, якщо це відбувається в неробочий час. Утім, саме професійний розвиток персоналу виступає одним із найважливіших чинників підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, розвитку інновацій на виробництві. Останнє обумовлює необхідність швидких змін і вимог до професійного розвитку персоналу. Наприклад, знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття — через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через кожні 3-5 років. За прогнозами американських дослідників, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року, більше половини створених робочих місць вимагають середньо спеціальної освіти, а більше третини — вищої [5, с. 42-45].

Як свідчать дослідження, останнім часом особливого значення набуває розвиток персоналу безпосередньо на виробництві. Останнє зумовлено, перш за все, невідповідністю обсягів та напрямів підготовки робітників професійно-технічних навчальних закладів потребам роботодавців, а також тим, що впровадження

інноваційних підходів у виробничу практику потребує від працівників постійного оновлення знань, умінь, навичок тощо. А рівень підготовки працівників у професійно-технічних училищах і навчальних закладах не відповідає сучасним вимогам виробництва як за кількістю професій так і за якістю навчання. Якщо у професійно-технічних училищах навчання здійснюється за 500 професіями, то на виробництві їх використовується понад 5 тисяч [6;7]. Формування нових форм організації праці зумовлює виникнення нових професій та спеціальностей, які вимагають інноваційної підготовки.

Підготовка персоналу як у вищих навчальних закладах так і в професійно-технічних училищах здійснюється, як правило, при використанні застарілих технічних засобів, тому в умовах виробництва таким працівникам доводиться перенавчатися, оволодівати навиками управління новою технікою і технологіями. Аналізуючи вітчизняний досвід розвитку персоналу, варто відмітити, що в Україні є недостатньою середня періодичність підвищення кваліфікації працівників. Вона є вдвічі нижчою за нормативну, а в сільському господарстві, оптовій і роздрібній торгівлі в 10 разів. Тоді як, наприклад, в Японії періодичність підвищення кваліфікації до 1 року, а в країнах Європейського Союзу 3-5 років.

Дослідження проблематики освітнього рівня трудового потенціалу України свідчить про те, що він є недостатньо високим і не відповідає вимогам інноваційної економіки. При цьому експерти дають низьку оцінку кадровій складовій інноваційної діяльності, звертають увагу на низький рівень підготовленості кадрів, їхню незацікавленість в інноваційному розвитку та інноваційному менеджменті. Це особливо стосується управлінських, інженерно-технічних кадрів і висококваліфікованих робітників [1, с.43].

Існує ряд чинників, що перешкоджають організації навчання персоналу. По-перше, керівники часто неохоче вкладають кошти в дану сферу. Це пов'язано з тим, що результативність даних інвестицій складно оцінити як із кількісної, так і з якісної точок зору, тоді як розрахувати витрати відносно легко. По-друге, треба так організувати процес навчання персоналу, щоб отримати реальні результати, тобто поліпшити показники діяльності компанії в цілому [4, с. 55]. Програма навчання повинна бути пов'язана з потребами, що виникають у конкретних випадках. При цьому актуальним стає питання вибору форм і методів навчання [5, с. 24] (рис. 1).

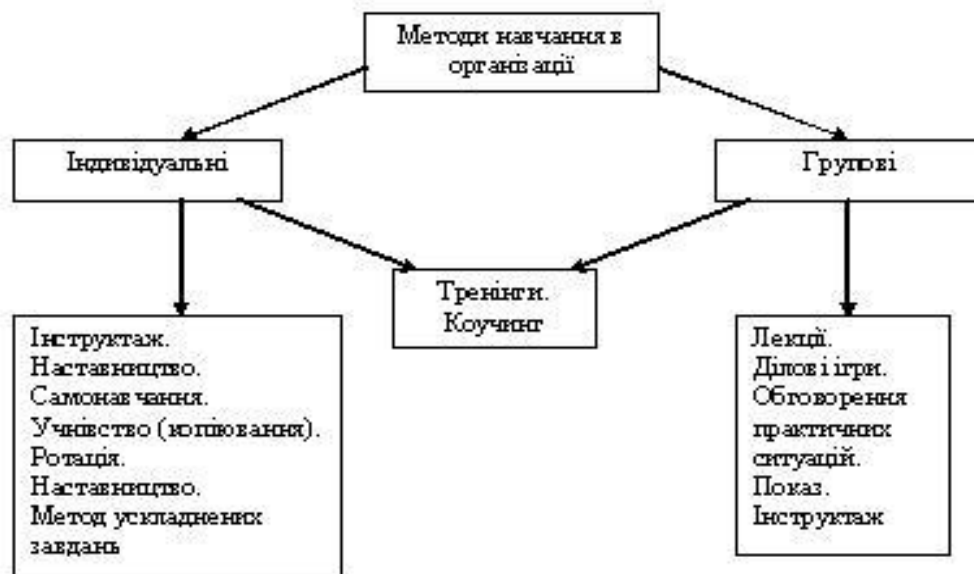


Рис. 1. Методи навчання в організації

Для того, щоб процес перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу мав всеохоплюючий та якісний характер, на підприємстві можна запропонувати систему карток індивідуального професійного розвитку. Протягом року керівники підрозділів, спостерігаючи за поведінкою та роботою своїх підлеглих, можуть вносити відповідні записи до картки. У кінці звітнього року керівники мають подавати картки у бюро підготовки кадрів для аналізу та організації такого виду навчання, яке є необхідним для конкретного працівника. Введення означених карток дасть можливість підібрати для працівника той вид навчання, який є найбільш необхідним для виконання посадових обов'язків і допоможе розкрити його потенціал, сприятиме кар'єрному росту.

В умовах інноваційних змін на підприємствах і в організаціях можуть використовуватись різні методи розвитку персоналу. Так, для впровадження нових проектів можуть створюватися робочі проектні групи як певного підрозділу (функціональний принцип) так і при залученні спеціалістів і керівників різних підрозділів (матричний принцип), в залежності від обсягу реалізації проекту. При цьому використовуються формати розвитку персоналу, які умовно можна поділити на два підходи. Перший — зорієнтований на керівників і включає: стратегічні сесії з керівниками проектів (проектних груп); сесії з експертами, часто зовнішніми, якщо це передбачено по впровадженню проекту; конференції для обміну думками по проекту; індивідуальні зустрічі з керівниками проекту. Другий підхід зорієнтований на спеціалістів і включає: проведення мотиваційних семінарів з використанням спеціально розроблених кейсів; конференції з ключовими спеціалістами; проведення семінарів з каскадуванням інновацій на рівень виконавців; індивідуальні консультації в формі наставництва; модульні програми підтримки інновацій.

Внаслідок проведення такої системної роботи кожен залучений до неї співробітник глибше усвідомлює важливість того, що відбувається, отже нововведення будуть вмонтовані в реальні виробничі процеси. При необхідності 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 персоналу.

Оскільки навчання повинно носити випереджувальний характер, то масовий перехід на нові технології і методи роботи, 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.

З метою підтримання процесів розвитку персоналу при впровадженні інновацій в комплексну систему підготовки варто включати: елементи виконання індивідуальних проектних завдань, які забезпечують розвиток персоналу та його стимулювання на генерування нових ідей, ініціативних підходів; індивідуальні плани розвитку з метою розвитку компетенцій, які підтримуються компанією; проведення корпоративних конференцій і семінарів для підтримки і розвитку корпоративних цінностей; проведення ділових ігор, сесій як для менеджерських команд так і для ключових спеціалістів з метою генерації інновацій, підготовки до прийняття управлінських рішень [8; 9; 10].

Як свідчить практичний досвід, ефективними методами впливу на розвиток та інноваційну активність персоналу є такі: делегування повноважень, впровадження формальних критеріїв оцінки роботи і оплати праці, розповсюдження системи особистої зацікавленості за якість роботи, заохочення до професійного росту, раціоналізаторство, новаторство і творчість, колегіальність, обговорення при підготовці рішень і, в решті решт, особистісний приклад інноваційної активності керівника.

В країнах з розвинутою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію державних органів влади з підприємствами. Це, зокрема, стосується початкової професійної підготовки молоді. Держава, перш за все, стимулює активність підприємства за допомогою прямого фінансування внутрішньо фірмових систем навчання. Так, за наймання та навчання молоді 16-18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємства. В Німеччині, Франції, Італії, Швеції використовується так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років, фінансування якої здійснюється державою. У західноєвропейських країнах одним із джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування підприємств. Так, у Франції кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації не менше 1% фонду заробітної плати. Згідно програмних заходів США кошти, що спрямовуються на підготовку молодих працівників повністю звільняються від оподаткування. Необхідність постійної перепідготовки персоналу висунула практично в усіх країнах з ринковою економікою вимогу створення системи спеціальних підрозділів фірм таких як навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо.

**Висновки.** Основними напрямками організації професійного розвитку персоналу в умовах переходу до інноваційної моделі економічного розвитку можуть бути:

стимулювання персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечувати конкурентні переваги для підприємств і організацій; формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві; застосування прогресивних форм організації навчання; створення умов для кар'єрного росту працівників; заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у визначених межах, не допускаючи при цьому деструктивних процесів та загострення конфліктів; забезпечення стабільного кадрового складу, а також його адекватного оновлення; проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу; впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу.

### **Література**

1. Антонюк В. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання // Україна: аспекти праці — 2007. — №5. — С.42-47.
2. [Електрон.ресурс] : — Режим доступу: [http:// www.intservis.ru /](http://www.intservis.ru/)
3. Концепція розвитку професійної освіти й навчання в Україні (2010-2020 рр.) [Електрон.ресурс]: — Режим доступу: [http:// www.mon.gov.ua /gr/obg /2009](http://www.mon.gov.ua/gr/obg/2009)
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. — М.: Проспект, 2009. — 688 с.
5. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців // Україна: аспекти праці — 2010. — №2. — С.26-34.
6. Чухно А. Зміна характеру та структури зайнятості в умовах постіндустріального суспільства // Економічний часопис ХХІ — 2002. — №1. — С.42-45.
7. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Яремена. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. — 423 с.
8. Янсен Ф. Эпоха инноваций: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 308 с.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с. [Электронный ресурс] /Савченко В.А./ — Режим доступа к книге: <http://library.if.ua/books/104.html>
10. Збрицька Т.П. Модернізація професійного розвитку персоналу у банках / Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Макарчев О.О. // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. Спецвипуск. — 2011. — Т. 1. — С. 47-51.
11. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. — К.: КНЕУ, 2010. — 348 с.

### **References**

1. Antonyuk V. Kadry dlya innovatsiynoyi diyal'nosti: problemy formuvannya ta vykorystannya // Ukrayina: aspekty pratsi — 2007. — #5. — S.42-47.
2. [Elektron.resurs] : — Rezhym dostupu: [http:// www.intservis.ru /](http://www.intservis.ru/)
3. Kontseptsiya rozvytku profesiiynoyi osvity y navchannya v Ukrayini (2010-2020 rr.) [Elektron.resurs]: — Rezhym dostupu: [http:// www.mon.gov.ua /gr/obg /2009](http://www.mon.gov.ua/gr/obg/2009)
4. Vesnin V.R. Upravlenie personalom. Teorija i praktika: ucheb. — М.: Prospekt, 2009. — 688 s.

5. Petrova T. Profesiynny rozvytok pratsivnykiv: problemy stymulyuvannya personalu ta zainteresovanosti robotodavtsiv // *Ukrayina: aspekty pratsi* — 2010. — #2. — S.26-34.
6. Chukhno A. Zmina kharakteru ta struktury zaynyatosti v umovakh postindustrial'noho suspil'stva // *Ekonomichnyy chasopys KhKHI* — 2002. — #1. — S.42-45.
7. Upravlenye personalom: Uchebnyk dlya vuzov / Pod red. T.Yu. Bazarova, B.L. Yaremyna. — M.: Banky y byrzhny, YuNYTY, 2008. — 423 s.
8. Jansen F. Jepoha innovacij: Per. s angl. — M.: INFRA-M, 2007. — 308 s.
9. Savchenko V.A. Upravlinnya rozvytkom personalu: Navch. posibnyk. — K.: KNEU, 2002. — 351 s. [Электронны resurs] /Savchenko V.A./ — Rezhym dostupa k knyhe: <http://library.if.ua/books/104.html>
10. Zbryts'ka T.P. Modernizatsiya profesiynoho rozvytku personalu u bankakh / Zbryts'ka T.P., Savchenko H.O., Makarchev O.O. // *Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu. Seriya V. Ekonomika i pravo. Spetsvypusk.* — 2011. — T. 1. — С. 47-51.
11. Sotsializatsiya vidnosyn u sferi pratsi v konteksti stiykoho rozvytku: monohrafiya / [A.M. Kolot, O.A. Hrishnova, O.O. Herasymenko ta in.] ; za nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. A.M. Kolota. — K.: KNEU, 2010. — 348 s.

Стаття надійшла до редакції 21.03.2015 р.