

Данюк В.М.,
канд. екон. наук, професор,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

Данюк В.М.,
канд. экон. наук, профессор,
Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана

Danyuk V.M.,
Phd in Economics, Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

БЕЗПЕРЕРВНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ДОМІНАНТНИЙ ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО ВИРОБНИЦТВА

НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ДОМИНАНТНЫЙ ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО ПРОИЗВОДСТВА

CONTINUOUS DEVELOPMENT OF PERSONNEL AS A DOMINANT FACTOR IN INNOVATION PRODUCTION

Розглянуто сутність соціально-економічного явища «розвиток персоналу», з'ясовано суть і значення безперервності цього процесу, проаналізовано найбільш успішні практики безперервного розвитку персоналу на прикладах передових підприємств Японії, США та України. Акцентовано на недоліках в організації розвитку персоналу більшості суб'єктів господарювання в Україні. Визначено перелік складових безперервного розвитку персоналу, що їх використовують сучасні підприємства та організації в Україні й поза її межами. Окреслено роль об'єднань роботодавців у справі вивчення, узагальнення та поширення кращого досвіду безперервного розвитку персоналу на підприємствах, що належать до відповідних об'єднань.

Рассмотрена сущность социально-экономического явления «развитие персонала», установлены суть и значение непрерывности этого процесса, проанализированы наиболее успешные практики непрерывного развития персонала на примерах передовых предприятий Японии, США и Украины. Очерчены недостатки в организации развития персонала на большинстве субъектов хозяйствования в Украине. Установлен перечень составляющих непрерывного развития персонала, которые используются современными предприятиями и организациями в Украине и за ее границами. Определена роль объединений работодателей в деле изучения, обобщения и распространения передового опыта непрерывного развития персонала на предприятиях, которые относятся к соответствующим объединениям.

The essence of the socio-economic phenomenon "development of the personnel" is considered, the essence and significance of the continuity of this process are analyzed, the most successful practices of continuous development of personnel are analyzed with examples of advanced enterprises of Japan, the USA and Ukraine. The emphasis is on shortcomings in the organization of personnel development for most business entities in Ukraine. The list of components of continuous development of the personnel, used by modern enterprises and organizations in Ukraine and abroad, is determined. The role of employers' associations in the study, generalization and dissemination of best practices of continuous development of personnel at the enterprises belonging to the relevant associations is outlined.

Ключові слова. Персонал, навчання, розвиток персоналу, інноваційне виробництво, безперервність розвитку персоналу, збалансована система показників, підприємство, що постійно навчається, семінари кайдзен, усвідомлений саморозвиток особистості, система комбінованої безперервної освіти.

Ключевые слова. Персонал, обучение, развитие персонала, инновационное производство, непрерывность развития персонала, сбалансированная система показателей, непрерывно обучающееся предприятие, семинары кайдзен, осознанное саморазвитие личности, система комбинированного непрерывного обучения.

Key words. Personnel, training, personnel development, innovative production, continuity of personnel development, a balanced system of indicators, a continuously trained enterprise, Kaizen workshops, a conscious self-development of a person, a system of combined continuous education.

Вступ. Економіка кожної країни, рівень життя населення безпосередньо залежать від діяльності підприємств і організацій, що виробляють матеріальні цінності й надають різноманітні соціально корисні послуги. Результати діяльності підприємств, організацій та установ прямо залежать від реального трудового внеску кожного без винятку працівника — від генерального директора до охоронця на прохідній.

Цей внесок у кількісному, якісному та інших вимірах вирішальною мірою залежить від компетентності (кваліфікованості, професіоналізму) працівників. Обіймана посада, авторитет працівника у колективі, рівень його трудових доходів теж сильно корелюють з показниками компетентності, яка є основною складовою людського капіталу. Тож не випадково здатність підприємства до інноваційного виробництва фахівці пов'язують із наявністю, структурою та обсягами людського капіталу, реальними можливостями інвестування в його прирощення через безперервний розвиток персоналу.

Сучасну проблематику розвитку персоналу активно досліджують і обговорюють численні науковці. Світова практика господарювання знає багато випадків творчого і системного підходу до вирішення актуальних питань розвитку персоналу і значних досягнень у цій царині. Це й не випадково, адже в розвинутих країнах Європи, Північної Америки та Східної Азії цими питаннями послідовно й наполегливо опікуються науковці й практики щонайменше від часів Ф. Тейлора.

Україна, на жаль, такого тривалого досвіду у сфері розвитку персоналу не має. Більш-менш успішні підприємства почали опановувати цю проблематику з переходом до ринкової економіки, тобто з 90-х років ХХ ст. До цього періоду ми мали вкрай зарегульовану радянську практику підготовки кадрів. Про системний і безперервний розвиток персоналу тоді не йшлося, але баланс між потребами економіки в кадрах і підготовкою робітників у системі профтехосвіти й фахівців у вишах так-сяк підтримувався.

З переходом до ринкової економіки централізоване управління підготовкою кадрів в Україні було скасовано, а ринок праці із цим складним завданням не впорався. Підприємства під впливом кризових ситуацій різко скоротили свої інвестиції у підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників, що зрештою призвело до критичного рівня розбалансованості ринку праці.

Не створено ефективного механізму взаємодії між об'єднаннями роботодавців, облдержадміністраціями, службою зайнятості й підприємствами, внаслідок чого гарантоване працевлаштування випускників профтехучилищ дорівнює лише 37 % [5, с.36].

Безнадійно застаріла матеріально-технічна база профтехучилищ машинобудівного, аграрного, поліграфічного профілів, транспорту і зв'язку. Через фізичне і моральне старіння обладнання на 90 % і більше марно очікувати високого рівня підготовки верстатників, слюсарів, механіків.

На брак навичок у випускників ВНЗ скаржаться 61 % роботодавців, на невміння вирішувати проблемні ситуації — 38 %, на відсутність навичок роботи з клієнтами — 32 %, на брак менеджерських та аналітичних умінь, теоретичних знань за фахом — 25 % роботодавців [5, с.41].

Автори монографії [9, с.12] стверджують, що в Україні бракує працівників з високим рівнем розвитку. Цей недолік вони пояснюють такими причинами: по-перше система професійно-технічної та вищої освіти не задовольняє вимоги роботодавців до якості кваліфікованої робочої сили; по-друге, відсутній ефективний організаційно-економічний механізм професійного навчання кадрів на виробництві; по-третє, відсутній ефективний механізм мотивації працівників до підвищення їхнього інтелектуального потенціалу.

Інвестування у розвиток персоналу здійснюється підприємствами за залишковим принципом. Витрати підприємств на професійне навчання у середньому на одного працівника становили відповідно (грн): 23,04 за 2001 р.; 45,12 за 2006 р.; 72,0 за 2010 і стільки ж за 2014 р. [2, с. 341]. Незважаючи на деяке збільшення витрат, зрозуміло, що такі кошти гріх вважати інвестиціями в розвиток персоналу. Відомо також, що більшість малих і частина середніх підприємств навчанням своїх працівників зовсім не переймаються.

Дослідженнями актуальних у наш час проблем виробничого навчання працівників, формування людського капіталу, розвитку персоналу, управління знаннями і талантами, а також низки актуальних суміжних питань, опікуються численні вітчизняні й зарубіжні науковці та менеджери: Грішнова О.А., Колот А. М., Кочемировська О.О., Лапшина І.А., Назарова Г.В., Панченко Є.Г., Панков В.А., Савченко В.А., Скудар Г.М., Суков Г.С., Тупик І.Я., Букович У, Каплан Р., Кіган Р., Лайкер Д., Лейхі Л., Нортон Д., Рамперсад Х., Робертсон А., Стаут Л. та ін. Проблема безперервного розвитку персоналу однак роботами названих авторів не вичерпується і потребує дальших досліджень, прискіпливого аналізу досвіду в цій царині найбільш успішних підприємств та організацій, насамперед зарубіжних, хоча й в Україні є підприємства, варті уваги.

Постановка завдання. Метою статті є, по-перше, дослідження сутності соціально-економічного явища «розвиток персоналу», по-друге, з'ясування суті і значення його безперервності, по-третє, пошук та аналіз найуспішніших практик безперервного розвитку персоналу, по-четверте, опрацювання заходів (рекомендацій) щодо ефективнішої організації розвитку персоналу як провідного чинника інноваційного виробництва в Україні.

Результати дослідження. За попередні 2-3 десятиліття у світі багато написано і сказано про важливість і цінність розвитку персоналу. Великі й успішні підприємства мають неабиякі досягнення в цій справі. Наприклад, серед опитаних 1200 менеджерів великих і середніх японських підприємств 85,3 % стверджували, що найбільшої уваги керівників потребує розвиток людських ресурсів. Для порівняння: нова технологія була названа шостою за порядком (44,4 %). Обстеження низки американських фірм показало, що на 83 % з них служби людських ресурсів опікуються розвитком персоналу, на більшості таких підприємств створено спеціальний сектор навчання.

Під час перебування Тома Уотсона на посаді президента (50-ті й 60-ті роки) в ІВМ було два актуальних обов'язки: приділяти 25 % робочого часу працівників навчанням та прагнути до повної реалізації потенціалу кожного співробітника.

А коли в 70-х роках ІВМ відмовилася від такої стратегії, її частка на ринку почала швидко зменшуватися [17, с. 441].

Аналіз фахових видань показав, що серед науковців і практиків поки що не досягнуто єдності в поглядах на сутність і внутрішню структуру розвитку персоналу. У багатьох літературних джерелах як рівнозначні використовуються терміни: розвиток персоналу, професійний розвиток працівників, професійне навчання та ін. Савченко В.А. розвиток персоналу тлумачить як «системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін компетентності працівників засобами безперервного професійного навчання й виховання...» [14, с. 18].

Автори підручника «Управління персоналом» Уейн М., Ноу Р., Премо Ш., на перший погляд, розрізняють поняття «навчання» і «розвиток». Частина четверту підручника вони так і назвали: «Навчання і розвиток» [8]. Однак у тексті окремо ні навчання, ні розвиток не розглядаються, а тільки разом. Марно в підручнику шукати тлумачення цих понять ні поокремо, ні у зв'язці. Мало того, до навчання і розвитку автори включають як складові планування і розвиток кар'єри, а також оцінювання діяльності.

Каплан Р. і Нортон Д., теж оперують поняттям «навчання і розвиток». Так вони назвали четверту складову стратегічної карти підприємства, яка є графічною інтерпретацією Збалансованої системи показників. Ця четверта складова охоплює такі блоки стратегічних завдань підприємства: «Людський капітал», «Інформаційний капітал» та «Організаційний капітал». Отже, тут ідеться не про навчання та розвиток працівників у прямому розумінні, а про стратегічні завдання з розвитку нематеріальних активів загалом [3, с. 17].

Стаут Л. виокремлює розвиток творчого потенціалу працівників і розвиток лідерства. Творчий потенціал він вважає однією з найважливіших якостей, які можна і варто розвивати в співробітників. Це ключ до інновацій в організації. Творчість треба заохочувати і розвивати [17, с. 498]. У світі бізнесу лідери — це успішні підприємці, новатори, дослідники, винахідники, експерти з продажів і маркетингу, менеджери, що впливають на своїх підлеглих. Лідери змінюють способи мислення й дії інших людей [17, с. 506].

Рамперсад Х. ключовою складовою універсальної системи показників діяльності компанії вважає розвиток особистості всіх співробітників та оптимальне використання їхніх можливостей для досягнення найвищих показників. «Справжнє вдосконалення і зміни в компанії досяжні лише тоді, коли люди вдосконалюються і змінюються зсередини» [12, с.15].

Як стверджує Скудар Г.М., президент ПАТ «НКМЗ», «Основним ресурсом XXI ст. стає інтелектуальний потенціал компанії, заснований на виконанні вимог міжнародних освітніх і професійних стандартів і творчому підході до їх розвитку» [10, с. 5].

На особливу увагу заслуговує досвід безперервного розвитку персоналу в корпорації «Тойота». Ця компанія створила «безпрецедентну культуру безперервного вдосконалення та залучення працівників і стала одним з небагатьох за всю історію людства прикладів підприємства, яке постійно навчається» [6, с. 15]. Менеджери корпорації «Тойота» запевняють, що перш, ніж створювати автомобілі, вони створюють людей. Це не рекламне гасло, не перебільшення, це констатація реального стану управління людськими ресурсами на підприємстві.

«Тойота» не заощаджує на витратах на пошук правильних людей, які продуктивно працюватимуть індивідуально і в команді. Якщо «Тойота» може собі дозволити затратити кілька місяців на те, щоб вибрати одну людину із сотень претендентів, то це означає, що знання, вміння та риси конкретної людини багато важать [6, с. 259].

«Тойота» не цурається використовувати традиційні форми навчання (наставництво, коучинг, тренінги та ін.), але найбільшу цінність для компанії становить навчання працівників щоденною практикою «вдосконалення в роботі через постійне вирішення проблем». Надзвичайно ефективними як для розвитку працівників, так і для економіки підприємства, є спеціальні семінари кайдзен як метод колективного пошуку найкращих способів розв'язання будь-яких виробничих проблем.

Семінар кайдзен триває, як правило, один тиждень. У ньому беруть участь менеджер і виконавці певного бізнес-процесу. Можуть запрошуватися працівники з суміжних ділянок виробництва. Учасники семінару спочатку глибоко аналізують проблемну ситуацію, з'ясовуючи всі аспекти проблеми, а далі спільно опрацьовують найкращий варіант удосконалення процесу. Опрацьований новий варіант фахівці оформляють як заводський стандарт, обов'язковий для дотримання всіма дотичними працівниками. Відтак стартує новий етап постійного вдосконалення виробництва і збагачення компетентності працівників.

Якщо в адміністрації підприємства чи в функціональних підрозділах готують якісь зміни в технології, організації виробництва, інформаційному забезпеченні тощо, то відповідна документація спочатку як проект для обговорення проходить через усі зацікавлені служби, через усі ступені управлінської ієрархії аж до безпосередніх виконавців. Кожен, кого торкається ця конкретна справа, повинен уважно вивчити питання і, якщо вважає за потрібне, висловити свою думку, свою оцінку, сформулювати свої пропозиції.

Після цього обговорювана документація рухається у зворотному напрямку — знизу вгору. На кожному пункті цього шляху матеріали знову аналізуються й обговорюються. В результаті такого тривалого процесу народжується правильне рішення, прийнятне для всіх виконавців. Воно набуває форми обов'язкового стандарту, який без проблем, без психологічного супротиву набуває чинності мов своєрідний закон. Це теж надзвичайно ефективна «школа» для розвитку працівників.

Унікальну стратегію розвитку працівників створили й успішно реалізують в американській ІТ-компанії Next Jump, яка спеціалізується на інтернет-торгівлі. Підприємство сформувало величезний ринок, в якому об'єднало 30 тисяч торгових одиниць із 70 млн співробітників із 4000 великих компаній і 100 тисяч представників малого бізнесу. Обсяг щорічних продаж обчислюється мільярдами доларів [4, с. 26].

Ця унікальна стратегія за своєю основною суттю є *Системою усвідомленого саморозвитку особистості кожного у процесі роботи за активної допомоги керівників і співробітників*³. Як виникла ця унікальна система усвідомленого розвитку особистості, що спонукало її творців цим зайнятися? Вони звернули

³ Формулювання назви системи належить автору цієї статті. Автори цитованої книги у різних її частинах по-різному описують цей інноваційний продукт, часто трапляється назва: «Розвиток організаційної культури».

увагу на психологію звичайної людини, пересічного працівника з усіма його чеснотами й недоліками, на його поведінку в трудовому колективі.

Звичайно не всі, але значний прошарок людей заклопотані тим, щоб серед оточення виглядати кращими, ніж вони є насправді. Такі люди не люблять критики, зауважень на свою адресу, приховують свої недоліки, здатні перебільшувати власні трудові заслуги. Вони витрачають час і сили на те, щоб приховувати свої помилки і некомпетентність, невпевненість у собі, обмежені здібності. Це величезні втрати людських ресурсів і можливостей. «Загальний обсяг таких втрат легко порахувати і боляче представити: вони сильно заважають колективам і працівникам по-справжньому розкрити свій потенціал» [4, с. 11].

Головне призначення Системи саморозвитку особистості кожного полягає в тому, щоб звільнити працівника від хибних уявлень про себе, повністю розкрити його творчий потенціал, стимулювати його до постійного саморозвитку в процесі роботи і всіляко допомагати в цьому. Крім Next Jump на такий шлях усвідомленого саморозвитку працівників стали ще дві великі корпорації: Bridgewater Associates і Decurion.

Створення і розвиток Системи в усіх трьох корпораціях — це безперервний процес основної діяльності трудового колективу і одночасного вдосконалення всіх працівників: від вищого керівництва до найнижчих посад і новачків. Обидві частини цього процесу є рівнозначними і взаємозалежними. В Next Jump «під час регулярного перегляду зарплат внесок кожного працівника у виробництво оцінюється в 50 %, його ж внесок у загальну корпоративну культуру — в другі 50 % [4, с. 33].

У процесі багаторічної практики корпораціями напрацьований комплекс ефективних заходів щодо постійного розвитку людського потенціалу. Найпершим і дуже важливим заходом є ретельний добір фахівців на вакантні посади серед найбільш конкурентоспроможних і мотивованих випускників коледжів та університетів. Далі — навчання. Новоприйняті фахівці Next Jump, а також штатні, яких перевели на керівні посади, перші три тижні відвідують Навчальний табір саморозвитку.

У Навчальному таборі новачки працюють з клієнтами, а менеджери тим часом допомагають новачкам усвідомлювати свої різні недоліки та слабкості, поступово їх позбуватися.

В компанії Bridgewater існує документ під назвою «Принципи», який орієнтує персонал зміцнювати і підтримувати культуру повної чесності й прозорості. Кожен працівник зобов'язаний відмічати свої й чужі помилки у спеціально створеному інформаційному масиві під назвою «Журнал проблем». Помилки і нерезультативні дії слід записувати дуже детально, це заохочується. Це не каталог ганебних помилок як підстава для звільнення чи позбавлення бонусу, це корисний посібник, з якого колеги черпають важливі знання і стають кращими. Якщо працівник цього не робить, то це розцінюється як суттєве порушення посадових обов'язків.

Інший спосіб переконати працівників у тому, що треба визнавати й обдумувати свої помилки — ведення щоденника власних переживань, пов'язаних із роботою. У додатку «Кнопка болю» люди відверто діляться своїми негативними переживаннями. Ці записи обговорюються в атмосфері доброзичливості і бажання допомогти один одному у самовдосконаленні [4, с.108]. Не кожен здатний витримувати

вати такий суворий соціально-психологічний прес, тоді він змушений звільнитися, адже якийсь невизначений стан, нерішучість у поведінці не заохочуються.

Стосовно ефективності Системи усвідомленого саморозвитку особистості автори книги надають таку інформацію. У великій транснаціональній корпорації вони запроваджували подібну систему саморозвитку в деяких групах старших менеджерів. Через півтора років було проведено проміжне оцінювання результатів за показниками доходності корпорації. Групи, з якими вони працювали, принесли підприємству на один мільярд доларів більше доходів у порівнянні з тими, з якими автори книги не працювали [4, с. 261].

У багатьох країнах світу, теж і в Україні, найкращим чином себе зарекомендувало післядипломне цільове навчання елітних менеджерських кадрів за програмами ділового адміністрування (МВА) у бізнес-школах. Першим таким закладом стала школа бізнесу при Університеті штату Пенсільванія, створена Дж. Уортоном 1881 року. Першу програму МВА запропонував Гарвардський університет 1908 року. У наш час у світі близько двох тисяч ВНЗ пропонують понад чотири тисячі різноманітних програм МВА.

За понад сторічну історію свого розвитку Гарвардська школа бізнесу стала елітним закладом ділової освіти світового рівня. Її місія проголошує: «Ми виховуємо лідерів, які здатні урізноманітнити світ» [11, с. 79]. Школа щороку готує близько 900 магістрів ділового адміністрування, підвищує кваліфікацію понад дев'яти тисяч менеджерів вищого рівня. Конкурс на програми МВА становить дев'ять осіб на одне місце. Конкуренентоспроможність школи визначається кар'єрою її випускників, насамперед програми МВА, які після завершення навчання одержують у середньому 3,2 пропозицій на роботу від провідних транснаціональних корпорацій, а мінімальна зарплата перевершує 100 тис. дол. на рік [11, с. 80].

На НКМЗ уперше серед підприємств важкого машинобудування запроваджено систему безперервного виробничого і економічного навчання кадрів. «Наша система комбінованої безперервної освіти, що поєднує різні організаційні форми, дає можливість працівникам розвивати необхідні у виробничій діяльності знання і вміння, швидко реагувати на мінливі умови. У нас навчаються всі: співробітники оволодівають професійними навиками у навчальних центрах, вчать один в одного, у керівників, у партнерів, у конкурентів» [10, с. 15].

Функціонування заводу в режимі стабільного розвитку, послідовного технологічного, структурного, якісного зростання сприяло тому, що він перебуває у стані безперервних нововведень, самовдосконалення та вимагає виняткових знань, умінь і навиків персоналу [15, с. 86].

На НКМЗ створено потужний навчально-науково-виробничий комплекс у такому складі:

- центр інженерної підготовки;
- центр підготовки робітничих кадрів;
- центр підготовки фахівців, верстатників і студентів;
- тренінговий центр економічного навчання;
- навчальний полігон вивчення комп'ютерних інформаційних систем;
- центр опрацювання проектних рішень щодо модернізації верстатів з ЧПУ;
- навчальний полігон створення АСУТП для навчання фахівців фірм-замовників;

- спеціалізовані предметні аудиторії для підготовки персоналу за цільовими напрямками;

У цехах і відділах заводу функціонують 19 навчальних класів і три спеціалізованих навчальних полігони. У цих приміщеннях одночасно можуть навчатися понад 600 осіб [18, с. 67].

На НКМЗ щорічно навчаються за різними формами та методами від 50 до 60 % промислово-виробничого персоналу, інвестиції у розвиток працівників рік у рік збільшуються (табл.1).

Таблиця 1

ІНВЕСТИЦІЇ В РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПАТ «НКМЗ»*

Показники	Роки					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Інвестиції у розвиток персоналу, тис. грн	17293,3	18084,5	20462,7	20721,0	22499,3	24734,1
У % до фонду оплати праці	2,69	2,69	2,96	2,70	3,03	2,96
Чисельність персоналу, осіб	13459	12602	11893	10524	9979	9135
Витрати на розвиток персоналу в розрахунку на одного працівника, грн	1284,9	1435,0	1720,6	1968,9	2254,7	2707,6

* Розраховано за даними підприємства.

Порівняймо суми витрат на розвиток персоналу в розрахунку на одного працівника на НКМЗ і загалом по Україні. То ж не випадково це підприємство вважається одним зі світових лідерів у сфері важкого наукоємного машинобудування.

У співпраці з Донбаською державною машинобудівною академією на заводі створили унікальний освітній продукт — «програма 3-2-1». Ця ексклюзивна програма призначена для формування зі студентів академії висококласних молодих фахівців для роботи на заводі.

Для включення в програму відбирають студентів третього курсу чотирьох спеціальностей: «Технологія машинобудування», «Інструментальне виробництво», «Металорізальні верстати», «Автоматизація виробничих процесів». Упродовж 3-4-5 курсів відібрані студенти три дні на тиждень навчаються в академії за відповідним розкладом занять, два дні працюють на верстатах у цехах підприємства і один день вчаться у навчальних кабінетах заводу.

Студенти третього курсу отримують теоретичні знання і набувають практичних навичок роботи на звичайних верстатах. Якщо їхні знання і навички відповідають вимогам НКМЗ, то на четвертому курсі вони засвоюють навички управління верстатами з числовим програмним управлінням і виконують допоміжні функції роботи на цих верстатах, одночасно вони вчаться складати комп'ютерні програми для управління оброблювальними центрами і верстатами з ЧПУ. Студенти, що мають кращі показники навчання за четвертий курс на п'ятому опановують методи роботи на високотехнологічному обладнанні та виготовляють реальні деталі. Виконуючи виробничі завдання на 4-5 курсах, студенти отримують відповідну заробітну плату.

Після закінчення навчання в академії випускників приймають на роботу на завод за набутими робітничими професіями. Згідно з програмою навчання випускники мають відпрацювати на сучасних верстатах не менше трьох років. Після цього перед кожним з них відкривається перспектива перейти на посади конструкторів, технологів, лінійних керівників. Практика показує, що такі молоді фахівці швидко прогресують у професійному зростанні та поповнюють когорту елітних кадрів підприємства.

На жаль, НКМЗ — один з небагатьох щасливих винятків в Україні, загальний же рівень розвитку персоналу в державі правильно кваліфікувати як кризовий (табл. 2). Дані табл. 2 свідчать, що в середньому кожен працівник може розраховувати на підвищення кваліфікації один раз за 10–11 років.

Таблиця 2

**ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ,
УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ У 2012 — 2014 рр.***

Показники	Роки		
	2012	2013	2014
Кількість штатних працівників, тис. осіб	10718,7	9901,2	9022,4
З них: підвищили кваліфікацію, тис. осіб	1016,5	976,9	804,1
% до загальної кількості штатних працівників	9,5	9,9	8,9

* Розраховано за даними Статистичного збірника «Праця України» за відповідні роки.

Деяко краща ситуація у промисловості (табл. 3). Натомість вона катастрофічна в інших трьох видах економічної діяльності, які за своєю природою найбільш причетні до розвитку інноваційного виробництва в країні.

Таблиця 3

**ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У 2014 Р. ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ, ЩО ПОВИННІ НАЙБІЛЬШЕ ВПЛИВАТИ НА РОЗВИТОК
ІННОВАЦІЙНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ***

Види економічної діяльності	Облікова кількість штатних працівників, тис. осіб	З них: підвищили кваліфікацію	
		тис. осіб	% до облікової кількості штатних працівників
Промисловість	2288,4	304,4	13,3
Інформація та телекомунікації	148,1	9,4	6,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	276,3	16,8	6,1
З неї наукові дослідження та розробки	105,1	10,8	10,3

* Розраховано за даними Статистичного збірника «Праця України» у 2014 р.

Не надто турбується наша влада й про розвиток державних службовців. З поміж них підвищили кваліфікацію у 2014 р. — 15,1 %, у 2015 р. — 17,6 %. У сімнадцяти областях України ці показники ще менші.

Незважаючи на досить високий рівень безробіття працівники не дуже дорожать наявним робочим місцем. За даними Державної служби статистики України у 2015 р. на одне вільне робоче місце (вакантну посаду) навантаження становило 19 осіб. Того ж року вибули 30,2 % до середньооблікової кількості штатних працівників, з них через скорочення штатів лише 2,2 %, а 25,9 % звільнилися з причин плинності. Причини загальновідомі: невдоволення рівнем оплати праці, незадовільні організація та умови праці, відсутність перспектив кар'єрного просування тощо. Вкупі з недоліками в системі розвитку працівників усе це аж ніяк не сприяє розвитку інноваційного виробництва в Україні.

Проведене дослідження показало, що в наш час безперервний розвиток персоналу не є чимось однозначним і незмінним. Навпаки, це явище різнобарвне і нестабільне, воно постійно змінюється на різних підприємствах по-різному залежно від численних зовнішніх викликів і загроз та мінливих внутрішніх потреб та інтересів.

На нашу думку, відомі натеper складові безперервного розвитку персоналу на підприємствах можна звести до такого переліку:

- професійне (виробниче) навчання в усіх його різновидах;
- підвищення кваліфікації;
- перепідготовка працівників;
- розвиток компетентності і творчого потенціалу працівників;
- формування лояльності співробітників і виховання у них корпоративного патріотизму;
- навчання працівників мистецтва управління виробництвом;
- розвиток лідерства;
- розвиток стратегічного мислення у працівників, що обіймають ключові посади;
- формування поваги до споживачів і постачальників;
- вивчення методів командування та особливостей командної роботи;
- розвиток особистостей співробітників компанії як складова збалансованого розвитку;
- формування поваги до корпоративних етичних стандартів;
- розвиток навиків міжособистісної комунікації;
- виховання поваги до корпоративних стандартів трудової поведінки та безпеки праці;
- підготовка керівників, професіоналів і фахівців до роботи із системами автоматизованого управління, проектування, нормування технологічних процесів, моделювання та інженерних розрахунків;
- підготовка робітників для ефективного використання унікального обладнання з числовим програмним управлінням;
- навчання керівників уміння виявляти, заохочувати, розвивати талановитих працівників, створювати їм умови для творчої діяльності;
- безперервне збагачення компетентності працівників у процесі постійного вдосконалення виробництва (досвід «Тойота»);
- система усвідомленого саморозвитку особистості кожного у процесі роботи за активної допомоги керівників і співробітників (досвід Next Jump та ін.);

- післядипломне цільове навчання елітних менеджерських кадрів за програмами MBA;

- безперервний професійний розвиток персоналу як невід’ємна складова стратегії постійних удосконалень виробництва (досвід НКМЗ).

Кожне підприємство залежно від реальних умов діяльності й актуальних потреб використовує одночасно або у певній послідовності декілька варіантів розвитку персоналу відповідно до стратегії розвитку виробництва.

Важливо правильно розуміти принцип безперервності розвитку персоналу. В.А. Савченко вважає, що розвиток персоналу на підприємствах здійснюється у формі окремих проектів. «Проекти розвитку персоналу спрямовані на досягнення певної мети й отримання конкретних результатів. Тимчасовий характер проекту розвитку персоналу полягає в тому, що кожний проект має певний початок і кінець» [14, с. 84].

Насправді на солідних підприємствах це робиться не так. Відділ розвитку персоналу не грається в окремі проекти, він спільно з керівниками підрозділів планує, організовує і здійснює розвиток персоналу як своєрідний безперервний бізнес-процес, не менш важливий, ніж процеси проектування, маркетингу, виробництва, продажу тощо. Для цього складають і затверджують річний план розвитку персоналу, відділ розвитку персоналу відповідно до кошторису отримує річний бюджет й інші належні ресурси. Виконання річного плану розвитку персоналу, якість навчання та ефективність використання ресурсів підлягають періодичному контролю як і будь-який інший бізнес-процес. А такі системи розвитку персоналу, як на підприємствах «Тойота», Next Jump, частково на НКМЗ взагалі функціонують у безперервному режимі, з річним плануванням вони пов’язані лише в частині фінансового забезпечення.

Висновки. Як впливає з результатів дослідження, успішні підприємства надають великого значення розвитку персоналу, вважаючи його головною конкурентною перевагою і провідним чинником інноваційного розвитку.

Однак з прикрістю доводиться констатувати, що на більшості українських підприємств, особливо малих і середнього калібру, розвитку персоналу приділяється необґрунтовано мало уваги керівництва та власників. Нескінченні нарікання на недосконалість українського законодавства у сфері економіки, завищені податки, брак оборотних коштів, інертність органів державного управління аж ніяк не виправдовують поведінку керівників і власників тих підприємств, на яких розвиток персоналу повністю відсутній або ледь жевріє.

За таких обставин наївно сподіватися, що хтось вам дасть цільові гроші на розвиток ваших працівників, хтось вас навчить, як це грамотно робити, хтось вас контролюватиме. Живемо в умовах ринкової економіки, тому кожне підприємство має покладатися на власні сили і ресурси, розуміти, що розвиток — це стратегічне завдання, яке не можна відкладати до «кращих часів». Треба брати приклад з таких лідерів, як НКМЗ, «Тойота», Next Jump та їм подібних, які ні від кого не чекають допомоги, а самі працюють цілеспрямовано і наполегливо.

Тож варто починати з пошуку таких лідерів у справі розвитку персоналу спочатку в своєму місті, області, далі виходити на простори країни, за кордон. Треба глибоко вивчати досвід таких лідерів і рішуче його адаптувати до реальних умов господарювання.

Допомогти підприємствам у пошуках кращого досвіду могли б обласні управління праці та соціальної політики, але для цього на них треба тиснути, щоб там розуміли, що вони теж відповідальні за стан розвитку персоналу в регіоні. Звичайно свою лепту у шляхетну справу розвитку персоналу можуть і повинні вкладати галузеві та регіональні об'єднання роботодавців. Зокрема, вони могли би вивчати і пропагувати кращий досвід з організації безперервного розвитку персоналу, проводити цільові конференції та семінари, сприяти підприємствам у проведенні стажування фахівців з управління персоналом на передових зарубіжних підприємствах тощо. Це свята справа об'єднань роботодавців, адже вони існують завдяки коштам підприємств.

Література

1. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 504 с.
2. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / [А.М. Колот, В.М. Данюк, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2017. — 500, [4] с.
3. Каплан Роберт С. Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 512 с.: ил.
4. Киган Роберт Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития / Роберт Киган, Лайза Лейхи, Мэттью Миллер, Энди Флеминг, Дебора Хелсин; пер. с англ. М. Попова; [науч. ред. Е. Пустошкин]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 320 с.
5. Кочемировська О.О. Розвиток трудового потенціалу як чинник економічного зростання України: аналіт. доп. / О.О. Кочемировська. — К.: НІСД, 2014. — 108 с.
6. Лайкер Джефрі К. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди / пер. з англ. Наталія Валецька. — К.: Наш формат, 2017. — 424 с.
7. Лапшина І.А. Розвиток людського капіталу України в процесі євроінтеграції: монографія. / І. А. Лапшина. — Львів: НІСД, 2008. — 332 с.
8. Монди Уэйн Р. Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо. Управление персоналом / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. — СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004. — 640 с.
9. Назарова Г.В. Розвиток та використання управлінського персоналу — стратегічний підхід: монографія. / Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Затейщикова О.О. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. — 216 с.
10. Непрерывное профессиональное развитие персонала — основа преобразования будущего. Персонал-технологии XXI века. — Краматорск: НКМЗ, 2007. — 55 с.
11. Панченко Є.Г. Дослідний університет: Гарвардські принципи. Вища освіта: шляхи розвитку та забезпечення якості. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 77–107.
12. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 352 с.
13. Робертсон Алан, Эбби Грэм Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. — 200 с.

14. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник / В.А. Савченко. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2015. — 505 с.
15. Скударь Г.М., Панков В.А. Стратегия постоянных улучшений (на примере ЗАО НКМЗ): учебное пособие. — Краматорск: НКМЗ, 2005. — 100 с.
16. Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку: монографія / [А.М. Колот, І.Ф. Гнибіденко, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота, І. Ф. Гнибіденка. — К. : КНЕУ, 2015. — 295, [1] с.
17. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У., пер. с англ. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. — 536 с.
18. Суков Г.С., Туник И.Я., Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика: Монография / Под науч. ред. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ, 2008. — 232 с.

References

1. Bukovich U., Williams R. (2002), Upravlenye znanyyamy: rukovodstvo k deystviyu: Per. s anhl. [Knowledge Management: A Guide to Action. Translation from English], Moscow, Russia.
2. Kolot A.M, Daniuk V.M, Gerasimenko O.O. and others (2017), Hidna pratsya: imperatyvy, ukrayins'ki realiyi, mekhanizmy zabezpechennya: monohrafiya [Decent work: imperatives, Ukrainian realities, mechanisms of securing: monograph], Kyiv, Ukraine.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. (2005). Strategicheskie karty. Transformaciya nematerial'nyh aktivov v material'nye rezul'taty / Per. s angl [Strategy Maps. Transformation of intangible assets into material results. Translation from English], Moscow, Russia.
4. Kegan R. (2017). Kul'tura dlja kazhdogo. Kak stat' organizaciej osoznannogo razvitija [Culture for everyone. How to become an organization of informed development], Moscow, Russia.
5. Kochemirovskaya O.O. (2014). Rozvytok trudovoho potentsialu yak chynnnyk ekonomichnoho zrostannya Ukrainy: analit. dop. [Development of labor potential as a factor of Ukraine's economic growth: analyst. inf.], Kyiv, Ukraine.
6. Lycer J.K. (2017). Filosofiya Toyota. 14 pryntsyviv roboty zlahodzhenoyi komandy / per. z anhl. Nataliya Valevs'ka [Philosophy of Toyota. 14 management principles from the world's greatest manufacturer / translated from English by Natalia Valevskaya], Kyiv, Ukraine.
7. Lapshina I.A. (2008). Rozvytok lyuds'koho kapitalu Ukrainy v protsesi yevrointehratsiyi: monohrafiya [Development of human capital of Ukraine in the process of European integration: a monograph], Lviv, Ukraine.
8. Mondy W.R., Robert M.N., Shane R.P. (2004). Upravlenie personalom / Per. s angl. pod red. I.V. Andreevoj, S.V. Koshelevoj [Human Resource Management/ translated from English by Andreeva I.V., Kosheleva S.V.], St. Petersburg, Russia.
9. Nazarova G.V. (2012). Rozvytok ta vykorystannya upravlins'koho personalu — stratehichnyy pidkhid: monohrafiya [Development and use of managerial staff — a strategic approach: a monograph], Kharkiv, Ukraine.
10. Nepreryvnoe professional'noe razvitie personala — osnova preobrazovanija budushhego. Personal-tehnologii XXI veka (2007) [The continuous professional development of the personnel is the basis of the transformation of the future. Technology personnel of the XXI century], Kramatorsk, Ukraine.

11. Panchenko E.G. (2010). Doslidnyy universytet: Harvards'ki pryntsypy. Vyscha osvita: shlyakhy rozvytku ta zabezpechennya yakosti [Experimental University: Harvard Principles. Higher education: ways of development and quality assurance], Kyiv, Ukraine.
12. Rampstead K.H. (2004). Universal'naja sistema pokazatelej dejatel'nosti: Kak dostigat' rezul'tatov, sohranjaja celostnost' [Universal System of Performance Indicators: How to achieve results while maintaining integrity], Moscow, Russia.
13. Robertson A., Graham A. (2004). Upravlenie talantami: Kak izvlech' vygodu iz talanta vashih podchinennyh [Talent Management: How to capitalize on the talents of your subordinates], Dnipropetrovs'k, Ukraine.
14. Savchenko V.A. (2015). Rozvytok personalu: pidruchnyk [Staff development: textbook], Kyiv, Ukraine.
15. Scudar G.M., Pankov V.A. (2005). Strategija postojannyh uluchshenij (na primere ZAO NKMZ): uchebnoe posobie [Continuous improvement strategy (for example, CJSC NKMZ): tutorial], Kramatorsk, Ukraine.
16. Kolot A.M., Gnibidenko I.F., Gerasimenko O.O. (2015). Sotsial'no-trudovi vidnosyny zaynyatosti: suchasni tendentsiyi, vyklyky, shlyakhy rozvytku: monohrafiya [Social-employment relations of employment: modern tendencies, challenges, ways of development: monograph], Kyiv, Ukraine.
17. Stout L.U. (2007). Upravlenie personalom. Nastol'naja kniga menedzhera [Human Resource Management. Manager's desktop book], Moscow, Russia.
18. Sukov G.S., Tupik I.Ya. (2008). Upravlenie razvitiem personala na mashinostroitel'nom zavode. Teorija i praktika: Monografija [Management of personnel development at the machine-building plant. Theory and practice: Monograph], Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 25.01.18 р.