

УДК 331.3

Швед В.В.

магістр

Криворізького національного університету

Адамовська В.С.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри обліку, аналізу, аудиту
та адміністрування підприємств ГМК

Криворізького національного університету

АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДО УМОВ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ

ADAPTATION OF FOREIGN EXPERIENCE OF PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT TO THE TERMS OF DOMESTIC ECONOMY

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена аналізу найбільш вживаних та ефективних методів розвитку персоналу, які використовуються у зарубіжній практиці управління персоналом, виявлення їх слабких сторін та ступеня застосовності в Україні. У цій статті були розглянуті такі основні методи: навчання на робочому місці, внутрішні корпоративні програми розвитку, коучинг, ротація, дистанційне навчання та зовнішні тренінги. Основний акцент був зроблений на можливості розробки мікс-методу, який поєднує у собі позитивні риси декількох методів та взаємознищує їх недоліки.

Ключові слова: розвиток персоналу, методи розвитку персоналу, навчання на робочому місці, ротація, коучинг, наставництво, дистанційне навчання, тренінг.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена анализу наиболее применяемых и эффективных методов развития персонала, которые используются в зарубежной практике управления персоналом, выявление их слабых сторон и степени применимости в Украине. В этой статье были рассмотрены следующие основные методы: обучение на рабочем месте, внутренние корпоративные программы развития, коучинг, ротация, дистанционное обучение и внешние тренинги. Основной акцент был сделан на возможности разработки микс-метода, который сочетает в себе положительные черты нескольких методов и взаимонивулирует их недостатки.

Ключевые слова: развитие персонала, методы развития персонала, обучения на рабочем месте, ротация, коучинг, наставничество, дистанционное обучение, тренинг.

ANNOTATION

The article deals with the most effective methods of personnel development, which are used in foreign practice of human resources management. Much attention is paid to the degree of applicability of these methods in Ukraine. This article addresses the following main methods: on-the-job training, internal corporate development program, coaching, rotation, distance learning, and external trainings. The main focus is placed on the possibility of developing a mixed method that combines the positive features of several methods and eliminates their shortcomings.

Keywords: personnel development, human resources management, methods of personnel development, on-the-job training, rotation, coaching, mentoring, distance learning, training.

Постановка проблеми. Останні роки Україна впевнено завойовувала європейський ринок вітчизняними бізнес-проектами енергетичного та видобувного ринків, які є найбільшим сектором доходів в Україні. Про цей факт свідчить публікація звіту компанією «Делойт», яка проаналізувала фінансові показники найбільших

компаній Центральної та Східної Європи. До рейтингу потрапили 53 українські компанії, що на 2 компанії більше, ніж 2012 року, незважаючи на відсутнє зменшення показника зростання доходів компаній. До ТОП-10 увійшли «Метінвест», ДТЕК та «Енергоринок» [1]. Наведені дані свідчать про розвиток та зростання вітчизняних корпорацій. А що ж саме забезпечує цей розвиток? Технології, новітня техніка, освоєння нових родовищ, укладання вигідних договорів з новими інвесторами, вдалі маркетингові стратегії? Так, звичайно, усі ці складові забезпечують зростання показників та входження до нових ТОП-листв різних рейтингових агентств, але є один чинник, загально-визнаний, однак дуже рідко згадуваний як пріоритетний та найбільш важливий – це персонал цих компаній. Будь-яке підприємство, чи то найбільша корпорація або найменша організація – це об'єднання людей, які прагнуть досягнення спільних цілей. Нині в Україні існує проблема недостатньої кількості кваліфікованих, професійних кадрів, ця ситуація поглиблюється відсутністю комплексного підходу визначення пріоритетних методів та форм розвитку персоналу, не розроблено методологічних вказівок до їх здійснення. Тому дана тема є актуальною, оскільки дозволить розглянути найпопулярніші зарубіжні методи та інструменти розвитку персоналу, виокремити їхні переваги і недоліки та сформулювати власну точку зору щодо найвдалішого методу для українських компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням методів та форм розвитку персоналу займаються такі українські та зарубіжні вчені, як О.В. Волкова, В.І. Герасимчук, О.В. Данчева, А.П. Єгоршин, А.М. Колот, О.Є. Кузьмін, В.Н. Беседіна, Н.А. Волгіна, С.А. Карташова, Н.Я. Коваленко, О.В. Крушельницька, О.М. Левченко, Д.П. Мельничук, О.Г. Мельник, Й.М. Петрович, В.М. Петюх, В.А. Співак, Ю.М. Швальб та багато інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Конкурентоспроможність та ефективність діяльності будь-якого підпри-

емства чи організації забезпечують не лише новітні технології чи запаси знань та досвіду, а й ступінь розвитку персоналу підприємства. Оскільки технології та знання з кожним днем втрачають свою актуальність та ціну, постійний розвиток персоналу забезпечує підприємству не лише стабільність а й постійне оновлення та зростання, звісно ж за умов проведення якісного та своєчасного професійного та особистісного розвитку кожного працівника.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основними цілями статті є:

- ознайомлення з зарубіжним досвідом у галузі управління розвитком персоналу;
- дослідження основних характеристик, переваг та недоліків найбільш ефективних та популярних методів та інструментів розвитку персоналу;
- визначення ступеня вживаності цих методів на практиці підприємствами України;
- обґрунтування необхідності розроблення альтернативного методу;
- розробкам мікс-методу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток персоналу підприємства – це багатогранне явище, яке поєднує в собі усі найважливіші сфери розвитку особистості – педагогічну, соціальну та психологічну, та дозволяє працівнику задовольняти свої економічні та соціальні потреби.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення

соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо [2].

У наш час мобілізації знань та комп'ютеризації всіх сфер життя суспільства існують багато новітніх методів для розвитку професійних та особистісних якостей працівників, але найефективнішими нині все одно залишаються: навчання на робочому місці, корпоративні програми розвитку та коучинг. Вони є також і найбільш поширеними методами поряд з очним навчанням. Частка очного тренінгу серед найбільш ефективних методів навчання збільшилася за останні 5 років, тенденція збереглася і в цьому році. Навпаки, спостерігається зниження рейтингу таких методів, як коучинг з боку лінійних менеджерів (coaching), ротація (job rotation), секондмент (secondment) і шедоунг (shadowing). Відсоток електронного навчання серед найбільш ефективних методів росте дуже повільно. Використання більш сучасних методів, ефективність яких доведена, не завжди втілюється в життя у нашій країні, часто така ситуація пояснюється недостатністю фінансових можливостей або відсутністю кваліфікованих в цих питаннях працівників HR [5].

Для кращого розуміння ситуації з розвитком персоналу в світі розглянемо тенденції у визначенні найефективніших та найчастіше використовуваних методів розвитку персоналу (табл. 1).

Динаміка найбільш вживаних та ефективних інструментів відображена на рисунку 1.

Таблиця 1

Ефективність інструментів розвитку, % респондентів

Назва інструменту	2010	2011	2012	2013	2014
Coaching (коучинг)	39	49	51	51	46
In-house development programmes (внутрішньо корпоративні програми розвитку)	28	28	33	38	35
Mentoring and buddying schemes (менторство та баддинг)	25	25	26	23	28
High-potential development schemes (програми розвитку Hi-Po)	19	19	25	32	26
360-degree feedback (360 градусів)	28	24	22	26	22
Job rotation and shadowing (ротація та шедоунг)	19	15	21	20	19
Graduate development programmes (програми розвитку випускників ВУЗів)	20	23	20	20	18
Cross-functional project assignments (крос-функціональні проекти)	20	19	18	22	16
Internal secondments (внутрішні стажування)	14	15	16	14	16
Development centres (центри розвитку)	11	11	9	10	10
Courses at external institutions (зовнішні курси)	8	12	9	9	9
Courses leading to a management (кваліфікаційні курси з менеджменту/бізнесу)	15	12	9	9	9
Action learning sets (навчання в дії)	8	5	8	10	8
External secondments (зовнішні стажування)	3	5	4	3	7
Assessment centres (асесмент-центри)	4	6	3	5	5

Складено автором на основі даних з [3; 4; 5]

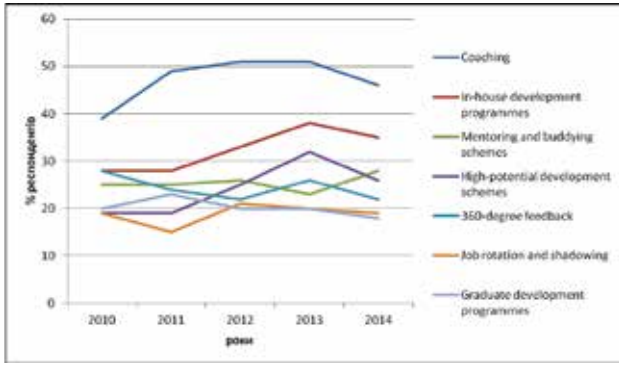


Рис. 1. Використання інструментів розвитку персоналу

Думки про те, які інструменти з розвитку персоналу найбільш ефективні, мало змінилися за останні кілька років (рис. 1). Респонденти схильні більше до внутрішніх заходів (програм розвитку, командирівання, курси) чим зовнішніх, хоча деякою мірою це залежить від розміру організації. Більші організації з більшою ймовірністю будуть користуватися внутрішніми програмами, ніж менші організації, а останні, більш імовірно, вбачають користь курсів в інших установах [5].

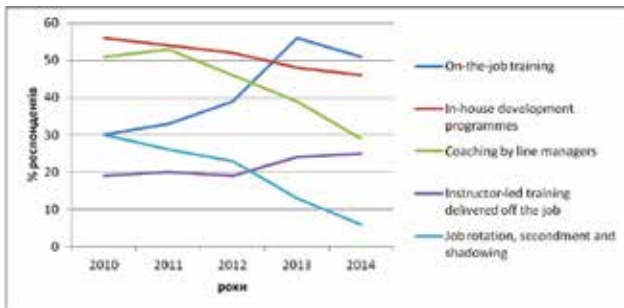


Рис. 2. Використання методів розвитку

Динаміку використання методів за останні 5 років зображено на рисунку 2.

Навчання на робочому місці залишається найбільш вживаним та ефективним методом розвитку персоналу, на відміну від зовнішніх конференцій та семінарів (табл. 2). Аналогічно коучинг лінійними менеджерами користується більшою популярністю, ніж коучинг зовнішніми фахівцями-практиками. Перевагою внутрішніх практик, скоріш за все, є їх економічна ефективність, але як внутрішнє навчання, так і зовнішні програми можуть мати додаткові переваги, в якості їх найкращого та найвигіднішого пристосування до потреб співробітників та організації. Незважаючи на популярність власних розроблених програм, їх частка зменшується. Це може бути викликано тим, що в останні декілька років простежується тенденція поєднання декількох методів в один, наприклад комбінування навчання під керівництвом інструктора та дистанційного навчання [5].

Показники використання та ефективності методів наведені на рисунку 3.

У цілому найбільш часто використовуваними є ті методи, які вважаються найбільш ефектив-

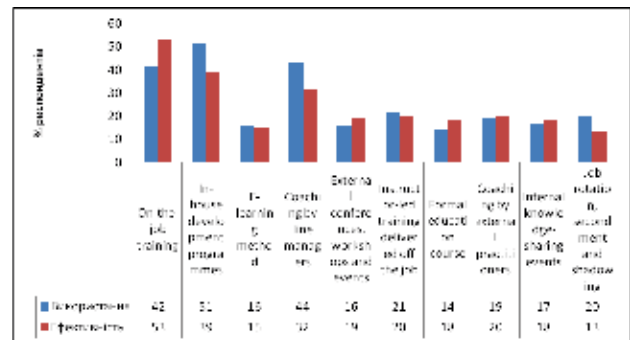


Рис. 3. Порівняння рівнів використання та ефективності методів

Таблиця 2

Динаміка затребуваності методів, % респондентів

Назва методу	2010	2011	2012	2013	2014
On-the-job training (навчання на робочому місці)	30	33	39	56	51
In-house development programmes (внутрішньо корпоративні програми розвитку)	56	54	52	48	46
E-learning method	12	10	11	15	30
Coaching by line managers (коучинг лінійним менеджером)	51	53	46	39	29
External conferences, workshops and events (зовнішні конференції, семінари)	9	10	14	18	28
Instructor-led training delivered off the job (зовнішні тренінги)	19	20	19	24	25
Formal education course (курси)	11	12	13	16	20
Coaching by external practitioner (коучинг зовнішніми спеціалістами)	16	24	16	21	17
Internal knowledge-sharing events (внутрішній обмін знаннями)	16	16	18	19	14
Job rotation, secondment and shadowing (ротація)	30	26	23	13	6
Collaborative and social learning (спільна робота та соціальне навчання)				9	5
Action learning sets (навчання в дії)	21	18	18	10	5

Складено автором на основі даних з [3; 4; 5]

ними. Тим не менш є деякі розбіжності, особливо для методів дистанційного навчання, про які вже говорилося вище, та розбіжності для виїзних конференцій та семінарів, які, щоб бути більш ефективними, повинні враховувати специфічні організаційні потреби (рис. 3). У 2013 році відбулося збільшення частки професійного навчання і зниження частки таких методів, як ротація, стажування і шедовінг. Ці зрушення були продовжені і в 2014 році [5].

Скорочення частки рейтингу коучингу лінійними менеджерами продовжиться, за думкою спеціалістів, і в цьому році. Попередні дослідження виявили, що багато організацій повідомили про відсутність у них коучів та наставників. Хоча коучинг у рейтингу найбільш ефективних практик знизив свої позиції, він все одно залишається одним із найуживаніших методів [5].

Ефективність практик з розвитку персоналу відрізняється за регіонами. У той час як власні програми розвитку входять у число лідерів найбільш ефективних програм у всіх трьох регіонах, але вважаються найбільш ефективними завдяки британським респондентам. Коучинг лінійними менеджерами також був відзначений ефективним у більшій мірі у Великобританії, ніж в Індії та США. Респонденти США частіше більш ефективними називають дистанційне навчання, ротацію персоналу, секондмент та шедовінг, ніж респонденти Великобританії чи Індії, хоча практики активного навчання сприймаються як найбільш ефективні саме в Індії [6]. Ця динаміка відображена на рисунку 4.

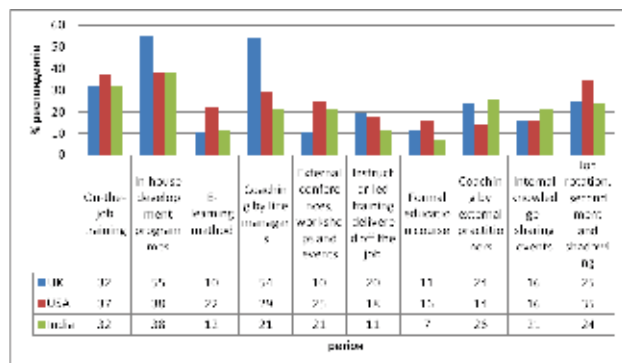


Рис. 4. Ефективність методів розвитку персоналу за регіонами

На основі поданих статистичних даних необхідно розглянути найбільш ефективні та найчастіше вживані методи розвитку персоналу підприємств, такі як: On-the-job training (навчання на робочому місці), In-house development programmes (внутрішньо корпоративні програми розвитку), Coaching by line managers and by external practitioner (коучинг лінійним менеджером та зовнішніми спеціалістами), Instructor-led training delivered off the job (зовнішні тренінги).

Найпоширенішими методами навчання на робочому місці в Україні є: інструктаж, ротація,

учнівство і наставництво, як не дивно, в країнах Європи та Америці навчання на робочому місці вживається як окремий метод розвитку персоналу, представлені відомими системами: американська – On-the-job training та німецька дуальна система розвитку персоналу. Ці системи використовуються виключно японськими, американськими та німецькими компаніями, які здійснюють свою діяльність в Україні. Оскільки навчання на робочому місці – ефективний метод, розглянемо його найпоширеніший спосіб – «Наставництво (Mentoring / buddying)». Як зазначають В.І. Павлов та О.Ю. Кушнірук, процес наставництва припускає зв'язки та відносини між учителем і учнем, найчастіше їх називають наставником і підопічним. Завданням наставника є в тому, щоб бути керівником для недосвідченого підопічного. Наставник виступає в якості своєрідного буфера і керівника в тому, як компанія чи бізнес працюють, що і як потрібно робити на новому робочому місці, ознайомлює з елементами корпоративної культури, роблячи тим самим легшою адаптацію до нових умов для підопічного. Наставник вчить підопічного необхідних навичок для кар'єрного зростання та як краще жити і працювати. Практика наставництва у нашій країні досить поширена на усіх без винятку підприємствах будь-яких галузей, оскільки цей спосіб розвитку персоналу є досить давнім та випробуваним часом, але, на наш погляд, новий час диктує нові правила гри. Тому наставництво, на нашу думку, можливо використовувати лише у випадках, які вимагають негайного включення працівника у процес виробництва [7].

Розглянемо метод «Зовнішні тренінги (Training delivered off the job)». Як зазначають Л.М. Бутенко та Т.О. Іванова, одним із найрозповсюдженіших різновидів партисипативного навчання є тренінг, під яким розуміють форму активного навчання, за якої відбувається збагачення знаннями, розвиток конкретних вмінь і навичок. Фактично тренінг – це передача знань, необхідних людині чи команді у поточний момент часу або у найближчому майбутньому. Тренінг вигідно відрізняється від інших сучасних форм навчання тим, що поєднує теоретичні лекції й практичне відпрацювання навичок за короткий проміжок часу (2-3 дні). При цьому отримані навички є досить стійкими й ефективними, а їхнє використання в перспективі забезпечує високі результати діяльності підприємства. На сьогоднішній день у практиці діяльності вітчизняних підприємств застосовуються різні види бізнес-тренінгів, які відрізняються один від одного спрямованістю, цілями та завданнями. Недоліками тренінгів можна виділити наступні аспекти: висока ціна, якщо для його реалізації запрошується зовнішній тренер та деякі науковці зазначають, що не завжди ефект від тренінгу є довготривалим, і цей показник залежить суто від особистості того, хто навчається [9; 10].

Метод «Коучинг (Coaching)» детально розглядають В.І. Павлов та О.Ю. Кушнірук і зазначають, що в основі коучингу лежить метод, коли коуч допомагає особі самій знайти відповіді на запитання, збагнути чого вона хоче. Коуч задає правильно поставлені конкретні питання, на які людина повинна сама дати відповідь. Таким чином коуч лише підштовхує до правильного рішення, він допомагає усвідомити цілі організації, вникнути в суть завдань, які працівник повинен виконати. Коуч не є керівником над підопічним і не є радником. Працівник не підпорядковується коучу. Коуч – це доволі нова професія, яка вже знайшла своє застосування на Заході, проте в Україні вона лише починає своє формування і наразі в Україні доволі мало справжніх висококваліфікованих коучів. Коучинг є тим процесом, який допомагає особі комфортніше і вільніше почувати себе, розвивати не лише механічні навички, необхідні для виконання роботи, а й дозволяє людині розвивати своє мислення та здатність приймати обґрунтовані та ефективні рішення. Що дозволить у подальшому підвищити ефективність праці конкретного працівника або навіть виробничого процесу, а також надасть можливість керівництву безпечно та ефективно делегувати певні повноваження такому працівнику [7].

Наступним методом, який ми розглянемо, є «Ротація (Job rotation / secondment / shadowing)». Його досліджував І. Христофоров і наголошував, що ротація – важлива складова механізму управління колективом і кар'єрою співробітників. Її суть полягає у горизонтальних посадових переміщеннях з метою підвищення кваліфікації працівника, його професійного розряду або категорії. Ротація працівників певного рівня професійної підготовки та освіти дозволяє розкрити кадровий потенціал без значних матеріальних витрат, попереджає помилкові рішення, пов'язані з просуванням працівників по службі, запобігає розвитку конфліктів у колективі. Нині такий метод для розвитку персоналу використовується дуже рідко, хоча відомий в Україні він вже давно, використовувався ще за часів СРСР. На наш погляд, цей спосіб є досить ефективним, оскільки за його допомогою можна навчатися без відриву від виробництва, набувати досвіду та необхідних знань та навичок, працівники мають змогу розширяти кругозір та ставати більш універсальними та впевненими. Але, на нашу думку, негативні риси цього методу більш вагомі – падіння продуктивності праці під час адаптації людей до нових посад і обов'язків; додаткові витрати на навчання переміщуваних співробітників, і налагодження системи ротації; поверховість знань працівників – вони знають багато, але в жодній області не є справжніми професіоналами; конфлікти при переміщенні працівників з «гарної» посади на «погану» [11].

І останнім, найбільш сучасним та відносно новим методом розвитку персоналу є «Елек-

тронне навчання (E-learning)». Його дослідженням займався Н.О. Думанський, який, у свою чергу, зазначав, що найчастіше термін «E-learning» вживають щодо віддаленого навчання, тобто навчання у дистанційній формі. Учень не просто самостійно вивчає матеріал, він постійно взаємодіє з учителем, а якщо правильно організовано навчальний курс, може взаємодіяти і з іншими учнями. Такий вид дистанційного навчання лише починає свій життєвий цикл на Україні, але він є досить перспективним, оскільки є зручним для учнів-працівників та відносно недорогим для роботодавця. Зручність полягає у тому, що учень сам приділяє свій вільний час навчанню та має вибір щодо часу, місця та форми навчання. Але у цей же час цей метод вимагає наявності високої самодисципліни учня. На нашу думку, цей метод відкриває широкі перспективи для самоосвіти й автономного навчання, особливо якщо йдеться про отримання другої освіти або підвищення кваліфікації [9].

Висновки та напрям подальших досліджень. Отже, на основі вищесказаного та наведених статистичних даних найбільш ефективним методом розвитку персоналу, який має більше переваг чим недоліків та може не лише розвивати працівника в професійному плані, а й всебічно його удосконалювати, є метод тренінгу, причому як зовнішнього так і внутрішнього. Оскільки найчастіше якість тренінгу залежить від тренера, а тренерами не народжуються, ними стають, це у свою чергу означає, що вдало розроблений та реалізований внутрішній тренінг може не лише не поступатися в якості, а й значно перевищувати показники ефективності тренінгу, запропонованого зовнішнім провайдером. Але основним недоліком цього методу є недовгий його результат, для цього, на нашу думку, метод необхідно удосконалити, додавши в нього елементи дистанційного навчання. Звичайно, процес тренінгу, який проводиться у вигляді групового заняття під керівництвом тренера, змінювати недоцільно, оскільки тренінг поєднує в собі і теорію, і практику, а ось контроль отриманих знань та рівень ефективності отриманих навичок доволі важко простежити лише за допомогою оціночного анкетування. Саме цей аспект тренінгу необхідно або замінити або доповнити інструментами дистанційного навчання. Таке поєднання методів може бути реалізоване у вигляді поточного та контрольного опитувань учнів тренером з певною періодичністю, що дозволить останньому як найповніше ознайомитися з результатами своєї роботи, удосконалити програму, а в разі виникнення проблемних ситуацій в учнів, надати їм необхідну підтримку. Також такий метод електронного контролю має певні переваги перед паперовим анкетуванням, це економічність та відсутність прив'язаності працівника до свого робочого місця, оскільки часто працівники беруть роботу з собою додому, і саме вдома, можливо, в найбільшій мірі така

онлайн-підтримка буде доцільна, своєчасна та ефективна, у такій ситуації тренер візьме на себе функції коуча, що ще більше підвищить ефективність методу.

Таким чином, провівши дане дослідження, ми ознайомилися з методами та інструментами розвитку персоналу зарубіжних країн, виокремили особливості, переваги та недоліки найпопулярніших методів та запропонували мікс-метод, який доцільно використовувати в організаціях будь-якого розміру, з будь-яким бюджетом на процес розвитку персоналу. Ефективність методу забезпечується поєднанням переваг вже існуючих методів та нівелювання їх недоліків унаслідок вдалого поєднання та взаємодоповнюваності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Deloitte Central Europe Top 500 [Електронний ресурс] // Deloitte. – 2014. – Режим доступу : <http://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/deloitte-analytics/articles/ce-top-500-2014.html>.
2. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] // Одеса : Атлант. – 2013. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>.
3. Learning and talent development 2012 [Електронний ресурс] // CIPD. – 2012. – Режим доступу : <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-talent-development-2012.aspx>.
4. Learning and talent development 2013 [Електронний ресурс] // CIPD. – 2013. – Режим доступу : <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-talent-development-2013.aspx>.
5. Learning and development 2014 [Електронний ресурс] // CIPD. – 2014. – Режим доступу : <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-development-comparison-survey-2014.aspx>.
6. International learning and talent development comparison survey 2011 [Електронний ресурс] // CIPD. – 2011. – Режим доступу : <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/international-learning-talent-development-comparison-survey-2011.aspx>.
7. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України [Електронний ресурс] // Національний університет «Львівська політехніка». – 2012. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/13919>.
8. Відкриті системи дистанційного навчання [Електронний ресурс] // Видавництво Львівської політехніки. – 2011. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/11016>.
9. Бізнес-тренінг як технологія розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс] // КНЕУ. – 2012. – Режим доступу : <http://www.spkneu.org/katalog-publikatsiy/>.
10. Тренінгові технології навчання як засіб розвитку професійних компетенцій персоналу [Електронний ресурс] // ХНЕУ. – 2012. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/449>.
11. Ротация как средство развития персонала [Електронний ресурс] // Справочник кадровика. – 2007. – Режим доступу : <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2009/fem/slipchenko/library/tez3.htm>.