

УДК 658.336:331.108.45

Гавренко В. В.

Херсонський державний університет

НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Статтю присвячено дослідженню навчання і розвитку персоналу підприємства в рамках процесного підходу з урахуванням положень менеджменту якості. Представлено співвідношення понять навчання і розвитку персоналу підприємства. Виявлено, що поняття навчання і розвитку персоналу мають як точки перетину, так і особливі риси. Розглянуто базові передумови та потреби в організації процесів навчання і розвитку персоналу на підприємстві, зокрема освіта протягом життя, досягнення цілей підприємства, зростання цінності людських ресурсів, адаптація до змін, стимулювання інтелектуальної активності. Навчання і розвитку персоналу підприємства зображено у вигляді бізнес-процесу, в якому, крім традиційних елементів, враховано параметри якості.

Ключові слова: персонал підприємства, навчання персоналу, розвиток персоналу, освіта протягом життя, якість, управління якістю, бізнес-процес.

Постановка проблеми. Умови діяльності сучасних підприємств в останні роки характеризуються мінливістю та зростаючим ступенем невизначеності. Новітні технології, з одного боку, дають змогу підприємствам швидко формувати конкурентні переваги, а з іншого – саме вони сприяють швидкому копіюванню ноу-хау та інновацій. Тому в епоху постіндустріального суспільства ключовим джерелом довгострокових конкурентних переваг залишається персонал підприємства. Зважаючи на сучасні обставини, особливої цінності набувають такі риси персоналу, як адаптивність до змін, пасіонарність та постійна модифікація компетенцій у відповідь на нові виклики ринку. Досягнення стійкої переваги реалізується через побудову ефективного механізму розвитку персоналу, який здатний забезпечити якісні позитивні результати для всіх зацікавлених осіб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти управління персоналом

висвітлюють у своїх роботах такі зарубіжні та вітчизняні автори, як Л.В. Балабанова, Дж. Блек, Д.О. Корсаков, Ф.Ю. Поклонський, М.Г. Рак, О.В. Сердак, Д.С. Синк, Г.М. Скударь, А.А. Томпсон, С.В. Шекшня та ін. Втім, окремі питання, зокрема управління персоналом у контексті менеджменту якості, потребують подальшого дослідження.

Мета статті полягає у визначенні теоретичних основ та практичних особливостей застосування процесного підходу до проблематики розвитку персоналу підприємства в рамках менеджменту якості.

Виклад основного матеріалу дослідження. У світовій бізнес-літературі для позначення процесів трансформації якісних характеристик людських ресурсів на рівні підприємства прийнято використовувати поняття training and development, тобто навчання і розвитку персоналу [1].

Окремої уваги заслуговує дослідження співвідношення понять «навчання» та «розвиток» стосовно персоналу організації. Розглянемо всі можливі варіанти їх співвідношення і візуально представимо у вигляді рисунку (рис. 1). Отже, поширеною є точка зору, за якої поняття «навчання персоналу» розглядають як складник «розвиток персоналу» (варіант А), адже будь-яке навчання передбачає розвиток знань, умінь та навичок персоналу. З іншого погляду «розвиток персоналу» є складником «навчання персоналу» (варіант Б), адже будь-який розвиток є навчанням, тобто передбачає процеси пізнання, засвоєння знань, відпрацювання вмінь і т. п. У деяких наукових джерелах [2] поняття «навчання персоналу» і «розвиток персоналу» розглядають як такі, що не перетинаються (варіант В). Прихильники такого підходу відносять набуття «жорстких навичок» (hard skills) виключно до навчання, а формування «м'яких навичок» (soft skills) – виключно до розвитку персоналу.

І, нарешті, існує підхід, за якого поняття «навчання персоналу» та «розвиток персоналу» мають певну площу перетину, зберігаючи при цьому певні особливі риси (варіант Г) [3]. Зокрема, особливою рисою навчання персоналу є його переважно короткостроковий характер, воно має конкретну та вимірну ціль, фокусується на ролі співробітника в організації, його посаді, націлене на конкретну роботу або професійне обладнання, навчання задовольняє переважно поточні та нагальні потреби у знаннях, умінь та навичках, спрямоване на розширення знань, умінь та навичок стосовно конкретної роботи; програми навчання фокусуються на групах, заходи навчання персоналу часто проводяться у груповій формі (тренінги, воркшопи, семінари і т. п.). Особливим рисами розвитку персоналу є те, що розвиток носить переважно довгостроковий характер, цілі розвитку персоналу є тривалими і не мають чіткого «дедлайну», розвиток є здебільшого концептуальним та фокусується на загальному прогресі особистості, заходи із розвитку персоналу носять переважно стратегічний та футуристичний характер, фокусується на розвитку кар'єри та прогресі, заходи із розвитку персоналу більше стосуються індивідуального досвіду та засновані на плані індивідуального розвитку співробітника; розвиток персоналу є процедурою самооцінки, за якої кожен співробітник несе відповідальність за створення та виконання плану розвитку.

Загалом, проаналізувавши використання термінів, які позначають трансформацію людських ресурсів організації, слід підсумувати, що поняття «навчання та розвиток» персоналу завжди вживаються разом, підкреслюючи тим самим їхню нерозривність та взаємозв'язок. З нашої точки зору, дане наукове дослідження має орієнтуватися саме на вживання поняття «навчання і розвиток», це зумовлюється такими обставинами:

– неминучістю економічних глобалізаційних процесів;

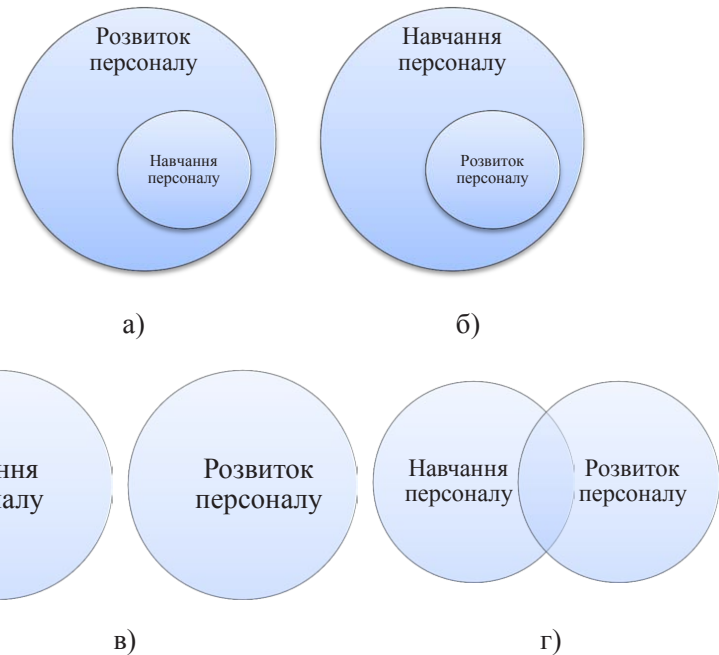


Рис. 1. Варіанти співвідношення понять «навчання персоналу» та «розвиток персоналу»

Джерело: складено автором

– курсом України на євроінтеграцію;
 – використанням саме цих понять у бізнес-практиці;

– стандартизацією бізнес-процесів, у тому числі і персонал-технологій на міжнародному рівні;

– зростанням інтенсивності діяльності міжнародних компаній в Україні;

– розширенням можливостей виходу на міжнародний ринок для українських компаній тощо.

Систематизуючи наукові праці [4–6], визначимо основні передумови зростання ролі навчання та розвитку персоналу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та організаційного розвитку: освіта протягом життя, досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення цінності людських ресурсів, проведення постійних організаційних змін у відповідь на зміни бізнес-середовища, інтелектуальна активність.

Особливо актуальною для навчання і розвитку персоналу, на нашу думку, є концепція навчання впродовж життя (LLL – lifelong learning), яка сформулювалася як відображення зростаючого усвідомлення важливості знань і поступового підвищення їх ролі та освіченості населення для успішного розвитку суспільства та його громадян. Становлення концепції припадає на початок ХХІ ст., на період зростання значення соціальних чинників порівняно з матеріальними та економічними.

Сьогодні поняття LLL тлумачиться як уся навчальна діяльність людини впродовж життя, яка здійснюється з особистих, соціальних або професійних причин та результати якої відбиваються на поліпшенні знань, здатності до інноватики, вмінь, компетентностей і/або кваліфікацій [6].

Особливістю й інноваційною сутністю концепції навчання протягом життя є поєднання освітньої та індустріальної парадигм, тобто розвиток знань, умінь та навичок у поєднанні з оптимальним використанням людських ресурсів. Згідно з філософією LLL, кожен громадянин отримує можливість реалі-

зувати свої освітні потреби як у навчальних закладах, що функціонують на ринку освітніх послуг, так і на місці працевлаштування: на підприємствах, в організаціях та установах, які є учасниками інших ринків. Підприємства, організації та установи, які забезпечують умови для реалізації концепції LLL у науці та бізнес-практиці, називають «організації, що навчаються», а підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, розвиток працівників у процесі трудової діяльності розглядаються як атрибути функціонування сучасних підприємств, установ та організацій.

Окрім того, навчання та розвиток персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей організації, адже ефективна робота підприємства в умовах постійно зростаючої конкуренції є неможливою без підвищення ефективності роботи на всіх рівнях організації. Головними перешкодами, що заважають досягненню більш високих робочих результатів, є не тільки недостатній рівень професійної підготовки персоналу, а й старі підходи до роботи на різних рівнях організації. Ці перешкоди можна подолати лише за умови розроблення та практичної реалізації нової політики у сфері навчання і розвитку персоналу, що включає різноманітні форми навчання та навчальні програми практично для всіх категорій працівників [4].

Навчання та розвиток персоналу є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації, тому що в умовах стрімких змін ринкової ситуації як ніколи потрібні таланти, свіжі ідеї та креативність, які здатні забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства у цілому. Організації, які готові інвестувати гроші в навчання та розвиток своїх співробітників, можуть розраховувати на те, що працівники, які підвищили рівень своєї професійної підготовки, зможуть легше і швидше вирішувати більш складні завдання, будуть наполегливіше шукати і частіше знаходити найкращі відповіді на ці запитання, краще справлятися з труднощами в роботі. Такі співробітники потенційно будуть більш лояльними до підприємства, готовими працювати на нього з повною віддачею сил. Як показує досвід найбільш успішних вітчизняних і зарубіжних компаній, інвестиції в персонал, створення умов для зростання працівників і підвищення їх професійного потенціалу дають у два-три рази вищу віддачу, ніж кошти, спрямовані на вирішення чисто виробничих завдань [4].

Не слід забувати й про той факт, що без своєчасного навчання і розвитку персоналу проведення організаційних змін ускладнюється або стає неможливим. Наявність опору персоналу процесу організаційних змін показує, що без прове-

дення відповідних заходів важко розраховувати на лояльність, розуміння та підтримку змін для подальшого розвитку підприємства [4].

Інтелектуальна активність людських ресурсів може бути розглянута як важливий елемент навчання і розвитку, адже являє собою усвідомлену, морально орієнтовану трудову діяльність, що відрізняється за елементами творчості, єдністю пізнавальних і мотиваційних чинників. Інтелектуальна активність є тією характеристикою, яка відрізняє здатність до інтелектуальної праці від здібностей до традиційної праці, трудовий потенціал від робочої сили. Тому, відповідно до рівня інтелектуальної активності, необхідно вибирати відповідні форми навчання і розвитку (рис. 2).

При цьому стимульно-продуктивний (пасивний) рівень інтелектуальної активності передбачає, що людина залишається в рамках заданого або спочатку знайденого способу дії; на евристичному рівні інтелектуальної активності людина проявляє інтелектуальну активність, не стимульовану зовнішніми чинниками; маючи надійний спосіб рішення, людина продовжує аналізувати свої завдання, що призводить до нових оригінальних способів вирішення, на креативному (вищому) рівні інтелектуальної активності виявлене суб'єктом емпіричне правило стає для нього самостійно проблемою, заради вивчення якої він готовий припинити запропоновану зовнішню діяльність, почавши іншу, мотивовану вже зсередини.

Розглянуті аспекти навчання і розвитку персоналу підприємства позначають їх у статистиці. Разом із тим безперервний та постійний характер цих явищ дає змогу розглядати їх як процес. Процесний підхід сьогодні отримав широке розповсюдження в наукових колах та практиці бізнесу. Класичними елементами бізнес-процесу є входи, ресурси, обмеження та виходи. Побудова бізнес-процесів підприємства дає можливість прослідкувати взаємозв'язок між зазначеними складниками, виявити резерви та ризики, джерела зростання та напрями поліпшення.

Визначаючи зміст елементів навчання і розвитку персоналу в рамках процесного підходу, слід зазначити, що джерелами входів є об'єктивні обставини, які зумовлюють необхідність проведення відповідних заходів. Входами процесу є наявні ресурси підприємства, які підлягають перетворенню, зокрема це наявні компетенції персоналу, досвід та мотивація. З нашої точки зору, у рамках процесного підходу до навчання і розвитку персоналу підприємства важливо враховувати такі традиційні елементи бізнес-процесу, як ресурси, обмеження та ризики, а також взяти до уваги параметри якості процесу. Якість навчання



Рис. 2. Застосування навчання і розвитку персоналу залежно від типів інтелектуальної активності

Джерело: складено автором на основі [5]



Рис. 3. Бізнес-процес навчання і розвитку персоналу із урахуванням параметрів якості

Джерело: складено автором

і розвитку персоналу розглядається нами як ступінь відповідності заходів із навчання та розвитку встановленим індикаторам ефективності. Врахування відповідних параметрів якості в рамках процесного підходу підкреслює важливість продуманої та раціональної організації цих процесів на підприємстві. У протилежному разі інвестиції в людський капітал підприємства будуть збитковими і не принесуть бажаного ефекту. У результаті проведення заходів навчання і розвитку персоналу отримуються певні виходи. Одержувачами виходів є всі зацікавлені сторони, до них належать як прямі одержувачі вигід – працівники підприємства, керівництво підприємства та клієнти, так і непрямі одержувачі вигід: підприємства-конкуренти, держава та суспільство у цілому.

Отже, на основі аналізу наявної інформації про основні елементи навчання та розвитку пропонуємо розглядати поняття навчання і розвитку персоналу підприємства як організований безперервний бізнес-процес, який передбачає формування, перетворення або розвиток якісних характеристик персоналу для успішного функціонування підприємства в поточному та майбутньому періодах (рис. 3).

Висновки. Отже, забезпечення якості навчання і розвитку персоналу є безперервним бізнес-процесом, елементами якого є: входи та їх джерела, ресурси та параметри якості, з одного боку, обме-

ження та ризики – з іншого, виходи та їх отри- мувачі. Особливістю запропонованого бізнес-про- цесу є врахування в ньому параметрів якості та можливих ризиків, а також прямих і непрямих зацікавлених осіб, які є бенефіціарами зростання компетентності та продуктивності праці персо- налу підприємства. Безперервність процесу забез- печується за рахунок постійного проведення оці- нювання розбіжностей між наявним і поточно/ стратегічно необхідним рівнем знань, умінь та навичок персоналу підприємства.

Особливої уваги, на нашу думку, заслугове оцінювання ризиків, які підвищують можливість недоцільності здійснення інвестицій у навчання та розвиток персоналу підприємства. Зокрема, це ризик звільнення «навчених працівників» або допущення неточностей у процесі визна- чення потреб/напрямів/форм/методів навчання і розвитку тощо. Усвідомлення таких ризиків із боку підприємців може призвести до глибинних негативних наслідків: небажання інвестувати у навчання і розвиток персоналу, сприйняття персо- налу як короткострокового ресурсу тощо. Тому для мінімізації ризиків та максимізації вигід підпри- емства виникає об'єктивна необхідність подаль- шого дослідження процесу організації навчання і розвитку персоналу підприємства у взаємозв'язку із забезпеченням його якості.

Список використаних джерел:

1. Sung S.Y., Choi J.N. Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of organizational behavior*. 2014. Т. 35. № 3. С. 393–412.
2. Красношопка В.В., Коваленко А.О. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2014. № 12(15). С. 162–165. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/fles/journal/2014/12/38.pdf>.
3. Sundstrom E.D. et al. Personality traits and career satisfaction in training and development occupations: Toward a distinctive T&D personality profile. *Human Resource Development Quarterly*. 2016. Т. 27. №. 1. С. 13–40.
4. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. М.: Интел-синтез, 2002.
5. Григорьев Л.Ю. О роли СМК в общей системе управления предприятием. *Методы менеджмента качества*. 2009. № 4. С. 14–17.
6. European Commission. 2000. Memorandum on lifelong learning. URL: http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf.

Гавренкова В. В.

Херсонський державний університет

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ

Резюме

Статья посвящена исследованию обучения и развития персонала предприятия в рамках процессного подхода с учетом положений менеджмента качества. Представлено соотношение понятий обучения и развития персонала предприятия. Выявлено, что понятия обучения персонала и развития персонала имеют как точки пересечения, так и особенные черты. Рассмотрены базовые предпосылки и потребности в организации процессов обучения и развития персонала на предприятии, в частности образование в течение жизни, достижения целей предприятия, рост ценности человеческих ресурсов, адаптация к изменениям, стимулирование интеллектуальной активности. Обучение и развитие персонала предприятия изображены в виде бизнес-процесса, в котором, кроме традиционных элементов, учтены параметры качества.

Ключевые слова: персонал предприятия, обучение персонала, развитие персонала, образование в течение жизни, качество, управление качеством, бизнес-процесс.

Havrenkova V. V.

Kherson State University

TRAINING AND DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE PERSONNEL IN THE CONTEXT OF A PROCESS APPROACH TO QUALITY MANAGEMENT

Summary

The article is devoted to the study of the training and development of the enterprise personnel within the framework of the process approach taking into account the provisions of quality management. The ratio of the concepts of training and development of enterprise personnel is presented. It is revealed that the concept of personnel training and development has both intersection points and special features. The basic prerequisites and needs for organizing the processes of personnel learning and developing are considered, they are life-long education, achievement of business goals, growth of human resources value, adaptation to changes, and stimulation of intellectual activity. The training and development of the company's personnel are depicted in the form of a business process, in which, apart from the traditional elements, the quality parameters are taken into account.

Key words: enterprise personnel, personnel training, personnel development, lifelong learning, quality, quality management, business process.