

УДК 35.082:330.341.1:338.108

Гетьман О.О.

*PhD in Ec. Sc., кандидат економічних наук, доцент
Університету митної справи та фінансів*

Білодід А.О.

*студентка
Університету митної справи та фінансів***ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ****INNOVATIVE METHODS OF STAFF DEVELOPMENT****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто різні методи розвитку персоналу. Запропоновано додатковий критерій класифікації методів розвитку персоналу за ступенем інноваційності (традиційні і сучасні). Проведено аналіз переваг і недоліків методів, застосовуваних в сервісних підприємствах (на прикладі автотранспортних підприємств). Визначено характерні особливості персоналу автотранспортної сфери, описано типову організаційну структуру управління. Розроблено авторську схему застосування традиційних та інноваційних методів розвитку персоналу, які придатні для персоналу автотранспортних підприємств.

Ключові слова: розвиток персоналу, навчання, екшн-навчання, баскет-метод, коучинг, шедоунг, баддінг, автотранспортна сфера.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены различные методы развития персонала. Предложен дополнительный критерий классификации методов развития персонала по степени инновационности (традиционные и современные). Проведен анализ преимуществ и недостатков методов, применяемых в сервисных предприятиях (на примере автотранспортных предприятий). Определены характерные особенности персонала автотранспортной сферы, описана типовая организационная структура управления. Разработана авторская схема применения традиционных и инновационных методов развития персонала, которые приемлемы для персонала автотранспортных предприятий.

Ключевые слова: развитие персонала, обучение, экшн-обучение, баскет-метод, коучинг, шедоунг, баддинг, автотранспортная сфера.

ANNOTATION

Different methods of staff development are considered in the article. Additional criterion to classify the staff development methods on the degree of innovativeness (traditional and modern) has been proposed here. The analysis of the advantages and disadvantages of methods used in service enterprises (by example of trucking companies) has been conducted. Characteristic features of the staff for automobile transport sphere have been defined, as well as typical organizational structure of management has been described. Authorial scheme of traditional and innovative staff development methods' using, which are suitable for the staff of transport enterprises, has been developed.

Key words: staff development, training, action-learning, Basket Method, coaching, shadowing, buddying, auto transport sector.

Постановка проблеми. Запорукою успішної діяльності будь-якої організації є персонал. Від рівня його освіченості, професійних якостей, досвіду, мотивації залежить результативність бізнесу. Професійний і вдалий підбір, набір та відбір персоналу – це лише перша цеглина у фундаменті побудови успішної організації, основними завданнями менеджменту є постійний розвиток та спонукування до самовдосконалення персоналу, підвищення його лояльності до організації

шляхом розкриття прихованого потенціалу через професійний розвиток, підвищення кваліфікації, стажування, дистанційне навчання тощо.

В умовах глобалізації соціально-трудова відносина та їх розгалуження проблема розвитку персоналу є вкрай актуальною. Сьогодні вже недостатньо знайти висококваліфікованих працівників, їх потрібно вміти втримати, грамотно мотивувати і стимулювати до результативної праці, що нині сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Це є особливо важливим для автотранспортних підприємств, які сьогодні складають 43% загальної сервісної інфраструктури країни.

Автотранспортні підприємства обслуговують маршрути від міських перевезень до сполучення між містами і країнами. У розвитку персоналу перш за все має бути зацікавлене керівництво організації. Адже посилення професійних якостей працівників безпосередньо впливає на продуктивність їх праці і, як наслідок, на збільшення прибутковості організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню розвитку персоналу присвячені наукові дослідження О.О. Гетьман, А.В. Плясун [1], В.Я. Брича, О.Я. Гугула [2], Т.П. Збрицької, Г.О. Савченко, М.С. Татаревської [3], В.В. Красношарпа, А.О. Коваленка [4], І.О. Мартиненка [5], І.В. Партика [6], Ю.А. Плузіна [7], О.А. Сливки [8], Т.В. Стебеньєвої, Н.М. Юрятиної [9], А.М. Ткаченка, К.А. Марченка [10] та інших вчених. В їх працях наводяться детальна класифікація та опис всіх можливих методів та інструментів розвитку персоналу, але в жодній з праць не відтворена специфіка кожної (або хоча б однієї) галузі промисловості.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Наукове дослідження присвячене висвітленню особливостей розвитку персоналу на вітчизняних автотранспортних підприємствах. Наведені результати досліджень мають стати продовженням циклу робіт з розвитку персоналу залежно від галузевої приналежності суб'єкта господарювання, яке було започатковано в роботі [1].

Мета статті полягає у висвітленні особливостей розвитку персоналу на автотранспортних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасну ситуацію на ринку праці можна охарактеризувати зростанням безробіття, скороченням чисельності зайнятого населення, відсутністю першого робочого місця для молоді та складністю знайти робоче місце людям, які його втратили з різних причин.

За сучасних умов у ринковому середовищі, які стрімко загострилися, йде буквально жорстка конкурентна боротьба за виживання, працювати доводиться по-новому; топ-менеджмент і власники бізнесу висувають багато нових умов для найманого персоналу, який має гнучко реагувати на ринковий попит, формувати і роз-

ширювати клієнтську базу, володіти засобами оперативного-адаптивного реагування на зміни у виробничих процесах і функціональних обов'язках, бути стресостійким, мобільним, небайдужим тощо. Отже, ситуація вимагає від кожного працівника постійної турботи про власне професійне зростання чи підвищення кваліфікації [6].

Найбільш поширені і всеосяжні визначення поняття «розвиток персоналу» наведено в табл. 1.

Підсумовуючи всі вищенаведені підходи, маємо зупинитися на тому, що розвиток персоналу – цілеспрямований системний підхід до вдо-

Таблиця 1

Підходи до розгляду сутності поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення поняття
О.О. Гетьман, А.В. Плясун [1]	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.
В.Я. Брич, О.Я. Гугул [2]	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення.
Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська [3]	Професійний розвиток персоналу – сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
Ю.А. Плуґіна [7]	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
В.А. Сливка [8]	Розвиток персоналу – критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства.
А.М. Ткаченко, К.А. Марченко [10]	Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.

Джерело: складено авторами на основі наукових і навчально-методичних праць [1; 2; 3; 7; 8; 10]

Таблиця 2

Класифікація методів розвитку персоналу

Класифікаційна ознака	Методи розвитку персоналу
За ступенем інноваційності	• традиційні; • сучасні
За ступенем залучення	• пасивні; • активні
За кількістю осіб, що навчаються	• індивідуальні; • групові
За ступенем виробничої інтегрованості	• без відриву від виробництва; • з відривом від виробництва
За тривалістю	• довгострокові; • середньострокові; • короткострокові
За джерелами фінансування	• бюджетне фінансування; • недержавні суспільні фонди й організації; • міжнародні фонди і організації; • фінансові ресурси підприємства; • власні фінансові ресурси індивіда
За засобами навчання	• власними силами підприємства; • із залученням сторонніх організацій

Джерело: складено авторами за науковими дослідженнями [1–10]

сконалення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності.

Нині виділяють соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу підприємств (організацій). Крім того, як справедливо зазначає Ю.А. Плугіна, професійне зростання ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному та особистісному потенціалі [7].

Основні методи розвитку персоналу наведені в табл. 2.

Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якого підприємства (організації). Методи навчання персоналу класифіковані на рис. 1.

Окрім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко застосовуються в європейських країнах, тоді як в Україні тільки починають використовуватися в практиці діяльності підприємств. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі [5; 10].

1) Відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо.

2) Дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів).

3) Модульне навчання – очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається

з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі, розвиток певних компетентностей тощо). Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проєктів. Тривалість модульного навчання залежить від обсягу знань, який необхідно засвоїти, і компетентностей, яких слід набути.

4) Кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Цей метод є ефективним для керівників різного рівня.

5) В тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів. Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетентностей, устано-



Рис. 1. Класифікація методів навчання персоналу

Джерело: підсумовано авторами за дослідженнями [1-10]

вок у поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук рішення і подальше перенесення ефективних рішень в реальну практику. Рольова гра моделює реальні чи типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Цей метод ефективний під час набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для працівників, які обіймають керівні посади.

6) Мозковий штурм – метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення. Найбільш ефективним цей метод є для роботи в команді (малих групах).

7) Метод поведінкового моделювання покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

8) Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

9) Екшн-навчання – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання.

10) Баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

11) Shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротатції, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.

12) Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротатції, що передбачає тимчасове

переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.

13) Buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва.

14) Коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.

15) Майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод.

Розглянемо компетенції персоналу автотранспортних підприємств. Характер виробничих процесів, особливості їх здійснення є базовими в організації будь-якого виробництва. Їх технологічний супровід слід реалізувати найбільш раціонально. На будь-якому автотранспортному підприємстві (АТП) паралельно існують чотири різновиди виробничих процесів:

1) управлінський – керівництво АТП має забезпечити перевізний процес, його техніко-економічне планування, організацію праці і заробітної плати, ведення бухгалтерський обліку, фінансової діяльності, матеріально-технічне постачання, комплектування і підготовку кадрів, загальне діловодство і господарське обслуговування;

2) основний – здійснення перевезень, надання автотранспортних послуг, що передбачають виконання транспортно-експедиційних операцій, а також вантажно-розвантажувальних робіт під час використання спеціального рухомого складу, обладнаного механізмами навантаження-розвантаження;

3) виробничий – процес, спрямований на організацію, планування, реалізацію, контроль, регулювання, аналіз і розпорядництво;

4) технічний – здійснення контролю справності транспортних засобів, технічне обслуговування і ремонт рухомого складу АТП.

Типова організаційна структура управління автотранспортним підприємством наведена на рис. 2.

Автотранспортна сфера характеризується трьома основними напрямками роботи, які й визначають специфіку розвитку персоналу, який підбирають АТП. Йдеться про те, що основою «продукцією» є надання послуг з перевезень вантажів (крупно- та дрібногабаритним транспортом), а також надання робіт і послуг, пов'язаних з організацією та обслуговуванням автотранспортного процесу.

Персонал АТП, як і будь-якої іншої організації, поділяється на категорії:

- керівники (працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів; до керівників, зокрема, належать директори, керуючі, завідувачі, головні фахівці);
- спеціалісти (працівники, зайняті інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, зокрема бухгалтери, інженери, нормувальники, економісти, енергетики, юрисконсульти);
- службовці (працівники, що здійснюють облік та контроль, підготовку та оформлення документації, господарське обслуговування, зокрема чергові, діловоди, обліковці);
- робітники (зайняті переважно у виробничому середовищі, безпосередньо у процесі надання автотранспортних послуг, підтримання у робочому стані машин і механізмів, виробничих приміщень, механіки, водії).

Для кожної категорії персоналу доцільно застосовувати індивідуальні методи розвитку та підвищення кваліфікації, які ми навели в табл. 3, виходячи з попередньо описаних і проаналізованих традиційних та інноваційних ме-

тодів розвитку персоналу (з огляду на галузеві особливості аналізованих підприємств).

Запропонований поділ методів за запропонованою нами класифікацією є досить умовним. Кожний із розглянутих вище методів розвитку персоналу має переваги та недоліки. До переваг можна віднести доступність, різноманітність, інноваційність, свободу вибору місця та часу проведення занять, широкий ринок вибору послуг. Недоліками є значні фінансові витрати, втрати робочого часу, ризик неотримання бажаного результату (неефективність). Проте, який би метод не обрало керівництво підприємства, запорукою його ефективності є мотивація персоналу. Сьогоднішнім каменем спотикання у сфері управління персоналом будь-якого підприємства (зокрема, автотранспортного) є підвищення лояльності працівників до підприємства. Мотивований і лояльний персонал зацікавлений у досягненні більших результатів у кар'єрі шляхом вдосконалення вмінь, навичок і компетенцій та здобуття нових.

Таблиця 3

Пропозиція щодо застосування методів навчання за категоріями персоналу автотранспортних підприємств

Категорія персоналу	Традиційні методи			Сучасні (інноваційні) методи			
Керівники	Семінари; конференції; кейс-метод	Тренінги	Ділові ігри	Самонавчання	Мозковий штурм	Баскет-метод	Дистанційне навчання
Спеціалісти	Ротація;						
Службовці	лекції; курси підвищення кваліфікації; інструктаж; наставництво				Модульне навчання, buddying, майстер-класи, shadowing		
Робітники							

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень



Рис. 2. Типова організаційна структура управління АТП

Джерело: складено авторами за власними дослідженнями

Висновки. Сучасний стан автомобільного транспорту України свідчить про те, що розвиток персоналу на цих підприємствах є невід'ємною частиною розвитку самих підприємств та підвищення якості послуг, які вони надають.

Сучасні технології навчання та підвищення кваліфікації персоналу становлять широкий простір для творчості. Фактично сьогодні керівник компанії може втілити будь-яку ідею у сфері навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Важливо, щоб обраний метод відповідав цілям навчання і використовувався системно. Адже практика засвідчує, що розвиток персоналу слід розглядати не як самоціль, а як складову частину внутрішньофірмової системи формування системи лояльності працівників до підприємства, де вони працюють.

Наявність висококваліфікованого персоналу – головна передумова успішного функціонування будь-якого підприємства. Навчання персоналу організації може здійснюватися у багатьох напрямках і багатьма методами, описаними нами в статті. При цьому попередньо слід ретельно вивчити потреби підприємства і самого персоналу для правильного вибору методу навчання.

Таким чином, розвиток персоналу є запорукою успішності підприємства. Саме тому топ-менеджмент і власники підприємств не повинні заощаджувати кошти на удосконалення наявної системи розвитку працівників. Слід пам'ятати, що здатність підприємства розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціально-економічних стратегічних переваг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці / О.О. Гетьман, А.В. Плясун // Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – № 1(29). – С. 97–105. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html.
2. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 13–16. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf.
3. Управління розвитком персоналу : [навч. посібник] / [Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська] ; за заг. ред. М.С. Татаревської. – О. : Атлант, 2013. – 427 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>.
4. Красношапка В.В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства / В.В. Красношапка, А.О. Коваленко // Молодий вчений. – 2014. – № 12(15). – С. 162–165. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/12/38.pdf>.
5. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 418–422. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-4_0-pages-418_422.pdf.
6. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства / І.В. Партика // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 8. – Ч. 4. – С. 74–76. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf.
7. Пługина Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Пługина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 42. – С. 323–327. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidpriemstva-pidhodi-sutnist-modeli>.
8. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку / О.А. Сливка // Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр. – Вип. 29. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – С. 109–114.
9. Стебеняева Т.В. Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании / Т.В. Стебеняева, Н.Н. Юрятина // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. – 2014. – № 2. – С. 1–11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.apriori-journal.ru/seria1/2-2014/Stebenyayeva-Yuryatina.pdf>.
10. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодні / А.М. Марченко К.А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.