

**Маркова Н. С.,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом  
та економіки праці Харківського національного  
економічного університету імені Семена Кузнеця

**Ярмак О. В.,**

кандидат економічних наук, в.о. завідувача кафедри економічної теорії та міжнародної  
економіки Харківського інституту фінансів  
Київського національного торговельно-економічного університету

### **ПОТРЕБИ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПІДПРИЄМСТВА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ**

Стаття присвячена актуальному питанню виявлення потреб працівників та підприємства в забезпеченні сталого професійного розвитку працівників. Формування потреб працівників та підприємства розглянуто з двох позицій – при дотриманні послідовності отримання освіти та в частині складових сталого професійного розвитку працівників. Щодо першої позиції, то потреби формуються в наступній послідовності отримання освіти: виховання й соціалізація особистості, отримання повної середньої або професійної, вищої та післядипломної освіти, трансфер знань й умінь новачкам. Виявлення потреб працівників та підприємства при забезпеченні сталого професійного розвитку працівників в частині складових здійснюється при проведенні: профорієнтації та адаптації, оцінки, стимулюванні, професійному навчанні, кар'єрному зростанні, соціальному розвитку персоналу, командоутворенні. Виокремлено сучасні інструменти кадрового менеджменту, що дозволяють привести у відповідність потреби обох суб'єктів сталого професійного розвитку працівників.

**Ключові слова:** потреба, сталий професійний розвиток працівників, складові, інструменти кадрового менеджменту, працівник, підприємство.

Рис. 1, Літ. 3.

**Маркова Н. С.,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом  
и экономики труда Харьковского национального  
экономического университета имени Семена Кузнеця

**Ярмак О. В.,**

кандидат экономических наук, и. о. заведующего кафедрой экономической теории и  
международной экономики Харьковского института финансов  
Киевского национального торгово-экономического университета

### **ПОТРЕБНОСТИ РАБОТНИКОВ И ПРЕДПРИЯТИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ**

Статья посвящена актуальному вопросу выявления потребностей работников и предприятия в обеспечении устойчивого профессионального развития работников. Формирование потребностей работников и предприятия рассмотрено с двух позиций – при соблюдении последовательности получения образования и в части составляющих устойчивого профессионального развития работников. В контексте первой позиции, то потребности формируются в следующей последовательности получения образования: воспитание и социализация личности, получение полного среднего или профессионального, высшего и последипломного образования, трансфер знаний и умений новичкам. Выявление потребностей работников и предприятия при

обеспечении устойчивого профессионального развития работников в части составляющих осуществляется при проведении: профориентации и адаптации, оценки, стимулирования, профессиональном обучении, росте, социальном развитии персонала, командообразовании. Выделены современные инструменты кадрового менеджмента, позволяющие привести в соответствие потребности обоих субъектов устойчивого профессионального развития работников.

**Ключевые слова:** потребность, устойчивое профессиональное развитие работников, составляющие, инструменты кадрового менеджмента, работник, предприятие.

**Markova N.,**

PhD in Economics, Associate Professor of the Personnel Management and Labor Economics Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Yarmak O.,**

PhD in Economics, Acting Head of Department of Economic Theory and International Economics of Kharkiv Institute of Finances of Kiev National University of Trade and Economics

#### **THE NEEDS OF WORKERS AND COMPANIES IN ENSURING SUSTAINABLE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF WORKERS**

The article is devoted to actual problem of identifying the needs of workers and companies in ensuring sustainable professional development of workers. Formation of the needs of workers and companies was considered from two positions – at observance sequences of getting education and in part of components of sustainable professional development of workers. As for the first position, the needs are formed in the following order of getting education: upbringing and socialization of personality, getting complete secondary or vocational, higher and postgraduate education, transfer of knowledge and skills to beginners. Identifying the needs of workers and companies while ensuring sustainable professional development of workers in part of components are carried out during the professional orientation and adaptation, assessment, stimulation, training, career growth, social development of staff, teambuilding. There were highlighted the modern personnel management tools that allow you to brought in line the needs of both sides of sustainable professional development of workers.

**Ключевые слова:** need, sustainable professional development of workers, components, personnel management tools, employee, company.

Рухаючись в напрямі виконання указу Президента України Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» в контексті реформи сфери трудових відносин потребує переформатування система професійного навчання працівників на підприємстві. Перш за все це стосується форми та змісту навчання, що корелює зі специфікою діяльності підприємства, обраною стратегією, бюджетом навчання, рівнем психологічної зрілості колективу тощо. Враховуючи сучасні тенденції навчання протягом життя, повсюдне використання мобільних додатків та залежність між ефективністю діяльності особистості та рівнем не тільки професійно-інтелектуальної, але й соціально-комунікативної компетентності стає актуальним напрямом дослідження вектору потреб працівників та підприємств в забезпеченні сталого професійного розвитку перших.

В межах даної статті сталий професійний розвиток працівників розглядається як процес встановлення балансу між потребами підприємства й окремого працівника у

професійному розвитку з врахуванням стратегічних інтересів кожного. В традиційному розумінні сталий розвиток включає такі складові, як суспільство, економіку та навколишнє середовище. В межах дослідження сталого професійного розвитку працівників його складові акумульовані в: зовнішньому середовищі (навколишнє середовище); колективі працівників підприємства (суспільство); економіці підприємства (економіка).

Фундаментальні напрацювання у питаннях концепції сталого розвитку належать авторству таких зарубіжних вчених, як Г. Брутдтланд, Ю. Овсієнко, Є. Бізаркіна, Н. Сухова, А. Лейзеровіч, Р. Кейтс, Т. Перріс, Дж. Хулс. Серед вітчизняних науковців предметне коло досліджень зосереджено на превалюванні вивчення екологічної складової сталого розвитку, особливостей природокористування в національному та регіональному аспектах, що акумульовано в численних публікаціях та фундаментальних монографічних працях Хвесика М. А., Савел'єва Ю. В., Зеркалова Д. В., Хлобистова Є. В., Рамазанова С. К., Шубравської О. В. тощо.

Аналіз вітчизняних джерел переконує у широкому розповсюдженні думки про те, що розвиток персоналу – актуальний та широкоаспектний напрям кадрового менеджменту, який передбачає проведення не тільки професійного навчання, але й здійснення активності за рядом інших кадрових складових. Професійний розвиток персоналу виступає предметним колом досліджень таких відомих українських вчених, як Каленюк І. С., Колота А. М., Назарової Г. В., Савченка В. А., Семікіної М. В., Семів Л. К., Шаульської Л. В., Ястремської О. М. Вектор досліджень полягає у систематизації існуючих наукових поглядів на процес професійного розвитку персоналу в сучасних умовах господарювання, виокремленні його складових, виявленні умов, проблем, чинників роботи з персоналом тощо.

Незважаючи на опрацьованість питання сталого розвитку суспільства на макро- та мезорівнях, виявлення проблем в екологічній, економічній та соціальній сферах суспільного життя, розробку та обґрунтування комплексу заходів щодо їх усунення, аспекти, що знаходяться в площині дії окремого господарюючого суб'єкта, а саме знаходження паритету між потребами підприємства та працівників в забезпеченні сталого професійного розвитку останніх залишаються поза увагою вчених. З огляду на недостатню комплексність та цілісність досліджень актуальним стає розширення його меж до виявлення потреб працівників та підприємств задля забезпеченості сталого професійного розвитку працівників.

Враховуючи орієнтацію кожного суб'єкта системи сталого професійного розвитку на досягнення власних цілей: підприємство бажає найняти на роботу та утримувати працівників високої кваліфікації, які діють в напрямі підвищення ефективності його діяльності та з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища; працівники – підвищити рівень власної конкурентоспроможності, вибрати найбільш вигідні умови праці, реалізувати власний потенціал, зазначимо, що цілі цих суб'єктів не завжди корелюють одна з одною. Інша річ, коли інструменти кадрового менеджменту підприємства використані таким чином, що працівники ототожнюють колектив і себе з ідеєю стратегії підприємства, вбачають відносини за типом родинних стосунків, їх професійний розвиток відбувається в русі розвитку підприємства. Такий контекст відносин характерний для більшості японських підприємств – якщо розглядати територіальний розподіл, а в галузевому відношенні – це і вітчизняні компанії, які пропонують високий рівень винагороди та демократичним стилем керівництва, що утримують персонал завдяки високим стандартам професійного життя та соціальним аспектам.

При розгляді складових сталого професійного розвитку працівників автором виокремлено наступні: профорієнтація та адаптація, оцінка, стимулювання, професійне навчання, кар'єрне зростання, соціальний розвиток персоналу, командування, про що більш докладно висвітлено в праці [1]. Таким чином, метою статті виступає виявлення потреб працівників та підприємства в забезпеченні сталого професійного розвитку за його складовими.

Розглянемо формування потреб працівників та підприємства з двох позицій – при дотриманні послідовності отримання освіти та в частині складових сталого професійного розвитку працівників (рис.).



Рис. Позиції формування потреб працівників та підприємства в забезпеченні сталого професійного розвитку

Щодо першої позиції, то послідовність отримання освіти відбувається наступним чином: виховання й соціалізація особистості, отримання повної середньої або професійної, вищої та післядипломної освіти, трансфер знань й умінь новачкам. Причому не всі елементи наведеної послідовності можуть бути реалізовані у житті окремої людини, адже все те, що здобуває людина, окрім середньої освіти, залежить від її цілеспрямованості, бажання професійного становлення та амбіцій. У випадку, коли людина пройшла весь шлях від виховання до передачі досвіду, то потреби й інтереси підприємства можуть різнитися. Так, в отриманні вищої освіти зацікавлена сама людина, адже це є своєрідним «соціальним ліфтом», відкритими можливостями для отримання першого робочого місця за обраною галуззю професійних знань. Щодо післядипломної освіти, підвищення кваліфікації та трансферу знань й умінь новачкам,

потреби можуть бути різновекторними, що обумовлено особливостями цілепокладання працівника і підприємства. Адже, з одного боку, більш висока кваліфікація співробітника відкриває йому більш широкі можливості працевлаштування, вибагливості до рівня оплати й умов праці, підвищення стандартів якості життя, з іншого – підприємство ризикує втратити такого працівника, якщо не надасть йому тих привілеїв, на які він розраховує. І в цьому випадку реалізується механізм вмілого використання інструментів кадрового менеджменту, які дозволяють упаритетити потреби обох сторін. Перш за все, це використання і стандартних інструментів рекрутингу, адаптації, оцінювання, професійного навчання, кар'єрного руху, мотивації та вивільнення персоналу, і сучасних, серед яких відокремлюють [2]:

«японізацію» та «американізацію» методів управління, що передбачає застосування передового досвіду ведучих компаній світу у практиці господарювання вітчизняних підприємств;

використання нових форм організації праці, що передбачає збільшення кількості представників вільних професій (фрілансерів), тих, хто працює на умовах вільного робочого графіку, осіб, що працюють на умовах субпідряду. Кількість працівників, які організували власну професійну діяльність таким чином збільшується в залежності від рівня розвитку економіки країни, тобто чим більше частка сфери обслуговування, тим в більшому ступені народному господарству потрібні креативні, освічені, кваліфіковані, інтелектуально розвинені працівники. Поряд з цим широкого розповсюдження на вітчизняних підприємствах набувають сучасні форми організації праці, серед яких карудсорсинг, аутплесмент, коворкінг. Краудсорсинг передбачає залучення до вирішення проблем діяльності підприємства фахівців різноманітних спеціальностей з метою використання їх потенціалу, творчих здатностей, знань, умінь за аналогією субпідряду на добровільних засадах з використанням інформаційних технологій. За визначенням Балабанової Л., Сардак О. аутплейсмент – сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавлення особам, які звільняються, допомогу в працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін й за найбільш сприятливих умов [3]. Коворкінг характеризує гнучка організація робочого простору та залучення людей з різною зайнятістю в спільному просторі;

зростання вартості соціального пакету працівників, особливо витрат на охорону здоров'я. Співробітники, що мають стратегічно важливі компетенції для підприємства, можуть розраховувати на серйозну соціальну підтримку з боку роботодавця, який зацікавлений не тільки у використанні їх трудового потенціалу, але й у його постійному розвитку, накопиченні і обміні;

широке використання норм корпоративної культури як набір цінностей, вірувань, що формуються і реалізуються персоналом підприємства (на всіх ієрархічних рівнях) з метою підпорядкування організаційної взаємодії членів колективу між собою і по відношенню до зовнішніх контрагентів, які сприяють вирішенню проблем управління;

використання впливу профспілок в процесі організації трудового життя, часу на дозвілля та відпочинок;

застосування системи залучення замість обліку, що передбачає врахування думок персоналу при розробці стратегічних й оперативних планів незалежно від їх посади на підприємстві, адже, як свідчить практика менеджменту, управління знизу-угору дозволяє удосконалювати трудові процеси через обізнаність безпосередніх виконавців в особливостях змісту їх роботи. Це надасть працівнику відчуття важливості та значущості тієї ділянки роботи, за яку він відповідальний;

використання мобільних пристроїв для навчання, обліку персоналу, досягнень, отриманих результатів, звітності тощо;

прийняття рішень, що базуються на аналітиці та науці, передбачають використання даних про процеси рекрутингу, плинності, продуктивності праці тощо у вимірі баз даних, накопичених HR-менеджерами, оброблених та проаналізованих з урахуванням пошуку явних або прихованих зв'язків між показниками. В цьому контексті актуальності набуває використання BigData (Великі Данні) при управлінні, оцінці персоналу, в психології;

застосування можливостей соціального та реферального рекрутингу, коли прийняття рішень щодо першого базується на інформації, поданої на сторінках особистісних і професійних соціальних мереж; відносно другого – прийом персоналу виходячи з рекомендацій знайомих, друзів, колег тощо. Активність у соціальних мережах дозволяє відстежувати кандидата через його зв'язки, зацікавленість у бренді підприємства, що становить основу розробки локальних брендів з урахуванням специфіки території та країни;

застосування новітніх методів корпоративного навчання персоналу, специфіка яких полягає в отриманні нових знань та навичок он-лайн, серед яких особливою популярністю користуються: вебінари, MOOC, «вбудоване» навчання. MOOC (англ. massive open online course) – масовий відкритий онлайн курс використовує інструменти YouTube. Вони дають можливість навчання за актуальними для особистості напрямками на основі виконання домашніх вправ, прослуховування або перегляду записаних курсів, що реально викладаються студентам або за символічну платню, або взагалі безкоштовно. MOOC – це той перспективний напрям післядипломного навчання, який дозволяє стирати кордони й фінансові можливості особистості, маючи лише мотивацію до оволодіння новими компетентностями й отримання передового зарубіжного досвіду за певним професійним напрямом. Перевага таких курсів полягає ще й в інтерактивному спілкуванні слухачів між собою, налагодженні корисних професійних контактів тощо. «Вбудоване» (інтелектуальне) навчання передбачає здійснення синхронізації системи корпоративного навчання (LMS) та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), в результаті чого навчальні заклади на основі реальних процесів «вискакують» на екрані співробітника, коли він не займається виконанням функціональних обов'язків.

Тільки досвідчений, лояльний підприємству співробітник здатний до трансферу знань й умінь новачкам, адже змусити його це здійснювати неможливо, в даному випадку працює лише добровільна позиція, підкріплена відповідною стимулюючою активністю. В означеному руслі демонструє ефективність система вбудованої в стратегію діяльності підприємства кадрової політики, які надає відповідний інструментарій роботи із персоналом різного рівня кваліфікації, виявлення прихованих мотивів та підбір необхідних інструментів стимулювання.

Інша позиція формування потреб працівників та підприємства розглядається в частині складових сталого професійного розвитку працівників, що потребує більш детального опрацювання. Так, в процесі профорієнтації та адаптації цілі працівника та підприємства більшою мірою збігаються, адже кожен суб'єкт бажає швидше отримати вигоди один від одного.

З позиції оцінювання роботодавця намагається застосовувати найбільш об'єктивну методику для виявлення ступеня відповідності знань, умінь, навичок вимогам посади, що дозволить приймати обґрунтоване рішення щодо здійснення подальшої кадрової роботи. В свою чергу, для працівника оцінювання не завжди

виступає бажаним і сприймається адекватно тільки за наявності його високих результатів роботи, що переформатуються у відповідний рівень винагороди. Оцінювання сприймається людиною як чергова стресова ситуація, в ході якої не завжди можна отримати достовірні дані. Таким чином, потреба підприємства в процесі оцінювання полягає у тому, щоб отримати об'єктивні дані про рівень компетентності працівника, а останнього – отримати високий рівень значущості його діяльності для роботодавця.

В процесі стимулювання потреби підприємства і працівника збігаються тільки в частині отримання взаємної вигоди; як правило, підприємство бажає менше витратити на реалізацію HR-заходів, а працівник – отримати більшу винагороду за працю. Низький ступінь проробленості кадрової політики в частині стимулювання стає причиною низької ефективності працівників, їх дезадаптації та зменшення лояльності.

В частині професійного навчання працівник прагне отримати оплату за проходження формального навчання, а підприємство – сформувати потребу у співробітників в неформальному, тобто самостійному, навчанні засобом заохочень матеріального й морального характеру. Потреби суб'єктів співпадають за умови кар'єрного зростання, дефіцитності працівника на ринку праці, високих вхідних і вихідних бар'єрів на підприємство, зростаючого ринку, на якому працює підприємство. Подібна ситуація спостерігається й при кар'єрному зростанні. Згідно теорії набутих потреб Д. МакКлелланда не всі люди бажають володарювати, для когось пріоритетом виступає потреба у досягненні поставлених цілей або потреба причетності до певного колективу. При амбітних інтересах працівника, що підтверджені його професійними здібностями, роботодавець теж зацікавлений у кар'єрному просування; за відсутності подібних якостей, але бажанні рухатися сходами працівник не знаходить підтримку з боку керівництва, що відображається у дисонансі потреб.

З огляду на те, що соціальний розвиток передбачає виконання ряду задач, серед яких: оптимізація структури персоналу, підвищення його якості; розвиток соціального партнерства та створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; підвищення соціального захисту працівників; розширення функціонала профспілок; покращення умов праці та розвиток системи стимулювання праці, потреби підприємства й працівника збігаються, адже в більшому ступені направлені на задоволення потреб персоналу у причетності до певного соціуму.

Командоутворення або тимбілдінг направлений на створення довірливої, продуктивної, творчої атмосфери у робочому колективі, і ті працівники, хто асоціює власне професійне життя з конкретним підприємством, зацікавлені таким чином адаптуватися до колективу, що в процесі неформальних взаємовідносин створювалися продукти праці, конкурентоспроможні на ринку. За цією складовою сталою професійного розвитку працівників потреби працівника й підприємства збігаються.

Враховуючи сказане вище, аналізуючи особливості формування потреб працівників та підприємства в забезпеченні сталою професійного розвитку слід визначити, що не за всіма складовими спостерігається відповідність та врахування інтересів суб'єктів означених процесів. Ситуація складається таким чином, що, якщо підприємство не впроваджує техніки виявлення явних та прихованих цілей працівників, кадрова політика характеризується реактивністю дії, персонал буде постійно знаходитися в перманентному пошуку більш вигідних сфер прикладання професійного потенціалу, рівень плинності перевищуватиме нормативні показники за галуззю, а підприємство – втрачатиме конкурентні позиції на ринку. Тому вірно пророблена й виважена кадрова політика в контексті стратегії діяльності господарюючого суб'єкта

стає базисом застосування комплексу інструментів для збалансування потреб і підприємства і працівників в забезпеченні сталого професійного розвитку останніх.

#### **СПИСОК ДЖЕРЕЛ**

1. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу / Н. С. Маркова // Бізнес-інформ. – 2012. – № 6. – С. 200–202.
2. Берзин Дж. Топ 10 прорывов в HR технологиях [Электронный ресурс] / Дж. Берзин. – Режим доступа : <http://edwvb.blogspot.com/search?q=%D1%82%D0%BE%D0%BF+10>
3. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2007. – 416 с.