

**Ушкальов В. В.**

к.е.н., доцент,

*Харківський національний економічний університет, м. Харків*

## **АНАЛІЗ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Необхідність підвищення рівня професіоналізму персоналу вітчизняних підприємств обумовлена нагальними соціально-економічними проблемами в країні, зростанням вимог до компетентності працівників та наявністю значних резервів та можливостей, що криються у розкритті особистісного та професійного потенціалу працівників. Прагнення підприємств до підвищення якості кадрового складу зумовлює необхідність пошуку методів, що надади б можливість за наявних матеріальних ресурсів та обмеженого часу забезпечити набуття персоналом нових компетентностей та професійно важливих якостей в контексті досягнення цілей підприємства. З огляду на зазначене актуальним є здійснення оцінки можливостей існуючих та розробка нових методів розвитку персоналу.

Дослідженню різних аспектів методологічного забезпечення розвитку персоналу присвячена значна кількість робіт зарубіжних та вітчизняних авторів: К. Арджирис, С. Барнард, П. Белл, У. Бенніс, Ф.Селзнік, Дж. Р. Френч, В. Даринська, Г. Суков, В. Спивак, Л. Шимановська-Діанич та інших [1–4]. Втім, можливості методів розвитку персоналу та потреби в збагаченні методичного забезпечення досліджені недостатньо.

Метою публікації є систематизація наявних методів розвитку персоналу, оцінка можливостей, що надаються їх використанням, а також визначення методів, що можуть бути використані в зазначеному процесі.

Розглядаючи розвиток персоналу як проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростанню їх здатності вносити вклад у діяльність організації за рахунок набуття нових якостей, слід зазначити, що однозначного бачення методичного забезпечення цього процесу на сьогодні не існує. Методи та інструменти, що використовуються в

управлінні персоналом для розвитку персоналу, як правило, не відокремлюються дослідниками від методів навчання. Це призводить до значних труднощів під час вибору доцільних засобів впливу, невизначеності в оцінці отриманих результатів та зменшенню ефективності процесів розвитку.

Проблема розвитку персоналу є системною, що включає в себе розв'язання цілої низки завдань: оцінку перспективних потреб підприємства; оцінку особливостей, задатків та здібностей працівника; вибір інструментів впливу з урахуванням індивідуальних можливостей працівника; створення умов для формування нових якостей; зміни в професійній самосвідомості працівника, що дозволили б сформовані новоутворення зробити повсякденним та дієвим чинником професійної діяльності; формування умов для подальшого індивідуального пошуку, зростання та розвитку [2; 3].

Значне місце в процесі розвитку персоналу займають методи навчання. Вони є важливою складовою розвитку персоналу, ступінь їх дослідженості на сьогодні є достатньо високим. Охоплюючи різні аспекти діяльності працівника на підприємстві, ці методи пропонують чітко визначений інструментарій для досягнення прогнозованих результатів. Широка варіативність навчальних форм робить ці методи достатньо гнучкими та чутливими до особливостей предметної сфери їх застосування.

Маючи незаперечні переваги, проте, методи навчання не є єдиною передумовою успіху в процесі розвитку персоналу. У забезпеченні швидкого та стійкого ефекту розвитку важливе місце займає оцінка перспектив розвитку [4] та створення умов для формування новоутворень. Причому умови розвитку доцільно розглядати як зовнішні (матеріально-технічне, ресурсне та інше забезпечення) та внутрішні (мотивація розвитку, готовність до розвитку та змін, комплекс особистісних чинників успішності розвитку). І, якщо методи навчання та мотивації в аспекті професійного розвитку досліджені достатньо ретельно (табл. 1), то методи створення умов для розвитку за іншими аспектами потребують уточнення.

Таблиця 1

Методи розвитку персоналу навчанням (узагальнено з використанням [3–5])

Назва методу	Короткий опис методу	Результат	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1. Наставництво	Оволодіння професійними компетентностями в процесі діяльності та комунікації з професіоналом	Формування умінь, удосконалення навичок, розвиток професійного сприйняття, свідомості	Урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу	Орієнтація на існуючі види діяльності, високі вимоги до професіоналізму та дидактичних здібностей наставника
2. Навчання на робочому місці	Оволодіння професійними компетентностями в процесі діяльності після інструктажу та/чи демонстрації	Професійні компетентності, розвиток професійної свідомості	Мінімальні затрати, висока практична направленість	Орієнтація на існуючі види діяльності, низькі варіативні можливості
3. Формалізоване навчання	Розвиток в процесі використання традиційних форм навчання: лекцій, практикумів, семінарів тощо	Професійні знання, уміння, розвиток професійної свідомості та мотивації	Прогнозовані затрати, алгоритмізованість процесу	Незначна ступінь урахування впливу розвиваючих умов, низька прогнозованість ефекту розвитку
3. Коучінг	Формування компетентностей та розвиток професійних якостей в процесі специфічної діяльності	Удосконалення умінь, розвиток професійної свідомості, задатків та здібностей	Урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу	Високі вимоги до професіоналізму коуча, значна тривалість процесу
4. Тренінг	Формування компетентностей та розвиток професійних якостей в діяльності у специфічному середовищі	Уміння, навички, розвиток професійної свідомості та мотивації	Алгоритмізованість процесу, висока прогнозованість результату	Фрагментарність змін, що здійснюються, високі вимоги до професіоналізму тренера
5. Ротація кадрів	Оволодіння компетентностями за суміжними видами діяльності	Компетентності, мотивація, розвиток професійної свідомості	Можливість впливу на мотивацію працівника мало затратними заходами	Обмеженість існуючим колом робіт, орієнтація на вже існуючі види діяльності
6. Розвиваюча діагностика	Оцінка та самооцінка якостей, визначення цілей професійного розвитку	Інформація для професійного розвитку, розвиток мотивації	Можливість подальшого урахування індивідуальних особливостей	Обмеженість впливу сферою мотивації та усвідомленням професійних завдань

З огляду на цілі та завдання й особливості процесу розвитку персоналу, групу методів забезпечення умов розвитку можна представити таким чином:

методи створення розвиваючого ергономічного середовища (організація простору, у якому відбувається діяльність; технічне забезпечення формування професійних новоутворень);

методи створення готовності до розвитку (методи формування когнітивних установок, методи модифікації когнітивних установок, методи управління станом працівника (фізичним та психологічним), методи управління активністю.

Отже, за допомогою комбінації методів навчання та забезпечення внутрішніх і зовнішніх умов розвитку можливо урахувати специфіку цілей організаційного розвитку, індивідуальні особливості працівника і підвищити ефективність розвиваючого процесу. В подальших дослідженнях варто зосередити увагу на побудові моделі вибору методів розвитку.

### **Література**

1. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації : теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич ; Полтав. ун-т економіки і торгівлі. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.

2. Суков Г. С. Управління розвитком персоналу на машинобудівному заводі. Теорія і практика : монографія / Г. С. Суков, І. Я. Тупік ; За наук. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ, 2008. – 232 с.

3. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Издательский дом «Нева», 2004. – 440 с.

4. Даринская В. М. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр» / В. М. Даринская, И. Н. Чаплыгин. – СПб. : Речь, 2008. – 224 с.

5. Trainings.ru – портал об обучении и развитии персонала. Методы обучения и развития персонала, применяемые в Великобритании. [Электронный ресурс] – Режим доступа к статье: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>