

УДК 331.5:658

*Герасименко О. О., канд. екон. наук, доцент,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ:
ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ**

Oksana Gerasimenko

**PROFESSIONAL STAFF DEVELOPMENT
IN THE LABOR MANAGEMENT SYSTEM
IN THE ENTERPRISE: INNOVATIVE FORMS**

АНОТАЦІЯ. Визначено місце професійного розвитку персоналу в системі управління працею. Наведено закономірності професійного розвитку персоналу в рамках концепції внутрішньокорпоративного навчання. Розкрито сутність і функції корпоративного університету як інноваційної форми організації професійного розвитку. Наведено характеристику системи управління талантами та сертифікації персоналу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Професійний розвиток, внутрішньокорпоративне навчання, корпоративний університет, управління талантами, сертифікація персоналу.

АННОТАЦИЯ. Определено место профессионального развития персонала в системе управления трудом. Приведены закономерности профессионального развития персонала в рамках концепции внутрикорпоративного обучения. Раскрыта сущность и функции корпоративного университета как инновационной формы организации профессионального развития. Приведена характеристика системы управления талантами и сертификации персонала.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Профессиональное развитие, внутрикорпоративное обучение, корпоративный университет, управление талантами, сертификация персонала.

ANNOTATION: The author was determined place of personnel in the labor management system. In the article was presented patterns of professional staff development within the concept of internal corporate training. The nature and function of the corporate university as an innovative form in professional staff development were revealed. Characteristics of the talent management and personnel certification were presented.

KEY WORDS. Professional staff development, intranet training, corporate university, talent management, personnel certification.

Вступ. Глобалізація та інноваційний вектор розвитку економіки, зростання значущості інформаційного ресурсу, загострення конкуренції на національних і міжнародному ринку спонукають суб'єктів господарювання до посилення конкурентоспроможності. Перехід від економіки індустріального типу до економіки знань супроводжується динамічним зростанням значущості людських ресурсів як стратегічної основи конкурентних переваг. При цьому суттєво підвищуються вимоги до рівня професійної підготовки працівників. Головним завданням системи управління професійним розвитком персоналу підприємств стає формування належної його компетентності, що забезпечує досягнення поставлених цілей.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Узагальнення та аналіз теоретико-прикладного доробку з питань управління професійним розвитком працівників підприємств засвідчив, що переважна частина наукових праць вітчизняних учених-економістів присвячена традиційним підходам, механізмам, формам і технологіям управління процесами формування компетентності персоналу. Зокрема, досліджено комплексні питання та систему управління професійним розвитком персоналу [3; 4; 8; 9; 10], окремі складові та інструменти управління процесами професійного розвитку [1; 7; 11], моделі розвитку професійного навчання персоналу на виробництві [2; 4].

Постановка завдання. Проблема використання інноваційних підходів, технологій і форм професійного розвитку працівників вітчизняних підприємств залишається недостатньо розробленою. Все це обумовило вибір теми статті, її головну мету, теоретичну і практичну спрямованість наукових завдань.

Результати. В умовах становлення нової економіки у фокусі вдосконалення системи професійного розвитку як компоненти управління працею на підприємстві в рамках ресурсного підходу (рис. 1) перебуває проблема запровадження інноваційних підходів із використанням відповідних технологій та організаційних форм.

Головною інноваційною формою організації професійного розвитку персоналу в умовах сьогодення стає корпоративний університет як система стратегічних програм з навчання та розвитку, яка впливає на стратегію корпорації, тобто створюється на її основі, сприяє її реалізації та дає поштовх до подальшого розвитку, поширює корпоративні цінності та культуру, фокусується на освітніх потребах компанії. Базовий принцип корпоративного професійного розвитку — орієнтація на практичний розвиток персоналу з урахуванням бізнес-потреби.

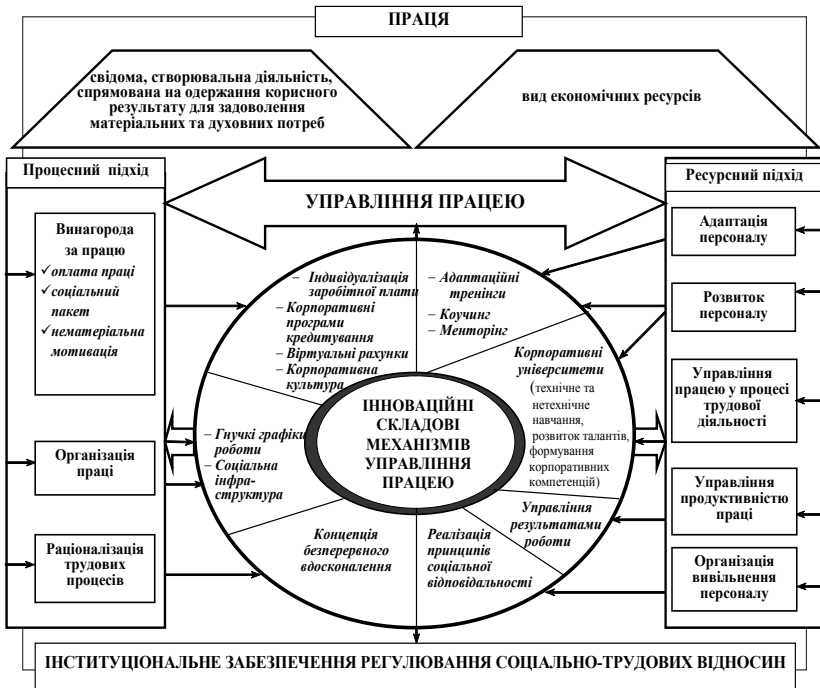


Рис. 1. Інноваційні компоненти управління працею на підприємстві

Професійний розвиток персоналу підприємств у рамках концепції внутрішньокорпоративного навчання здійснюється з дотриманням таких закономірностей:

— комплексність і цілісність організаційно-структурного, нормативно-правового, змістовного, процесуального та методичного компонентів;

— саморегулювання внутрішньокорпоративного навчання з урахуванням економічної доцільності;

— відкритість, динамічність, готовність внутрішньокорпоративного навчання до інновацій як передумова його ефективності;

— наявність різноманітних корпоративних програм навчання, що розробляються згідно зі стратегічними цілями підприємства та забезпечують високий рівень компетентності персоналу;

— моніторинг професійного розвитку персоналу з метою діагностики його динаміки та виявлення необхідних ресурсів.

Особливістю корпоративного університету є націленість на вирішення в першу чергу корпоративних завдань. По суті, корпоративний університет є спеціалізованим професійним сервісом, який надає освітні послуги всім структурним підрозділам.

Об'єм і різноплановість навчальних курсів корпоративного університету, тематична спрямованість, глибина та широта охоплення освітніх програм перш за все залежать від переліку професій і спеціальностей, специфіки комплексу компетенцій, які використовуються у сфері основної та неосновної діяльності підприємства. Зусилля університету можуть бути спрямовані на підготовку резерву управлінських кадрів різних рівнів, на підвищення кваліфікації менеджерів, професіоналів і фахівців, на підготовку та перепідготовку робітничих кадрів.

Окрім того, поширеними функціями корпоративного університету є науково-аналітична та консалтингова діяльність. Зокрема, корпоративний університет може спеціалізуватися на розробленні професійних стандартів, які б забезпечили тісну інтеграцію між освітою та практичною професійною діяльністю, а також стандартів професійної корпоративної компетентності.

У найпоширенішому розумінні корпоративний університет визначається як організаційна ланка підприємства, що забезпечує цілеспрямованість, системність, плановірність і безперервність корпоративного професійного розвитку співробітників. На переважній більшості підприємств корпоративний університет реалізує комплексні освітні програми за модульним принципом. Кожен модуль включає в себе цикл тренінгів-семінарів, спрямованих на формування певного комплексу компетенцій.

У межах корпоративного університету може зосереджуватися частина функцій, що зазвичай покладаються на співробітників HR-департаменту, зокрема розроблення корпоративних компетенцій для персоналу різних професійно-кваліфікаційних груп, реалізація адаптаційних програм, формування корпоративної «бази знань», виявлення потреби у корпоративному навчанні шляхом діагностики компетентності співробітників підприємства, мотивація до корпоративного навчання та оцінювання його ефективності, вибір зовнішнього провайдера надання послуг щодо професійного розвитку в разі набуття компетенцій, технологіями формування яких співробітники підприємства не володіють.

На відміну від традиційних підрозділів з навчання персоналу, функціонування яких здійснюється за принципом ситуаційних

запитів підприємства та спрямоване на формування вузькоспеціалізованих компетенцій певної групи працівників, корпоративний університет планує свою діяльність відповідно до корпоративної стратегії загалом і персонал-стратегії зокрема, адаптуючи програми корпоративного навчання під потреби підрозділів і використовуючи широкий спектр форм і методів корпоративного навчання — навчання на робочому місці, тренінги, коучинг, менторінг, обмін досвідом, дистанційне навчання тощо.

У рамках корпоративних університетів проводиться як технічне навчання, що вкрай важливо для високотехнологічних компаній, зокрема ІТ-сектору, так і нетехнічне навчання.

Особливої значущості набуває система управління талантами як процесу інтегрування таланту в бізнес з метою зниження рівня витрат і ризику, вдосконалення якості найму, а також підвищення рентабельності підприємства. Одним із ключових питань підприємств, які запровадили систему управління талантами у практику, є здатність залучати, мотивувати та утримувати висококомпетентних співробітників, що формує основу прирощення інтелектуального капіталу підприємства [9; 10].

Управління талантами можна визначити як систему процесів і практичних дій, спрямованих на залучення, управління, розвиток, мотивування і утримання найважливіших талановитих співробітників [7].

Концепція управління талантами на підприємстві орієнтована на вирішення таких завдань:

- прогнозування потреби в талантах;
- пошук рентабельних шляхів виховання талантів на підприємстві;
- створення ефективних систем найму й утримання працівників;
- використання належної системи мотивації [9].

Проте, на сьогодні інтереси роботодавців щодо найму та застосування талантів на підприємстві можуть не збігатися з інтересами самих працівників. Особи, які не знайшли застосування своїм компетенціям на одному підприємстві, можуть легко змінити місце роботи. Однак вони втрачають можливість досягти максимального кар'єрного зростання. Головна проблема полягає в тому, що лише виконавчі менеджери вирішують, хто і де працюватиме, не беручи до уваги думку працівників. Попередження та вирішення подібних конфліктів інтересів здійснюється завдяки

вдосконаленню внутрішніх комунікацій, зокрема шляхом оформлення внутрішніх інформаційних стендів і формування внутрішньої інформаційної системи, що дозволяє поширювати інформацію про можливості подальшого службового просування та підвищення професійних компетенцій всередині підприємства. Таким чином, кожний працівник має можливість знайти якнайкраще застосування своєму таланту і досягти професійного успіху.

Одним з дієвих інструментів управління професійним розвитком є сертифікація персоналу, що передбачає підтвердження відповідності працівників вимогам професійних стандартів (кваліфікаційних вимог). Найузагальненішим типом є загальнопрофесійна сертифікація. Досить поширеною та ефективною на сьогодні є сертифікація ІТ-фахівців, принципи та стандарти якої започаткував вихід західних ІТ-компаній на ринки України. Високому рівню затребуваності та котуванню фахівців, які мають сертифікати професіоналів корпорацій Microsoft, Oracle, Cisco, SAP, сприяє бренд вендора — компанії, що надала сертифікат. Професійна сертифікація стала своєрідною відповіддю на постійні виклики ринку праці щодо компетентності робочої сили. Сертифікати, не будучи прив'язаними до певного підприємства чи посади, сприяють підвищенню мобільності робочої сили та відіграють роль об'єктивного, засвідченого третьою стороною підтвердження знань та досвіду кандидата [12]. Суб'єктами сертифікації бухгалтерів зазвичай є міжнародні асоціації. Зокрема сертифікат CIPA (Сертифікований міжнародний професійний бухгалтер) є підтвердженням кваліфікації за програмою, що розроблена Євразійською Радою сертифікованих бухгалтерів і аудиторів (ЕРСБА). Програма CIPA ґрунтується на міжнародних стандартах фінансової звітності, розробляється міжнародною асоціацією та слабко піддається державному регулюванню та контролю. Серед програм сертифікації персоналу, які в Україні регламентуються законодавчо, — сертифікація аудиторів, зокрема питання сертифікації аудиторів банків, екологічних аудиторів [5; 6].

Корпоративна, або внутрішньофірмова сертифікація розробляється організаціями для власних потреб з метою забезпечення та підтвердження компетенцій співробітників.

Висновки. Становлення нової економіки супроводжується численними викликами у сфері управління працею та регулювання соціально-трудових відносин. Актуальним і неповною мірою відпрацьованим механізмом залишається управління про-

фесійним розвитком персоналу в контексті забезпечення конкурентних переваг як самого людського ресурсу, так і підприємства в цілому. Серед інноваційних організаційних форм пріоритет належить корпоративним університетам, у рамках яких паралельно з наданням освітніх послуг структурним підрозділам підприємства здійснюється науково-аналітична та консалтингова діяльність. Важливою складовою функціонування корпоративного університету слід визнати розроблення стандартів професійної корпоративної компетентності та професійних стандартів як інтегратора освіти та практичної професійної діяльності.

Перспективними напрямками дальших наукових досліджень мають стати механізми та інструменти імплементації корпоративних університетів у систему стратегічного управління підприємством, обґрунтування альтернатив функціонування корпоративного університету як окремої юридичної особи чи групи навчальних закладів, що заснована підприємницькою структурою, формування передумов для діяльності корпоративного університету як самостійного провайдера на галузевих ринках послуг корпоративного навчання.

Література

1. Дорошенко Т. М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства / Т. М. Дорошенко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. — 2009. — Вип. 15. — С. 258–263.
2. Дрозач М. Формування інноваційної моделі розвитку професійного навчання персоналу на виробництві / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. — 2013. — № 3. — С. 28–31.
3. Ланська С. П. Формування системи безперервного професійного розвитку в промисловості : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.07 / С. П. Ланська; Донец. нац. ун-т. — Донецьк, 2010. — 21 с.
4. Петренко О. О. Формування адаптивної системи професійного навчання працівників промисловості : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.07 / О. О. Петренко; Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. — Харків, 2014. — 20 с.
5. Про затвердження Положення про Комітет з питань аудиту банків України: Постанова Правління Національного банку України від 06.04.2015 р. № 214.
6. Про затвердження Положення про сертифікацію екологічних аудиторів: Наказ Міністерства охорони природного середовища України від 29.01.2007 р. № № 27.

7. Робертсон Алан, Эбби Грэм. Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. — 200 с.

8. Савченко В. А. Развитие персонала: Підручник. — К.: КНЕУ, 2008. — 512 с.

9. Суков Г. С., Тупик И. Я. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика: монография / за науч. ред. В. М. Данюка. — К.: КНЭУ, 2008. — 232 с.

10. Тупик И. Я. Реализация современных технологий управления развитием персонала в ЗАО НКМЗ. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Управлінський потенціал у системі управлінського розвитку» / 22–23 жовтня 2007 року. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. — 168 с.

11. Швець І. Б. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств / А. О. Полиця, І. Б. Швець // Вісник Одеського національного університету. Економіка. — 2013. — Т. 18, Вип. 3 (3). — С. 39–43.

12. Phillip Barnhart, The Guide to National Professional Certification Programs (1997), HRD Press.

References

1. Doroshenko, T. M. (2009), «Promote professional development of employees in the strategic development of the company», *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, Vol. 15, pp. 258-263.

2. Drozach, M. (2013), «Formation of innovative model of professional training in manufacturing», *Ukraina: aspekty pratsi*, Vol. 3, pp. 28-31.

3. Lans'ka, S. P. (2010), «Formation of continuing professional development in the industry», Ph.D. Thesis, Demography, labor economics, social economics and politics, Donets. nats. un-t., Donetsk, Ukraine.

4. Petrenko, O. O. (2014), «Formation of adaptive system of professional training of industrial workers» Ph.D. Thesis, Demography, labor economics, social economics and politics, Kharkiv. nats. ekon. un-t im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.

5. National Bank of Ukraine (2015), «Resolution of the National Bank of Ukraine «Approval of Regulations on audit committee of banks Ukraine 214» (Accessed 06 April 2015).

6. Ministry of Environment of Ukraine (2007), «Order of the Ministry of Environment of Ukraine of 29.01.2007, Vol. 27. «Approval of Regulations on certification of auditors», (Accessed 29 January 2007).

7. Robertson, A. Grjem, J. (2004), *Upravlenie talantami: Kak izvlech' vygodu iz talanta vashih podchinennyh* [Talent Management: How to benefit from the talent of your employees], Balans-Klub, Dnepropetrovsk, Ukraine.

8. Savchenko V. A. (2008), *Rozvytok personalu* [Development of personnel], Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Het'mana, Kyiv, Ukraine.

9. Sukov, G. S. and Tupik, I. Ja. (2008), *Upravlenie razvitiem personala na mashinostroitel'nom zavode. Teoriya i praktika* [Management personnel development at an engineering plant. The theory and practice], KNEU, Kyiv, Ukraine.

10. Tupyk, Y.Ya. (2007), «The implementation of modern technologies in the management of personnel development Company NCMHs», *Zbirnyk materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Upravlins'kyj potentsial u s systemi upravlins'koho rozvytku], Vyd-vo SNU im. V. Dalia, Luhans'k: Ukraine, pp. 10-168.

11. Shvets', I. B. and Polytsia, A. O. (2013), «Creating a system of motivation professional development companies», *Visnyk Odes'koho national'noho universytetu. Ekonomika*, T. 18, Vol. 3 (3), pp. 39-43.

Статтю подано до редакції 29.08.14 р.

УДК 658.589

Дяченко М.І., ст. викладач
кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний
Університет імені Вадима Гетьмана»

ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

M.I. Diachenko,
Senior Lecturer of
Enterprises Strategy Department
SHEE «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»

ORGANIZATION'S CHANGES IN THE CONTEXT OF MANAGERIAL INNOVATIONS IMPLEMENTATION

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто сфери діяльності підприємства, в яких відбуваються зміни, необхідні для забезпечення ефективного впровадження управлінських інновацій, а також стисло описано заходи, спрямовані на підтримку управлінських інновацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управлінські інновації, сфери діяльності, організаційно-структурні зміни, групи персоналу.

ANNOTATION. The spheres of enterprises activity, in which necessary for effective introduction of managerial innovations changes take place, are examined in the article. Also measures, directed on support of administrative innovations, are shortly described.

KEY WORDS: managerial innovations, spheres of activity, organizational and structural changes, groups of personal.