

Швед В.В., кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

Омельченко О.В., старший викладач
кафедри бізнесу і права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5121-0222>

Голюк Д.В., здобувач 4-го курсу
спеціальності «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-14>

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

DIRECTIONS FOR INCREASING THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENTS IN THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL OF ENTERPRISES AS A RESULT OF IMPROVING THE MANAGEMENT OF ITS ACTIVITIES

Анотація. Ця стаття розглядає стратегічне значення розвитку людського капіталу та інвестицій у навчання персоналу, акцентуючи на важливості створення єдиної системи навчання в корпоративному середовищі. Описується пропозиція щодо заснування навчального центру на прикладі ПрАТ «ВАТ Калина», який має на меті розробку уніфікованих стандартів та кваліфікаційних вимог. Автори аналізують ефективність таких навчальних ініціатив через призму зміцнення конкурентних переваг компанії та оцінки персоналу, що відповідає стратегічним цілям бізнесу.

Ключові слова: персонал, трудові ресурси, інвестування, розвиток персоналу, ефективність інвестування

Abstract. This article examines the strategic importance of human capital development and investment in staff training, emphasizing the importance of creating a unified learning system in the corporate environment. The proposal for the establishment of a training center based on the example of PJSC "JSC Kalyna" is described, which aims to develop unified standards and qualification requirements. The authors analyze the effectiveness of such training initiatives through the prism of strengthening the company's competitive advantages and personnel evaluation, which corresponds to the strategic goals of the business.

Keywords: personnel, labor resources, investment, personnel development, investment efficiency

Постановка проблеми. У сучасному світі, де швидкість змін у бізнес-процесах та технологіях постійно зростає, роль і значення ефективного розвитку людських ресурсів набувають особливої ваги. Часто підприємства стикаються з викликами в адаптації своїх співробітників до швидко змінюваних умов ринку, що вимагає не тільки інвестицій у навчання, але й системного підходу до розробки корпоративних навчальних програм. Враховуючи це, існує важлива потреба в аналізі та оптимізації методів навчання, що ведуть до зростання компетенцій та підвищення загальної продуктивності організації.

Зокрема, багато компаній витрачають значні ресурси на тренінги та розвиток персоналу без чіткого розуміння їхньої ефективності та впливу на бізнес-результати. Необхідність створення власних навчальних центрів із єдиною системою оцінювання та навчання стає все більш актуальною для забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних переваг. Така система дозволить не тільки стандартизувати навчальні процедури, але й гарантувати постійне оновлення навичок співробітників у відповідності до стратегічних цілей підприємства

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, присвячені розвитку людського фактора виробництва, завжди привертали велику увагу. Проблематика переосмислення ролі людини в економічному процесі знайшла відображення в працях видатних зарубіжних економістів, таких як: Т. Бойдела, Е. Денісона, Дж. Кендрика, Ф. Махлупа, С. Мілля, П. Сенджа, А. Сміта, Л. Туроу та інших. У світовій економіці ХХ століття підхід, згідно з яким людський капітал є результатом інвестицій і основним фактором економічного зростання, був продемонстрований у працях Т. Шульца і Г. Беккера. Важливість цих досліджень була визнана в усьому світі, коли вони були удостоєні Нобелівської премії з економіки.

Серед наукових розробок вітчизняних учених, що лягли в основу ідеологічного формування необхідності масштабних інвестицій в економіку людини та вивчення локальних аспектів інвестицій у розвиток людських ресурсів і визначення їхньої ефективності, заслуговують на увагу такі праці: Грішнова О.А., Журавльова І.В., Партика І.В., Півошенко А.М., Томчук О.В., Сафонова В.Є. та ін.

Виклад основного матеріалу. Практично кожна велика компанія замислюється над тим, як зробити навчання співробітників ефективним. При цьому одні замовляють тренінги «під задачу», інші роблять навчання регулярною практикою, треті вводять у свій штат внутрішніх тренерів. У групі ПрАТ «ВАТ Калина» питання навчання було особливо складним.

Задля налагодження системи навчання персоналу і більш якісного використання інвестицій у персонал, ми пропонуємо створення навчального центру ПрАТ «ВАТ Калина», основними завданнями якого є:

- розробка єдиної системи навчання, що сприятиме формуванню єдиної корпоративної культури;
- розробка єдиних кваліфікаційних вимог і стандартів, з метою зміцнення конкурентних переваг підприємства в цілому;
- усунення проблем, пов'язаних з недостатньою кваліфікацією персоналу;

- системний підхід до навчання, що дозволить об'єднати стратегічні й тактичні цілі, забезпечити відповідність навчальних програм стратегії бізнесу.

Крім того, до позитивних аспектів створення навчального центру належать.

- економія ресурсів за рахунок відмови від непотрібних програм, а також економія на масштабі за рахунок відмови від навчання і виконання частини роботи самостійно;

- оцінка кваліфікації співробітників і створення системи мотивації на основі цих оцінок.

Основна функція навчального центру – оцінка, планування та організація потреб у навчанні. Спочатку оцінку проводитимуть для окремих категорій персоналу.

Потім силами навчального центру розроблятиметься єдина методика, що дає змогу визначити і спланувати індивідуальні потреби в навчанні кожного співробітника. Для цього на основі бізнес-стратегії виділяються групи персоналу і визначаються компетенції, необхідні для кожної групи. Компетенції – це особисті здібності фахівців вирішувати певні професійні завдання. Під компетенціями також розуміють формально описані вимоги до особистісних, професійних тощо якостей співробітників компанії. Компетенції поділяються приблизно на 70-80 категорій:

1. Управлінські компетенції – для керівників: постановка цілей перед підлеглими і контроль їх виконання, навички делегування повноважень, мотивація персоналу, навички планування тощо.

2. Професійні: навички ведення переговорів, досвід спілкування, навички презентації тощо.

3. Спеціалізовані: пов'язана з конкретною діяльністю, наприклад, уміння працювати з Excel.

Важливою особливістю ефективної системи розвитку персоналу є те, що вона побудована на єдиних стандартах і компетенціях, які дають змогу створювати та підтримувати конкурентні переваги компанії в цілому. Наприклад, якщо компанія орієнтована на якість обслуговування, то кваліфікація, визначена для торгового персоналу, є ключовою під час оцінки потреб у навчанні. На цьому можна будувати програми навчання, за цими ж компетенціями оцінювати ефективність навчання, на цьому можна будувати системи оцінювання роботи та мотивації персоналу. Це єдина комплексна програма, яка може бути використана для підвищення конкурентної переваги якості обслуговування.

Усі програми, що реалізуються в компанії, можна розділити на три групи: системні, індивідуальні та інноваційні (рис. 1). Систематичне навчання – це стандартизована програма з розвитку навичок продажів і управління. Вони є найпоширенішими в діяльності компанії.

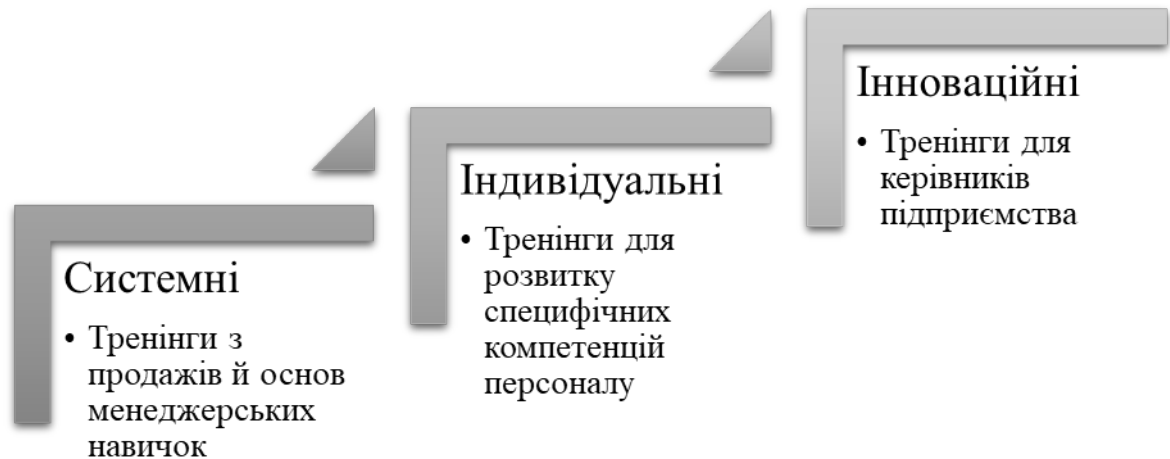


Рис. 1 Види тренінгових програм, які входять в систему навчання

Друга група навчальних програм – це індивідуальні програми навчання. Напрямки роботи компанії різноманітні, у кожного є свої специфічні завдання, і тому їм необхідно постійно розвивати певні компетенції. Для задоволення цих потреб навчальний центр має розробляти індивідуальні програми у співпраці з експертами зі сторонніх компаній.

Третя група навчальних програм – це інноваційні програми. Оскільки основна мета таких програм – впровадження нових ідей і технологій у компанії, найчастіше їх замовляють у зовнішніх тренінгових компаній. Як правило, зовнішні тренінгові компанії перебувають у курсі останніх тенденцій і трендів, мають можливість спілкуватися з великою кількістю компаній і привносити новий унікальний досвід. Спочатку таке навчання пропонується тільки керівникам, але згодом систематизується і стане доступним для інших категорій співробітників.

Річним планом навчання компанії має бути передбачено:
 системні тренінги – 60-65 % від загального часу навчання;
 індивідуальні тренінги – близько 25 %;
 інноваційні тренінги – 10-15 % (рис. 2).

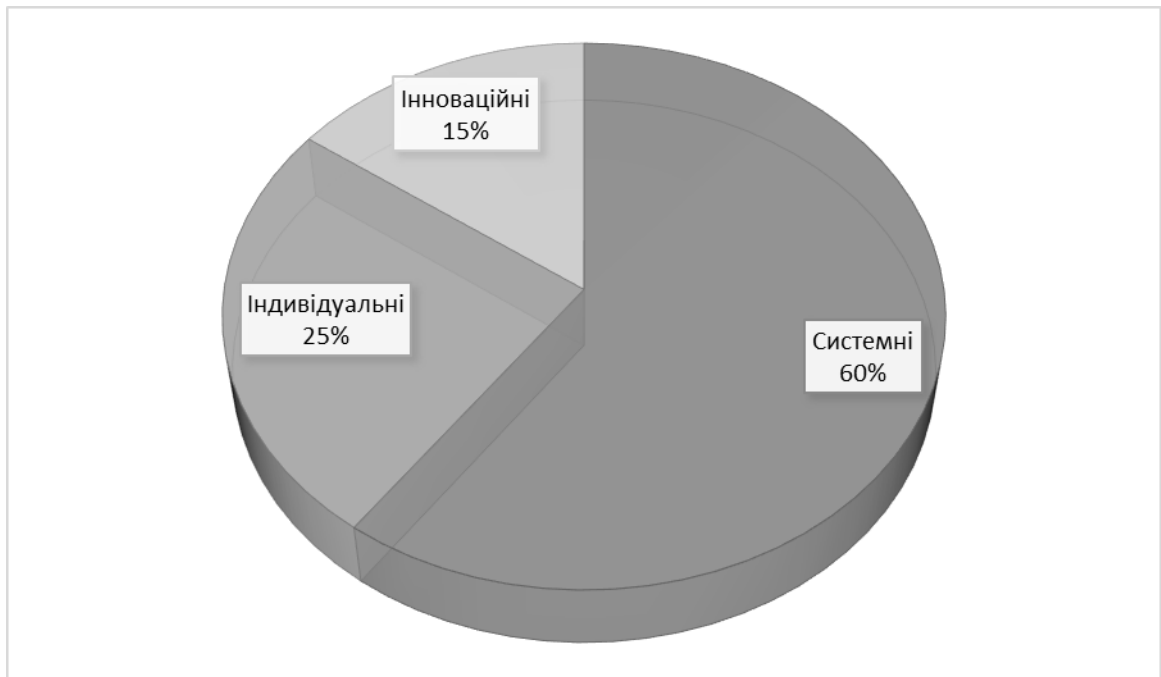


Рис. 2. Структура навчальних тренінгових програм ПрАТ «ВАТ Калина»

Завдяки масштабному офопленю навчання, підготовлене і проведене навчальними центрами, може стати дуже вигідне для компанії. Адже вартість кожного зовнішнього тренінгу містить у собі вартість технологій і ноу-хау, тоді як якщо тренінг розробляється власними силами, то вартість тільки одна.

З урахуванням запропонованих заходів щодо організації навчання співробітників, схема видів навчання, які використовуватимуться на ПрАТ «ВАТ Калина» матиме наступний вигляд (рис. 3.3):



Рис. 3. Оновлена схема видів навчання на ПрАТ «ВАТ Калина»

Безсумнівно, перевага залучення спеціалізованої компанії полягає не тільки в тому, що тренери та консультанти мають досвід роботи в різних проєктах, ситуаціях і організаціях, а й у тому, що вони можуть одразу ж скористатися досвідом і знаннями інших співробітників компанії. Ще одна перевага – наявність стандартних і детально опрацьованих рішень, як-от програми та сценарії тренінгів, програми розроблення та впровадження управлінських технологій, програми та добре опрацьовані інструменти організаційної діагностики.

Безумовною перевагою підрядних організацій порівняно зі штатними фахівцями є можливість оперативно узгоджувати ухвалення рішень із провідними експертами та топ-менеджерами компанії-замовника. Не менш парадоксальним є і той факт, що зовнішні консультанти можуть отримати необхідну для аналізу інформацію і звіти швидше і повніше, ніж штатні фахівці.

Але, звісно, у спеціалізованих фірм є й суттєві недоліки порівняно зі штатними фахівцями. По-перше, під час роботи з клієнтами тренінгові та консалтингові компанії зазвичай орієнтуються на отримання позитивної суб'єктивної оцінки роботи від представників замовника одразу після її завершення. По-друге, підрядники відповідають за виконання робіт лише на обмеженій території та в обмежені терміни. Тому підрядник не може гарантувати конкретні зміни в діяльності компанії після завершення проєкту або прибуток від використання результатів робіт.

По-третє, процес підготовки замовлень на поставку і контроль їхнього виконання вимагає високої кваліфікації та знань персоналу замовника, що бере участь у проєкті. Не знаючи точно, чого хоче замовник, навіщо йому це потрібно і як він буде це використовувати, підрядна організація має мало шансів реалізувати ефективний проєкт. Однак тренінгові та консалтингові компанії ще менш схильні брати участь у ситуаціях, коли вони точно знають, чого хоче клієнт і чому він цього хоче, але їхні уявлення про предметну галузь абсолютно не відповідають реальності.

Тому залучення третьої професійної сторонньої організації є доцільним:

- Короткострокове та довгострокове навчання менеджерів вищої та середньої ланки;
- Бізнес-оцінка керівників вищої та середньої ланки та оцінка кандидатів на ключові управлінські позиції.
- Організаційна діагностика або незалежна оцінка ситуації. У випадках, коли результати можуть істотно вплинути на стан організації, або на них може істотно вплинути суб'єктивність чи можливе навмисне викривлення;
- Глобальні організаційні зміни, розробка та впровадження змін, що можуть суттєво вплинути на практику роботи організації та розстановку сил, впровадження управлінських технологій;
- Навчання з різних тем (тренінги, семінари, майстер-класи) для різних категорій співробітників час від часу.

Для оцінювання ефективності навчання на ПрАТ «ВАТ Калина» ми пропонуємо спеціальні процедури, свого роду «центри оцінювання». Однак на практиці «центр

оцінювання» – це методика оцінювання компетенцій, тобто всіх навичок і вмінь, необхідних співробітнику для виконання своїх обов'язків і цілей.

Запропонований до впровадження навчальний центр розроблятиме індивідуальні вправи та опитувальники, які будуть здійснювати оцінку ефективності навчання безпосередньо на робочих місцях. Оцінювання здійснюватиметься керівництвом компанії в обов'язковому порядку. За допомогою серії практичних вправ керівники компанії зможуть визначити, якою мірою співробітники набули нових навичок і наскільки ефективно вони можуть їх використовувати.

Процедура оцінювання виглядає наступним чином:

- визначаються категорії людських ресурсів, які важливі для бізнесу;
- окреслюються ключові вимоги до посади за допомогою штатних експертів.

Силами працівників навчального центру буде розроблено методи (наприклад, вправи, анкетування) для оцінювання наявності необхідних навичок і визначення ступеня їхнього розвитку в конкретних співробітників

Висновки. Запропонований до впровадження навчальний центр розроблятиме індивідуальні вправи та опитувальники, які будуть здійснювати оцінку ефективності навчання безпосередньо на робочих місцях. Оцінювання здійснюватиметься керівництвом компанії в обов'язковому порядку. За допомогою серії практичних вправ керівники компанії зможуть визначити, якою мірою співробітники набули нових навичок і наскільки ефективно вони можуть їх використовувати.

Список використаних джерел

1. Про професійний розвиток працівників: Закон України № 4312-VI поточна редакція від 27.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
2. Омельченко О.В., Сідорова Р.А. Інвестиції у персонал, методика оцінки ефективності інвестиції у персонал. *Подільський науковий вісник*. 2019. №4. С. 70-77
3. Омельченко О.М., Слободянюк М.О. Організаційне вдосконалення процесів формування мотиваційного потенціалу персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2(26). С. 23-28
4. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1 (25). С. 59-67
5. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
6. Чорна Л.О., Швед В.В., Хідіров Д.С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1(29). С. 84-90
7. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69
8. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114-117
9. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. №4(41). 2023. С. 105-109

10. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.
11. Швед В.В., Прибега Н.О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. №74. С. 151-156
12. Швед В.В. Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 70-73
13. Швед В. В., Чорнокозинська О. А. Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 101-108

Швед В.В., кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>
Откаленко К.О. здобувач 4-го року підготовки,
спеціальність «Менеджмент»,
Інститут економіки та менеджменту
Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-15>

ДО ПИТАННЯ ПРО СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

TO THE QUESTION OF THE ESSENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Анотація. У даній статті детально розглядається значення ефективного управління людськими ресурсами в контексті сучасних організацій, які функціонують в умовах ринкової економіки та швидких глобальних змін. Автори виходять із тези, що правильне управління персоналом може стати ключем до підвищення продуктивності та ефективності організацій, надаючи їм конкурентні переваги у вирішенні складних завдань та адаптації до зовнішніх викликів.

Стаття досліджує основні підходи до управління людськими ресурсами, з акцентом на комплексне використання культурних, структурних, технологічних та кадрових стратегій, які забезпечують ефективне використання потенціалу персоналу. Особлива увага приділяється визначенню ролі мотивації, професійного розвитку, а також методам адаптації персоналу до змінних умов роботи.

У статті наводяться приклади з практики відомих компаній, які успішно інтегрували інноваційні підходи в управлінні персоналом, що дозволило їм досягти високих результатів у продуктивності та загальній ефективності. Автори аналізують