

економіка та природокористування. К.: Центр учбової літератури 2011.-352с.

3. Дейнека О.Г., Позднякова Л.О. та ін. Менеджмент на залізничному транспорті : Навч. посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 300 с.

4. Дикань В.Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування / В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць. – Харків, УкрДАЗТ, 2015. - № 49. – С. 11-18.

5. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

6. Котик В.В. Стратегія управління витратами транспортного виробництва [Текст] / В.В. Котик // Зб. наук. праць УкрДАЗТ, Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2014, №46 С. 106-107.

7. Позднякова Л.О. Модель підготовки кваліфікованих кадрів в Україні Бизнес-Информ.- 2013.- № 7-8. - С.23-30..

8. Позднякова Л.О. Соціально-економічна модель розвитку залізничного транспорту України // Бизнес-Информ. – 2008. – 405 с.

9. Позднякова Л.О., Дейнека О.Г., Котик В.О., Котик В.В. Стратегічний менеджмент . – К: Центр учбової літератури . – 2009. – 352 с.

10. Позднякова Л.О., Котик В.О., Котик В.В. Реформування залізничного транспорту як фактор стабілізації національної економіки України Вісник Сумського національного аграрного університету: Зб. наук. праць – Суми: Серія «Економіка і менеджмент»- Вип. № 8 (53), 2013. – С. 17 – 19.

11. Стратегія управління: навч. Посібник/ Позднякова Л.О., Дейнека О.Г.- Х.:ТОВ «Олант», 2012.-416с.

УДК 331.363

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Сухорукова Т.Г., к.э.н., доцент,  
Шпак С.И., магистрант (УкрГУЖТ)*

*В статье рассмотрен методологический инструментарий развития персонала на предприятии: формирование целей, факторов и элементов развития персонала. Показано, что обучение персонала необходимо развивать за счет послевузовской составляющей. Повышение квалификации необходимо в большей степени активизировать для тех специальностей, которые обеспечивают конкурентные преимущества предприятия. Необходимо более широко использовать внутрифирменную ротацию персонал. Акцентируется внимание на необходимости планирования карьеры для постоянных сотрудников и более обоснованного формирования кадрового резерва.*

**Ключевые слова:** персонал, развитие персонала, цели развития персонала, факторы развития персонала, обучение персонала, повышение квалификации, аттестация персонала, ротация, карьера.

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Сухорукова Т.Г., к.е.н., доцент,  
Шпак С.І., магістрант (УкрДУЗТ)*

*У статті розглянуто методологічний інструментарій розвитку персоналу на підприємстві: формування цілей, факторів і елементів розвитку персоналу. Показано, що навчання персоналу необхідно розвивати за рахунок післявузівської складової. Підвищення кваліфікації необхідно в більшій мірі активізувати для тих спеціальностей, які забезпечують конкурентні переваги підприємства. Необхідно більш широко використовувати ротачію персоналу в середині фірми. Акцентується увага на необхідності планування кар'єри для постійних співробітників і більше обґрунтування формування кадрового резерву.*

*Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, цілі розвитку персоналу, фактори розвитку персоналу, навчання персоналу, підвищення кваліфікації, атестація персоналу, ротачія, кар'єра.*

## MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

*Suhorukova T.G, Candidate of Economic Sciences, associate professor,  
Shpac S.I., Master (USU of RT)*

*In the article, the methodological toolkit of personnel development at the enterprise is considered: formation of development goals, factors and elements of personnel development. It is shown that the personnel training should be developed at the expense of the postgraduate component through innovative forms of training; Professional development should be more intensified for those specialties that provide competitive advantages to the enterprise. It is necessary to use staff rotation in-house more widely. Attention is focused on the need for career planning for permanent employees and for a more reasonable formation of the personnel reserve.*

*Keywords: personnel, personnel development, personnel development goals, personnel development factors, personnel training, professional development, personnel certification, rotation, career.*

Мир не нуждается в том, чтобы Вы были юристом, священником, врачом, фермером, ученым или торговцем. Он не диктует **что** Вам делать, но требует, чтобы Вы были мастером в **том** деле, за которое беретесь.  
(Орисон Суэт Марден)

**Постановка проблемы.** Рыночная экономика - это не только равнозначные отношения по поводу купли-продажи товаров и услуг, но это еще и культура взаимоотношений, которая должна быть ориентированной на признанные в данном обществе ценности, социальные нормы и нравственные требования. Трансформационный характер отечественной экономики включает в себя

значительный перечень преобразующих действий, в том числе гуманизацию и социализацию экономических процессов, становление гражданского общества с развитыми гражданскими институтами.

Если сузить поставленные задачи до микроуровня, то можно сказать, что формирование рыночной экономики предполагает развитие персонала всех отечественных предприятий.

Формируя свою государственную идентичность Украина в качестве стратегического приоритета развития обозначила переход к человекоцентричной модели общественного прогресса и превращение человеческого ресурса (в его интеллектуальной, инновационной и информационной составляющих) в приоритетное направление капиталовложений.

Сегодня человеческий фактор определяет научно-технический и социальный прогресс. Простая и емкая формула «производительность – от человека» точно выражает главное условие эффективной работы преуспевающих предприятий.

### **Анализ последних исследований.**

Управление развитием персонала является достаточно востребованной темой как зарубежных, так и отечественных ученых, которые исследуют многообразные аспекты использования персонала. Так в работах Сиверса О. Каштановой Е.В. анализируется опыт работы ведущих компаний развитых стран, демонстрирующих стабильно высокие результаты обеспечения взаимодействия технологических, организационных и социальных элементов производства. Практически во всех развитых странах работник, его потребности и его развитие занимают центральное место в сфере управленческой деятельности руководителя фирмы [1,2].

Такие ученые как Дикань В.Л., Панченко С.В., Каграманян А.А. исследуют особенности использования

персонала в условиях высокоскоростного движения. В их работах аргументируется социально-экономическая эффективность проектов совершенствования системы и технологии управления кадровым потенциалом в условиях высокоскоростного движения [3].

В работах Компаниец В.В. развитие персонала рассматривается с духовно-нравственных позиций, базирующихся на православных традициях украинского общества [4].

Современное развитие производства невозможно без творческого подхода и инициативы. В качестве основных принципов совершенствования трудовой деятельности выдвигаются необходимость регулярного обновления знаний и освоение новых специальностей. Работник должен постоянно повышать свой профессиональный уровень, чтобы эффективно решать возникающие проблемы [5].

Безусловно, развитие персонала логично рассматривать в контексте интеллектуальной составляющей общего потенциала предприятия. Являясь важным элементом экономической безопасности предприятия, интеллектуальная безопасность формирует экономическую безопасность предприятия. Ее отсутствие может вызвать непоправимые изменения в производственном процессе. Если не остановить процесс оттока отечественных кадров в зарубежные компании, отечественным предприятиям грозит потеря элементарной экономической безопасности и полная зависимость от иностранных фирм [6].

С другой стороны, развитие персонала остается быстроизменяющейся характеристикой, требующей постоянных новшеств, которые учитывали бы интересы и потребности персонала, как общности и отдельно взятого работника, как элемента этой общности.

В научной литературе ощущается определенный недостаток исследований, связанных с методическими подходами к

вопросу управления развитием персонала. Необходимо научное обобщение методического инструментария.

**Целью данной статьи** является изучение современных инструментов развития персонала на примерах передовых компаний мира и анализ возможности их адаптации на отечественных предприятиях.

Изложение основного материала. Развитие персонала - это система взаимосвязанных действий по: выработке стратегии; прогнозированию и планированию потребности в персонале; управлению карьерой и профессиональным ростом; организации процесса адаптации, обучения, тренинга; формированию организационной культуры [7].

Уместным, в этом контексте, будет упомянуть японскую школу менеджмента. Японские руководители полагают, что им необходимо как можно больше внимания уделять человеческой личности. Только при условии удовлетворения потребностей личности через кооперативную культуру отношений возможно в полной мере использовать способности личности для производительного труда [8].

Основными целями развития персонала являются:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом [9].

Безусловно, необходимо отметить факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- бурное развитие новых информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;
- наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

В этом контексте особо хотелось отметить способность отдельных руководителей подчинять себе других работников. Известно, что один индивид подчиняется другому, потому что другой или сильнее, или умнее и опытнее, или является начальником и имеет право отдавать распоряжения. Правильное использование указанной способности может значительно активизировать все элементы управления развитием персонала.

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Рассмотрим более подробно все элементы управления развитием персонала предприятия.

**Обучение персонала** - совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала [10]. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Несмотря на то, что для обучения отличительной характеристикой является традиционность, необходимо более активно внедрять в производственную практику новые формы обучения. Слова Вольтера: «Видеть и делать новое – очень большое удовольствие» - должны стать эпиграфом к процессу обучения. В рамках статьи мы только перечислим инновационные формы обучения, которые должны войти в практику (таблица 1).

Таблица 1

*Традиционные и инновационные формы обучения*

Вид обучения	Традиционные формы	Инновационные формы
Обучение с инструктором	Лекция Семинар Тренинги Наставничество	Коучинг Интерактивные игры Командный коучинг
Дистанционное обучение	Самообучение на основе рассылки материалов почтой Конкурсы и развивающие игры	Интерактивные учебные курсы Вебинары Видео конференции Видео уроки Запись эталонов Запись учебных кейсов
Подкастинг	-	Аудио книга Аудио и видео подкасты на соц. сетях Аудио игры Интернет-серфинг Блоги по темам

Совершенствование и развитие материально-вещественных факторов производства и, прежде всего, разработка, внедрение и освоение новых технологий требует **систематического повышения как общего культурно-технического и профессионального уровня работников, так и повышения квалификации** в пределах конкретных трудовых функций. В таком повышении заинтересованы и предприятия, и сами работники, поскольку требование к качеству рабочей силы постоянно повышается.

Современное производство предъявляет высокие требования к рабочим кадрам и системе подготовки,

переподготовки и повышения квалификации. В ходе научно-технического прогресса одни профессии исчезают, другие появляются. Уплотняется трудовой ритм, меняются технические средства. Все это порождает необходимость в новых формах подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

Если говорить о нетрадиционных методах повышения квалификации, то следует применять те же формы, что указаны в таблице 1. Необходимо более взвешенно подходить к формированию списков тех сотрудников, которые должны пройти повышение квалификации.

Целесообразно чаще отправлять на курсы повышения квалификации тех сотрудников, которые принесут предприятию максимум пользы, или сотрудников, которые занимают важные посты.

Выбор подходящего учебного центра стоит осуществлять, опираясь на следующие показатели: отзывы тех, кто уже проходил обучение; состав преподавателей; насколько долго центр осуществляет свою деятельность; стоимость курсов. Не случайно стоимость оказалась на последнем месте. Высокая цена прохождения курсов совершенно не гарантирует, что они будут полезны слушателю. Бывают случаи, когда стоят курсы дорого, а практической пользы приносят минимум.

Однако важно не только уделять внимание повышению квалификации работника, что является прерогативой предприятия, но и активно заниматься переподготовкой безработных, в услугах которых общество будет нуждаться в будущем.

С другой стороны, нельзя достичь высоких производственных показателей, экономя на заработной плате, социальных программах, образовании, здравоохранении и пр. В Японии, США, Германии, Швеции, Великобритании, Франции почасовая заработная плата в промышленности составляет 15-22 долл., а расходы на образование 5 – 7 % ВВП [11].

Сегодня можно говорить о совершенно новом этапе **аттестации персонала**, при котором вместо массовых кампаний, носящих, как правило, формальный характер, проводятся проверки на профессионализм и пригодность к работе конкретного сотрудника в современных условиях. Сейчас необходимость и полезность аттестации очевидна – с ее помощью можно объективно определить творческую ценность каждого работника для конкретного предприятия.

Общие нормы относительно проведения аттестации работников всех

категорий независимо от места работы установлены разделом III «Аттестация работников» Закона Украины «О профессиональном развитии работников» от 12 января 2012 года № 4312-VI, который вступил в силу с 5 февраля 2012 года [12].

Одним из эффективных методов развития работников является **ротация** - горизонтальная или вертикальная. Руководства крупных предприятий с многотысячными штатами и сетями региональных представительств часто прибегают к кадровым перемещениям. Ротация - важная составляющая механизма управления коллективом и карьерой сотрудников. Ее суть состоит в горизонтальных должностных перемещениях с целью повышения квалификации работника, его профессионального разряда или категории.

Смена работником вида деятельности может дать значительный положительный эффект. Западные экономисты считают, что, работая на одном месте, человек приобретает не только положительный опыт, но и отрицательные привычки. Поэтому, по их мнению, через три-пять лет работнику необходимо менять место работы или выполняемые функции [13]. Возможности ротации широко используются западноевропейскими странами на государственной службе. Так, в Германии согласно разработанной в 2004 г. Федеральным министерством внутренних дел программе по предотвращению коррупции в органах федеральной власти ключевым методом решения проблемы, ее предотвращения и профилактики провозглашаются анализ уровня коррупциогенности должностей и ограничение срока службы на позициях с высоким показателем (до 5 лет) с последующей ротацией. Для продления срока службы в должности с высокой коррупциогенностью необходимо сделать соответствующую запись в архиве,

которая объясняет причины продления должностных полномочий, что не только усиливает подконтрольность кадровых перестановок, но и позволяет персонифицировать ответственность за принятое решение.

В Китайской Народной Республике ротация предусматривает плановый перевод государственных служащих, отработавших на одной должности более 10 лет, на другую должность, перемещение на аналогичную должность в другой местности. При этом государственные органы всех ступеней обязаны иметь определенное количество вакантных должностей - резерв должностей для принятия государственных служащих в порядке ротации [14].

**Карьера**, как средство развития персонала позволяет организации получить лояльных, мотивированных и преданных сотрудников.

Карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека. Каждый работник, особенно тот, кто демонстрирует возможности и желание карьерного роста, должен знать о своих перспективах как на ближайшее время, так и на более длинный период. Но также он должен иметь четкое представление о тех требованиях и условиях, которым он должен соответствовать для того, чтобы встать на ту или иную ступень служебной лестницы.

Планирование развития карьеры всегда было важно, но сегодня аналитики говорят, что оно приобрело особенное значение, и сам характер управления карьерой сильно изменился. Практически каждый сотрудник в компании в определённый момент начинает серьёзно задумываться о своём будущем, о своей карьере.

Карьера имеет свои движущие мотивы, отталкиваясь от которых

менеджеры принимают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. К таким мотивам относятся: автономия; функциональная компетентность; безопасность и стабильность; управленческая компетентность; предпринимательская креативность; потребность в первенстве; стиль жизни; материальное благосостояние.

Своего обновления требует и такой метод развития персонала как **кадровый резерв**. Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Формирование кадрового резерва должно опираться на следующие принципы:

- *принцип актуальности резерва* - потребность в замещении должностей должна быть реальной;

- *принцип соответствия кандидата должности и типу резерва* - требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;

- *принцип перспективности кандидата* - ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Необходимо более активно использовать различные виды социальных

и гуманитарных технологий. Совершенствования требует прогнозирование и планирование, как важнейшие инструменты управления социальным развитием. Работники социальных служб предприятия должны обладать высокой степенью компетенции, соединяющей общие и профессиональные знания со стремлением брать уроки у жизни, готовностью при выборе вариантов решения той или иной социальной проблемы держать совет с теми, чьи интересы в данном случае затрагиваются [15].

Управление социальным развитием организации должно ориентироваться на определенные социальные приоритеты. При ограниченности материальных, финансовых и иных ресурсов преимущество должно отдаваться тому, что способствует достижению основных целей организации, питает деловой настрой работников, отвечает повышению качества трудовой жизни.

Развитие персонала довольно часто требует привлечения дополнительных финансовых средств, которых у предприятия обычно не хватает. Более того, согласно исследованиям ученых на предприятиях не только отсутствует адекватное развитие персонала, но и не выполняются социальные гарантии, указанные в коллективных договорах [16]. Естественно, что это отражается на показателях качества жизни персонала отдельно взятого предприятия.

**Вывод.** В завершении хотелось бы отметить, что развитие личности, повышение уровня общей и нравственной культуры населения, увеличение профессионального и творческого потенциала, улучшение благосостояния и укрепление здоровья населения являются важнейшими условиями и одновременно мощной движущей силой научно-технического и социально-экономического развития, и надежной основой стабильности и процветания общества.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Дерек Сиверс. Все в твоих руках. 40 уроков для предпринимателя нового типа / Дерек Сиверс. - Пер. с англ.- М.: Изд-во Альпина, 2012. – 112 с.
2. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
3. Панченко С.В. Социально-экономические аспекты высокоскоростного железнодорожного транспорта: учебник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, А.А. Каграманян, Т.Г. Сухорукова. – Харьков: «Диса плюс», 2016. – 232 с.
4. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 2. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту): монографія / В. В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.
5. Киселева М.Н. Оценка персонала / М.Н. Киселева. – С-Пб: Питер, 2015 – 256 с.
6. Сухорукова Т.Г. Социальный фактор экономической безопасности предприятия // Залізничний транспорт України, 1998. - № 4-5. – С. 21-28.
7. Дикань В. Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: навч. посібник / В.Л. Дикань, Ю.В. Елагін, Т.Г. Сухорукова, 2012. – 345 с.
8. Сухорукова Т.Г. Экономическая безопасность и ее интеллектуальная составляющая как залог долговременного успеха на рынке / Т.Г. Сухорукова // Деловая жизнь. – 1998. - №7-8. – С. 26-27.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/



под ред. А. Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2008. – 560 с.

10. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

11. Средняя зарплата по странам мира в 2016 году: рейтинг/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://anothercitizenship.com/country/statistika-zarplat-v-stranax-evropy-i-mira.html>

12. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17/>

13. Механизмы ротации кадров // HR-Portal/ - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/mehanizmy-rotacii-kadrov>

14. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

15. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

16. Компанієць В.В. Соціальна відповідальність на залізничному транспорті України: щодо оцінки наслідків реформування та механізму забезпечення / В.В. Компанієць // Вісник економіки і промисловості. – 2016 - № 55. – С. 151-160.