

## ЛІТЕРАТУРА

1. Антонюк, О. В. Інноваційні стратегії розвитку підприємств: теорія та практика: монографія / О. В. Антонюк. - К.: КНЕУ, 2016. - 448 с. 2. Гриньова, М. М., Іванова, О. М., Корнеєва, Л. М. та ін. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. / За ред. М. М. Гриньової. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 488 с. 3. Мазаракі, А. А. Прогнозування та планування інноваційного розвитку підприємства / А. А. Мазаракі. - К.: КНЕУ, 2008. - 344 с. 4. Петруня, Ю. Є. (ред.) Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 216 с. 5. Семененко, А. П. Стратегічне управління інноваціями: Навч. посіб. / А. П. Семененко. - К.: КНЕУ, 2007. - 344 с.

УДК 338.108

### СУЧАСНА ПРОБЛЕМАТИКА У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

**Величко О. П.,**

*здобувач третього рівня вищої освіти  
Приватного вищого навчального закладу  
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука» (м. Рівне, Україна)*

**Науковий керівник: Аргюшок В. С.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Приватного вищого навчального закладу  
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука» (м. Рівне, Україна)*

***Анотація.** В даній статті наведено основні проблеми управління розвитком персоналу. Наголошено на вагомості «універсальної підготовки» кадрів. Виділено актуальний інструментарій управління розвитком персоналу підприємства. Науково-практичним завданням роботи є вивчити та довести вагомість вирішення сучасної проблематики у сфері управління розвитком персоналу. Було підсумовано, що в нашій країні більша частина підприємств керуються застарілою системою управління розвитком персоналу, а головним важелем є матеріальне заохочення розвитку. Натомість же доведено необхідність єдиної інноваційної системи управління розвитком персоналу.*

***Ключові слова:** розвиток персоналу, системи управління персоналом, мотивація, закони управління, інноваційні інструменти.*

***Abstract.** This article presents the main problems of personnel development management. Attention is focused on the importance of "universal training" of personnel. The relevant toolkit for managing the development of the company's personnel is highlighted. The scientific and practical task of this work was to study and prove the importance of solving modern problems in the field of personnel development management. It was concluded that in our country, the majority of enterprises are managed by an outdated system of personnel development management, and the main lever is material encouragement of development. Instead, the need for a single innovative personnel development management system was proven.*

***Keywords:** personnel development, personnel management systems, motivation, management laws, innovative tools.*

Управління розвитком персоналу стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності, тому потребує підвищеної уваги та залишається актуальним для всіх господарських формувань. Вимоги сучасної економіки орієнтовані на ефективну реалізацію кадрового потенціалу. Таким чином, людські ресурси та супутні служби повинні виконувати такі завдання, як покращення стандартизації та організації праці та управління людськими ресурсами.

Ефективне функціонування компаній безпосередньо залежить від забезпечення високої якості кадрового потенціалу та відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам, які існують на сьогодні [7, с.206].

Питання вирішення проблематики у сфері управління розвитком персоналу неодноразово потрапляло під призму низки українських та іноземних дослідників. Зокрема, в межах даної публікації були враховані наукові доробки таких авторів: Барбашин С., Вороніна В. Л., Гавкалова Н. Л., Ковальська К. В., Партика І. В., Серняк І., Терещенко Т.Є., Шостак Л. В.

Метою даного дослідження є виділення актуальних пропозицій та заходів для вирішення сучасної проблематики у сфері управління розвитком персоналу.

Відповідно до мети даної статті завданнями було: дослідження сучасної проблематики управління розвитком навчання персоналу, інноваційних методів управління розвитком персоналу, їх особливостей, можливості упровадження у вітчизняну практику та доцільності їх комплексного використання задля підвищення результативності управління розвитком персоналу.

Мотивація розвитку працівників не повинна обмежуватися тільки заходами матеріальної винагороди. Вона повинна бути спрямована на вдосконалення особистості працівника, формування в ньому зацікавленості в успіху організації в цілому, і має включати в себе також інші форми, такі як: соціальні пільги, моральні заохочення, гуманітарні стимули до праці і т. д.

Високий рівень системи мотивації праці працівників сприяє збільшенню ефективності виробництва, що надалі веде за собою отримання прибутку. Тому для кінцевого успіху велике значення має збіг цілей працівника та підприємства.

Значною проблемою ефективного здійснення управління персоналом є недостатня організація внутрішнього контролю в діяльності підприємств. Не менш важливою проблемою є відсутність чіткого розмежування контрольних функцій бухгалтерської, економічної та аудиторської служб, що спростило б контроль господарських процесів, що відбуваються на підприємстві. З метою забезпечення посилення контрольних функцій особливу увагу слід приділяти перевірці прибутковості не лише окремих компаній, а й компанії в цілому. Зрештою, логічно дійти висновку про необхідність активізації внутрішнього контролю працівників бухгалтерії, що передбачено нормативно-правовими актами, зокрема Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1].

Багато сучасних досліджень доводять, що лише мала частина успіху компанії залежить від її технічного потенціалу. Велика ж складова успішності бізнесу – якість і кваліфікація робочої сили, оскільки саме від людей, їх знань, умінь і навичок залежить те, як саме буде використовуватися наявний технічний потенціал і якість продукції, що випускається. Персонал є ключовою перевагою компанії, оскільки людина – не тільки носій знань, а й їх виробник і споживач.

Інтегрована система навчання повинна стати невіддільною частиною загальної системи управління персоналом та корпоративного управління в цілому. Навчання орієнтоване на розкриття та розвиток професійних компетенцій, стимулювання пізнавальної активності, готовності до управління та вирішення розбіжностей у розумінні важливості навчання та практичного використання знань у сфері професійного менеджменту.

Новаторським та високоефективним методом розвитку кадрів є впровадження тренінгових заходів. Ці тренінги відкривають нові перспективи, сприяють зміні поведінки, вирішенню нетипових ситуацій та засвоєнню нових професійних вмінь. Важливо враховувати, що активні методи навчання набагато ефективніше застосовуються порівняно з традиційними підходами. Програми навчання повинні містити компоненти, які сприяють нестандартному, інноваційному та креативному мисленню та рішенням завдань.

Сучасний арсенал навчальних технологій розмаїтий, пропонуючи ефективні інструменти для розвитку різних навичок і компетентностей, як особистісних, так і професійних. Загалом, всі навчальні програми можна умовно розділити на три ключові групи: тренінги для особистісного зростання; програми навчання спілкуванню; бізнес-тренінги [3, с.135].

Освітні ініціативи, додаткова підготовка персоналу та перепідготовка працівників – всі ці завдання стають перед відділом персоналу новими, складними викликами. Щоб впоратися з ними, необхідно розробляти та впроваджувати новаторські підходи до підготовки кадрів, які відповідають потребам конкурентоспроможного персоналу.

Отже, забезпечення процесу вдосконалення системи оцінки є основою ефективного управління. Погляд на співробітників як основну цінність підприємств, створення умов для залучення і утримання кращих, своєчасна підготовка персоналу до потреб підприємств формує міцну основу розвитку професійної компетентності персоналу.

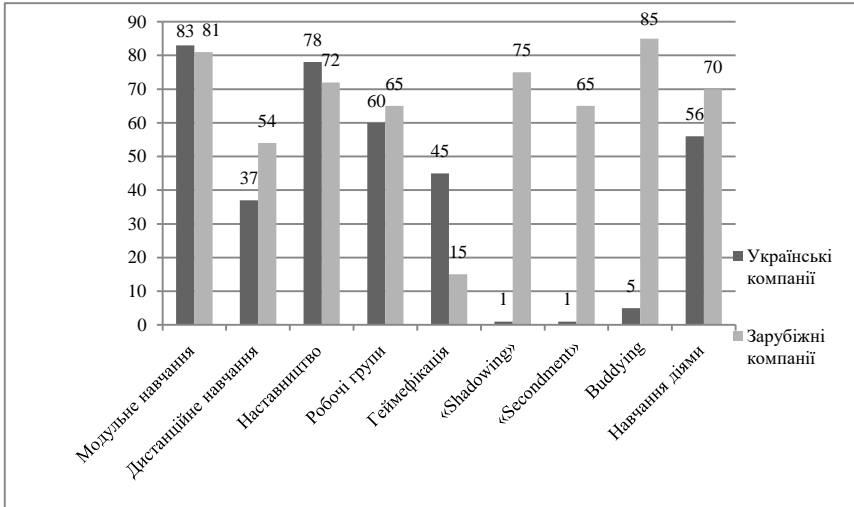
Найчастіше навчанням персоналу займаються відділи професійного навчання організації. Так, наприклад, великі західні компанії витрачають на цілі навчання до 10% фонду заробітної плати. На жаль, в Україні цей показник в 3-4 рази нижче. Ці кошти розглядаються як інвестиції, які в майбутньому принесуть компанії прибуток. А розвиток і навчання персоналу набуває стратегічного значення [4, с.151].

Одним з найбільш ефективних методів інноваційного навчання є, метод case-study, або метод конкретних ситуацій. Ключовим поняттям даного методу є ситуація як набір обставин або умов, що створюють ту чи іншу ситуацію, вибір будь-яких з них буде впливати на кінцевий результат.

В останні роки крім case-study в українську бізнес-практику почали активно входити та інші нові методики навчання персоналу, які активно використовуються в зарубіжних країнах. Статистика поширення різних технологій навчання персоналу в Україні і за кордоном представлена на рис.1.

Метод «Shadowing» найчастіше застосовується для навчання молодих фахівців без досвіду роботи, а також студентів вишів і стажистів. Схема навчання максимально проста: стажеру дається можливість день або два «побути тінню» фахівця, який представляє спеціальність, за якою учень передбачає працювати в майбутньому в даній організації. Як свідчить статистика, після такого навчання 50% випускників починають більш реально оцінювати свою професійну придатність, перестають будувати ілюзії про те, які вони цінні фахівці. Відзначимо, що цей спосіб відносно недорогий, водночас значно підвищує ймовірність того, що компанія отримає в особі учня нового мотивованого співробітника.

Наступний, гідний уваги метод навчання «Secondment» не має точного аналога перекладу на російську мову, але в змістовному плані метод можна визначити як «прикомандирування», що являє собою обмін співробітниками як різновид їх ротації.



**Рис. 1. Український і зарубіжний досвід поширення методів навчання персоналу**

*Джерело: сформовано автором*

Такий обмін персоналом відрізняється від звичайного переміщення тим, що воно може бути не тільки внутрішнім в рамках однієї компанії, але і зовнішнім, коли співробітниками обмінюються різні компанії, причому належать до різних сфер діяльності. Обмін може бути тривалим (до 1 року) або короткостроковим (до 100 робочих годин) [5, с.155].

Метод заснований на наданні об'єктивного зворотного зв'язку, але перш ніж давати зворотний зв'язок, учасників навчають, як коректно і неупереджено це робити, проводяться тренінги, консультації.

Дистанційне навчання – ще один досить активно впроваджуваний метод, який дозволяє забезпечити, по-перше, економію часу, територіальну доступність, коли нема потреби витратити час і гроші на транспорт до місця навчання, по-друге, значно знижуються витрати, пов'язані з орендою приміщення, є можливість одночасно навчатися великій кількості людей.

Завдяки новим ІТ-розробкам підвищується якість навчання, в електронний курс можна оперативно вносити зміни і доопрацювання, широкий вибір навчальних програм, швидкий доступ до електронних бібліотек з об'ємною інформаційною базою, відсутність необхідності у великому штаті лекторів або тренерів, легкість проведення контролю.

Гейміфікація або ігрофікація – це системний, штучно створений інструмент, завдяки використанню ігрових технологій та інших, які залучають учасників виконувати дії і приймати рішення. Суть гейміфікації ґрунтується на принципі дроблення великої мети на безліч маленьких, а в процесі навчання здійснюється миттєвий зворотний зв'язок, завдяки якій людина помічає свій навіть самий незначний прогрес. Якщо працівник бере участь у процесі та самостійно в ньому бере участь, то може засвоїтися до 90% інформації, тому ігрові методики вкрай важливі в процесі навчання.

Для навчання також необхідно впроваджувати і використовувати сучасні канали комунікації, якими користуються зараз всі соціально активні люди: YouTube, наприклад, для проведення прямих трансляцій, подкасти, блоги.

В сучасній практичній діяльності використовується такий інноваційний інструментарій для управління персоналом: аутстафінг, менторство, мотивація та впровадження віртуального офісу.

При аутстафінгу одні компанії надають співробітників іншим для здійснення робіт, у тому числі на певний термін, тобто передбачено передання фахівців, а не кінцевого результату. По договору аутстафінгу компанією-аутстафером надаються її кваліфіковані співробітники у тимчасове користування компанії замовника. Такі працівники можуть бути підпорядковані трудовому розкладу замовника, мати свої робочі місця на території замовника, але одержують щомісячну зарплату від компанії аутстаферу. Іноді стається таке, коли замовником звільняються його працівники, а аутстафером вони зараховуються до його штату, тож працівники продовжуватимуть виконувати свої звичайні обов'язки, але будуть числитися в штаті компанії аутстафера [2, с.48].

Компанія, що користується послугами компанії-аутстафера: тимчасово по договору одержує кваліфіковані кадри; уникає ризиків тимчасового працевлаштування; позбавляється від відповідальності за кадрове забезпечення; зменшує витрати по створенню робочих місць; економить на податках; знижує витрати на організацію робочого простору. Наставництво – один з найефективніших методів адаптування. Наставником спрямовуються дії нового співробітника в певній галузі, реалізується принцип «Роби, як я!». Наставництво – це навчання на особистому прикладі, практичне передання професійних та інших навичок і знань від старших до молодших, від більш досвідчених менш досвідченим.

Розвиток наставництва буде ефективним у тих організаціях, де: на роботу приймають співробітників, які потребують навчання; є складнощі у здійсненні роботи; має місце інтенсивне зростання.

Проте наставництву характерні і деякі недоліки: зокрема вагоме значення належить людському фактору, коли велика відповідальність у навчанні покладена на одну людину, то вона також може припуститися

помилку. До того ж при тісному зв'язку із наставником працівники можуть переймати деякі шкідливі професійні звички. Отже, підбір наставника являється доволі відповідальною задачею. Від вибору людини на посаду наставника залежатиме результативність даного процесу[6, с.81].

Ще одним із чинників ефективної роботи системи управління є мотивація. Мотивація відноситься до числа проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика частіше усього обмежені оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малорезультативними. Більшою мірою у вітчизняних організаціях використовуються тільки фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не застосовуються взагалі. Відмінно від іноземних компаній, де теорія мотивації вже десятиліттями не лише вивчається і поглиблюється, але й втілюється практично. Наявна достатня чисельність теорій та концепцій, які кожною країною використовується для досягнення найліпшого результату. Закордонний досвід може послужити основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу.

В загальному головним складовим мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою характерні наступні загальні принципи та особливості: самостійність працівників, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків; кожен працівник має острах втрати свого джерела доходу, тому як правило, ніхто не намагається «з'їсти» все дозволене, навпаки, усі бажать більше вкладати у нові технології, в підвищення кваліфікації, у науку; повсюдне застосування систем стимулювання як інструментарію диференціювання оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях; переважне використання погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях згідно із контрактною формою трудової діяльності; доволі серйозне відношення до нормування праці як вагомому інструменту її організації; погодинна форма оплати праці як основна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших методів використання [1].

Таким чином, при розробці програм навчання персоналу, необхідно активно впроваджувати інноваційні методи, використовувати всі доступні технічні можливості та модернізувати свою освітню базу. Розвиток трудового потенціалу працівників – важлива складова успіху всієї компанії, оскільки саме персонал виробляє продукцію і надає послуги.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Барбашин С. Аутсорсинг та аутстафінг: користь чи шкода URL: <http://blog.liga.net/user/sbarbashin/article/22054.aspx> 2. Вороніна В. Л. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Випуск 36. С. 46-50 3. Гавкалова Н. Л. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. Вип 58. Ч. 2. С. 133 – 137 4. Ковальська К. В. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154 5. Партика І. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 154 – 157. 6. Серняк І. Роль соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації. *Галицький економічний вісник ТНТУ*, 2019. Том 59. № 4. С. 75–83. 7. Терещенко Т.Є. Управління розвитком персоналу як запорука конкурентоздатності страхової компанії. *Економічні студії*. 2019. № 2 (24). – С. 205-209 8. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Призовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99

УДК 946.91(477.83/.85)"16"(093.3)

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА НЕТІШИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ «СПЕЦІАЛІЗОВАНА МЕДИКО-САНІТАРНА ЧАСТИНА МІСТА НЕТІШИН»

**Войтко І. В.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Приватного вищого навчального закладу  
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука» (м. Рівне, Україна)*

*Науковий керівник: Коробович Л. П.,  
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Приватного вищого навчального закладу  
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука» (м. Рівне, Україна)*

***Анотація.** Досліджено теоретичні основи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я та особливості мотивації працівників медичних установ. Проведено аналіз організаційної структури Комунального некомерційного підприємства Нетішинської міської ради «Спеціалізована*