

БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

УДК 331.108.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.17>

Лінькова О.Ю.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У статті досліджено значення організаційного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності. Запропоновано збалансовану модель організаційного розвитку на основі системи навчання, яка містить: дослідження ринкового попиту та споживчих цінностей; закріплення бізнес-моделі в стратегічному управлінні; аудит кадрового потенціалу; формування системи навчання за проектом навичок; запровадження структурного компоненту управління змінами на основі стратегічного лідерства. Ризиками використання збалансованої системи навчання в межах обраної бізнес-моделі є: підвищення амбіцій персоналу; складність оцінки результатів навчання; підготовка навчальних програм. Заходами щодо мінімізації ризиків запровадження збалансованої системи навчання є: командна робота; формування структурного підрозділу коучів; укладення довгострокових угод на визначені програми навчання; системи мотивації.

Ключові слова: організаційний розвиток, бізнес-модель, управління змінами, комунікації, менеджмент, діджиталізація.

PERSONNEL TRAINING AS AN EFFECTIVE TOOL
OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Linkova Olena

National technical University
"Kharkov Polytechnic Institute"

The article examines the importance of organizational development to ensure competitiveness: increasing the ability of the organization to adapt to changing environmental conditions; updating the management system, organizational structure and culture; setting current goals, introduction of new technologies and methods of work in operational activities and management; creation of new structural units of the organization. Adaptation of domestic business to the rapid pace of market changes requires effective systematic implementation of a set of actions on strategic management based on business models, innovation management and marketing communications. Emphasis is placed on the main goal of development – to accelerate the process of adaptation to market changes. A balanced model of organizational development based on the education system is proposed, which includes: research of market demand and consumer values; consolidation of the business model in strategic management; audit of human resources; formation of a system of training according to the project of skills; introduction of a structural component of change management based on strategic leadership. The basis of organizational development is: ranking of staff values; introduction of systematic training; formation of a microclimate of mutual assistance in teams; timely informing staff about changes in market factors that will affect the implementation of organizational change; increased material support at the level of strategic management of individual work of operational level managers. The risks of using a balanced learning system within the selected business model are: increasing the ambitions of staff with the development of skills and changing life priorities; the difficulty of directly assessing the effectiveness of learning outcomes; preparation of educational personality-oriented programs. Measures to minimize the risks of implementing a balanced learning system are: teamwork; formation of a structural subdivision of coaches; concluding long-term agreements for certain training programs; motivation systems.

Keywords: organizational development, business model, change management, communications, management, digitalization.

Постановка проблеми. Темпи змін світу за часів глобалізації зростають з кожним днем. Інформаційна економіка, постіндустріальне суспільство, індустрія 4.0, шоста управлінська революція, демографічні проблеми, екологічні катастрофи, пандемії – все це осередки сучасного світу, який накопичив велику кіль-

кість знань та стоїть перед вибором напрямків руху. Період 2020 року в світі мав негативні показники: падіння ділової активності; зростання безробіття та соціальної напруги; падіння обсягів виробництва, торгівлі і споживання. Пандемія COVID-19 внесла корективи не тільки в систему управління охороною

здоров'я, а й у систему організаційного розвитку бізнесу. Бізнес за останній рік мав у стислі терміни вирішити завдання забезпечення гнучкості за умов стрімкої невизначеності. Умовами змін в бізнесі стають інформаційні (канали комунікацій), матеріальні (дефіцит ресурсів), організаційні (цілеспрямованість), соціально-психологічні (готовність сприйняти зміни). Викликами для сучасного бізнесу стають: характер роботи визначається завданнями, які необхідно виконувати, працівники орієнтуються на замовлення клієнтів, відсутність чіткої ієрархії у відносинах працівників, необмеженість робочого часу. За названих умов гнучкість бізнесу реалізується в комплексній програмі змін індивідів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питання організаційного розвитку займаються як вітчизняні так і закордонні вчені: Адезес І.К. вивчаючи процес управління змінами в бізнесі, концентрує увагу на головному критерії ефективності – забезпечення гнучкості [1, с. 127]. Діба М.І., Гернего Ю.О. аналізують світовий досвід діджиталізації економіки [7, с. 52]. Уенделл Френч та Сесіл Белл: зазначають, що організаційний розвиток – це довгострокові програми щодо вдосконалення процесів організаційного оновлення і прийняття рішень [10, с.138].

Але прискорення ринкових викликів до конкурентоспроможності бізнесу вимагає запровадження інструментів, які забезпечують його ефективність.

При цьому пандемія COVID-19 створює нові умови для бізнесу, які необхідно врахувати для виживання бізнесу.

Метою статті є аналіз напрямків розв'язання проблеми ефективного управління організаційним розвитком та вдосконалення його інструментів.

Основний матеріал дослідження. Глобалізаційні процеси постійно посилюють конкуренцію. Реалізація заходів з організаційного розвитку стикнулася з об'єктивними проблемами: особливостями дистанційної роботи (віддалена офісна робота); утримання споживача за умови певної обмеженості пересування, як в країні так і за її межами; зміна споживчих пріоритетів; зниження купівельної спроможності (зростання бідності); зростання транспортних витрат. Актуальні напрямки організаційного розвитку бізнесу: оновлення стратегічної, інформаційної та логістичної підсистем; моніторинг попиту та пропозицій на ринку; підвищення навичок менеджерів щодо віддаленої організації роботи команд; запровадження: відповідних комунікаційних технологій зі стейхолдерами; дистанційних операційних програм навчання персоналу; інтегрованих систем управління.

Зважаючи на це бізнес занурюється в стійке середовище невизначеності, яке формує вимоги до збалансованого використання жорстких та м'яких методів менеджменту. Жорсткі методи виступають важелем керуваності, а м'які – адаптивності.

Діджиталізація економіки (як спосіб приведення будь-якого різновиду інформації до цифрової форми), з кожним роком актуалізує увагу до людини та збалансованості розвитку [2, с. 365]. Розвиток, як процес переходу від одного стану до іншого, вимагає визначення певних структурних маркерів. Розвиток бізнесу в Україні за останні роки свідчить про те, що інвестори надають перевагу напрямкам з швидким обігом капі-

талу, найвищим попитом та мінімальним ризиком (ІТ, комерція, фінансові сектори, освіта). При цьому, наповнення бюджету країни доводить лідерство галузей з тривалим технологічним циклом, значним первісним капіталом (сільське господарство (16 %), переробна промисловість (20 %), комерція (20 %)). Тому метою розвитку економіки країни є розширення світового досвіду щодо підвищення продуктивності праці саме в галузях, які наповнюють бюджет країни. Інтегративним елементом всіх галузей є персонал та його здатність до індивідуального розвитку та сприйняття змін на ринку. Конкурентоспроможність бізнесу визначається його здатністю систематизованого використання інформації персоналом.

Бенніс В. зазначає, що організаційний розвиток – це освітня стратегія, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей та структури організації з метою поліпшення її адаптації до вимог технологій і ринку [3, с. 97].

Метою організаційного розвитку є: вирішення проблем, які перешкоджають ефективному використанню людських ресурсів; формування спрямованого розвитку кожного співробітника, що сприяє продуктивному функціонуванню організації в цілому [8, с. 75]. Отже, організаційний розвиток – це навчання та інформування людей, яке змінює практику ведення бізнесу. Організаційний розвиток як один з методів управління змінами призводить до видозмін: форм (злиття, поглинання, власність); функцій менеджменту; організаційної структури [5, с. 116]. Організаційні зміни – це створення нових організаційних форм і розвиток нових здібностей орієнтованих на організаційну культуру і цінності [6, с. 48]. У сучасних західних концепціях організаційного розвитку робиться акцент на інтеграції інтересів співробітників і цілей організації в цілому, а також на створенні структур, систем і процесів, які забезпечують можливість постійного удосконалення діяльності організації [4, с. 21]. Організаційний розвиток: необхідний бізнесу для того, щоб адаптуватися до зовнішніх умов; передбачає необхідність управління (плановість змін); орієнтований на довготривалий процес; вимагає наукового підходу; використовує системність та міждисциплінарний підхід; вимагає агента змін (менеджера, консультанта, який має навички спілкування для встановлення довірчих відносин) і його обов'язкове втручання в процес змін організації; основна ідея – клієнт сам керує змінами; вимагає перегляду організаційних цінностей та організаційної культури; використовує спеціальні методики, підходи й технології; форма реалізації – стратегія, програма, комплекс заходів; передбачає ефективність. Завдання, які дозволяють вирішити організаційний розвиток: підвищення здатності організації адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища; оновлення системи управління, організаційної структури та культури; постановка актуальних цілей, впровадження нових технологій та методів роботи у операційну діяльність та управління; створення нових структурних одиниць організації (злиття, поглинання).

Умови саморегуляції ринку через зміни цін відповідно до ринкового попиту є рушійною силою організаційного розвитку бізнесу всіх сфер економіки. Маркетингові комунікації дозволяють точно спроектувати реакцію споживачів по відношенню до конкретного

виробника, від чого залежить фінансовий результат. Аналіз еластичності попиту дозволяє оцінити: чи не є бізнес монополістом; ступінь потреби в товарі; залежність від питомої ваги даного товару в бюджеті споживача. Фактором, який визначає еластичність пропозиції, стає можливість перепрофілюватися на випуск іншого товару. За низького рівня автоматизації та діджиталізації в певних сферах економіки (зокрема, промисловість) зростає термін перепрофілювання діяльності – бізнес втрачає ринкові позиції. Компенсатором технічного переозброєння підприємств стає система маркетингових комунікацій, ефективна робота яких дозволяє дослідити існуючий попит на різних територіальних ринках. Економічні інтереси як форма прояву потреби людини стають основою суспільного попиту. Вибір певних благ споживачем визначається: рівнем задоволення певної потреби, досвідом, смаком, можливостями, якісними властивостями, рівнем громадського та особистого розвитку, модою.

Взаємопов'язаність різних типів змін в організації (стратегічні – довгострокові, тактичні – еволюційні та стрибкоподібні функціональні перетворення, оперативні – виправлення помилок та ініціація напрямків покращення продуктивності праці) на перше місце серед професійних навичок персоналу виводить навчання.

Тому пропонується реалізація збалансованого організаційного розвитку бізнесом через управління системою навчання персоналу в полі обраної бізнес-моделі, що дозволяє максимально посилити кадровий потенціал за умов невизначеності. Приспособлення вітчизняного бізнесу до швидких темпів ринкових змін вимагає ефективної системної реалізації комплексу дій зі стратегічного менеджменту на основі бізнес-моделей, інноваційного менеджменту та маркетингових комунікацій. Бізнес-модель – це концептуальна характеристика того, як саме конкретна компанія заробляє гроші (краудсорсинг, виробник, лоутач, франшиза, комісія). Вибір бізнес-моделі включає: витрати на розробку товару; організація продажу; спосіб отримання прибутку (стратегія ціноутворення, спосіб оплати). Основними етапами процесу організаційного розвитку є: дослідження ринкового попиту та споживчих цінностей; закріплення бізнес-моделі в стратегічному управлінні; аудит кадрового потенціалу; формування системи навчання за проектом навичок; запровадження структурного компоненту управління змінами на основі стратегічного лідерства. Жорсткими елементами є: бізнес-модель; структурний підрозділ управління змінами; система навчання. М'якими: цінності; навички; лідерство.

Формування системи навчання в бізнесі дозволить збільшити віддачу від розвитку навичок персоналу як інструменту: виправлення помилок; розвитку; захоплення [9, с. 58]. Особистісне орієнтоване навчання дозволить отримати покращені результати менеджменту через запровадження стратегічного лідерства: психологічна готовність до ризику; інноваційність; комплексність вирішення проблем; вміння самовдосконалюватися і навчатися; інтегрування цінностей; відданість ідеї служіння. Основою особистісного навчання стає гармонійний розвиток людини через майстерне використання досягнень педагогіки, психології та збереження фізичного і морального здоров'я. Навчання персоналу в період виконання професійних обов'язків має певну

специфіку: концентрація на цільових аспектах професійної діяльності; значний вплив колег на відношення до навчання; авторитет менеджера; економічна залежність. Результати навчання персоналу: відкривають для менеджерів перспективи формування ініціативної групи з реалізації змін яких вимагають ринкові перетворення; розширюють компетентність персоналу у виконанні завдань, пов'язаних з індивідуальними замовленнями клієнтів; дозволяють залучити до змін максимальну кількість персоналу; підвищують рівень використання технологічних можливостей бізнесу; вносять корективи в показники монотонності праці.

Ризиками використання збалансованої системи навчання в межах обраної бізнес-моделі є: підвищення амбіцій персоналу з розвитком професійних та особистісних навичок; зміна життєвих пріоритетів; складність прямої оцінки ефективності результатів навчання; підготовка навчальних особистісно орієнтованих програм.

Заходами щодо мінімізації ризиків запровадження збалансованої системи навчання є: командна робота; формування структурного підрозділу коучів, функціональним завданням якого є формування класів навчання персоналу з урахуванням професійних вимог та індивідуальних продуктивних інструментів навчання; укладення довгострокових угод на визначені програми навчання; приведення системи мотивації у відповідність до результатів роботи персоналу.

Основою організаційного розвитку стає: ранжування цінностей персоналу; запровадження системного навчання; формування мікроклімату взаємодопомоги в командах; своєчасне інформування персоналу про зміни ринкових факторів, які впливають на запровадження організаційних змін; підвищена матеріальна підтримка на рівні стратегічного менеджменту індивідуальної роботи менеджерів операційного рівня.

Кваліфікація менеджера визначає ефективність роботи підрозділу, який він очолює та вимагає розумітися на особливостях підлеглих (спілкуватися формально і неформально; розуміти цінності, інтереси, настрої), видавати завдання у відповідності до індивідуальних компетентностей.

Розвиток інформаційного простору надає широкий вибір програм навчання від стандартних до індивідуальних. Актуальне завдання менеджменту стратегічного рівня компанії затвердити систему навчання у відповідності до обраної бізнес-моделі. Базовою структурною компонентою системи навчання персоналу є підвищення кваліфікації менеджерів (управлінські тренінги, групові дискусії, рольові ігри, рішення кейсів, відпрацювання навичок в активній формі, робота над помилками, управлінські поєдинки). Управлінські навички, які потребують постійного вдосконалення: встановлення цілей, постановка завдань, планування, розподіл повноважень, мотивація, контроль, прийняття управлінських рішень, вирішення конфліктів, підвищення стресостійкості, розвиток емоційного інтелекту, розвиток вміння навчатися, комунікації, встановлення пріоритетів, управління розвитком, робота в команді, використання методів, організації власного часу менеджера.

Запропонована система організаційного розвитку максимально враховує ціннісні орієнтації (Р. Танненбаум і С. Дейвіс): наділення людей позитивними якостями; ставлення до працівників як до особистості,

що постійно розвивається; визнання і позитивне використання індивідуальних відмінностей; ефективне вираження і використання можливих почуттів; акцентування реальної поведінки; використання статусу тільки для організаційних релевантних цілей; довіра до людей; готовність відстоювати свою думку та йти на ризик; розгляд участі у даному процесі в якості істотно важливого для ефективного виконання завдання; акцент на співпрацю.

Впровадження інструментів управління організаційним розвитком підприємства визначається: стадією життєвого циклу; рівнем конкурентоспроможності; здатністю менеджменту до реінжинірингу бізнес-процесів (перепроєктування процесів і систем з урахуванням: бізнес-практики, поведінки людей, культури); відкритістю персоналу до ефективного навчання. Темпи економічного розвитку доводять відсутність єдиного підходу до управління персоналом, вибір залежить від: якостей підлеглих; розподілених цінностей; темпів зміни ринкових факторів; терміну організаційного проекту.

Критерії ефективності організаційного розвитку можна розділити на:

короткострокові: продуктивність (прибуток, обсяги продажів, ринкова частка), якість (задоволеність споживачів, спектр послуг), ефективність (вартість одиниці продукції, збитки, час простою, співвідношення продукту і витрат, обсяги виробництва, години, рентабельність продажів, прибутковість акціонерного капіталу), гнучкість (використання гнучких виробничих технологій, комп'ютерної техніки, роботів), задоволеність (плинність кадрів, запізнення, скарги, ставлення працівників до дорученої справи);

середньострокові: конкурентоспроможність та розвиток, складові соціальної відповідальності, програми навчання персоналу;

довгострокові: лідерство, скорочення відставання від конкурентів, індивідуальний набір показників.

Висновки з проведеного дослідження. Аналіз ринкової кон'юнктури дозволив виділити ключовий фактор розвитку бізнесу – систематичне навчання персоналу. Структурними компонентами збалансованого організаційного розвитку бізнесом стають підсистеми: дослідження ринкового попиту та споживчих цінностей; закріплення бізнес-моделі в стратегічному управлінні; аудит кадрового потенціалу; формування системи навчання за проектом навичок; запровадження структурного компоненту управління змінами на основі стратегічного лідерства. Організаційний розвиток – це безперервний, багатовекторний, нелінійний, інтегруючий багатовимірні локальні зміни в технологіях менеджменту і поведінці співробітників, процес переходу підприємства до нового якісного стану за рахунок зміни кількості, якості підсистем, що входять до нього, та зв'язків між ними, що підвищує його конкурентоспроможність у глобальному економічному просторі. Системна реалізація управління змінами на підприємстві в полі обраної бізнес-моделі дозволить вчасно та ефективно реагувати на ринкові можливості. Запровадження системи навчання містить найвищий випереджаючий потенціал організаційного розвитку через поєднання факторів керованості та адаптивності. Дієвість збалансованого розвитку залежить від обраної бізнес-моделі та ефективності стратегічного лідерства. Перспективи подальших досліджень. Розробка бізнес-моделей організаційного розвитку за сферами діяльності.

Список використаних джерел:

1. Адизес И. К. Управляя изменениями. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 224 с.
2. Айзексон В. Инноваторы: як група хакерів, геніїв та гіків здійснила цифрову революцію. Київ : Наш формат, 2017. 488 с.
3. Беннис У., Томас Р. Кто становится лидером в бизнесе: Вундеркинды и ветераны. Київ : Олимп-Бизнес, 2020. 296 с.
4. Булеев И. П., Берсуцкий А. Я., Бриль И. В. Стратегия управления интеллектуальным капиталом предприятий : монография. Донецьк : ДонУЕП, 2013. 207 с.
5. Воронков Д. К. Развитие предприятий: управление изменениями та інновації : монография. Харків : Адватм, 2009. 436 с.
6. Гончар М. Ф. Системы стресс-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання : монография. Львів : Львівська політехніка, 2018. 272 с.
7. Дибя М. І., Гернего Ю. О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50–63.
8. Смельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання : монография. Львів : Львівська політехніка, 2019. 280 с.
9. Ліпін М. В. Освіта в модифікаціях сучасного світу : монография. Київ : КНТЕУ, 2018. 340 с.
10. French W. L., Bell C. H. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Prentice Hall, 1998. 343 p.

References:

1. Adizes I.K. (2012) *Upravlyaya izmeneniyami [Managing change]*. Sankt-Peterburg: Piter. (in Russian)
2. Aizekson V. (2017) *Innovatory: yak hrupa khakeriv, heniiv ta gikiv zdiisnyla tsyfrovu revoliutsiiu [Innovators: how a group of hackers, geniuses and geeks revolutionized the digital revolution]*. Kyiv: Nash format. (in Ukrainian)
3. Bennis U., Tomas R. (2020) *Kto stanovit'sya liderom v biznese: Vunderkindy i veterany [Who Becomes Business Leaders: Geeks and veterans]*. Kyiv: Olimp-Biznes. (in Russian)
4. Bulieiev I.P., Bersutskiy A.Ia., Bryl I.V. (2013) *Stratehiia upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstv [Intellectual capital management strategy of enterprises]*. Donetsk: DonUEP. (in Ukrainian)
5. Voronkov D.K. (2009) *Rozvytok pidpriemstv: upravlinnia zminamy ta innovatsii [Enterprise development: change management and innovation]*. Kharkiv: Advatm. (in Ukrainian)
6. Honchar M.F. (2018) *Systemy stres-menedzhmentu na pidpriemstvakh: formuvannya, vykorystannya ta modeliuвання [Stress management systems in enterprises: formation, use and modeling]*. Lviv: Lvivska politekhnik. (in Ukrainian)

7. Dyba M.I., Herneho Yu.O. (2018) Didzhitalizatsiia ekonomiky: svitovi dosvid ta mozhlyvosti rozvytku v Ukraini [Digitalization of the economy: world experience and opportunities for development in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 7, pp. 50–63. (in Ukrainian)

8. Yemelianov O.Yu. (2019) Potentsial ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv: instrumentarii ta modeli otsiniuvannia [The potential of economic development of enterprises: tools and evaluation models]. Lviv: Lvivska politekhnika. (in Ukrainian)

9. Lipin M.V. (2018) Osvita v modyfikatsiakh suchasnoho svitu [Education in the modifications of the modern world]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)

10. French W.L., Bell C.H. (1998) *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall.

E-mail: linkova.lena.yu@gmail.com