

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-3](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-3)

УДК 316.334

Віктор НИЖНИК

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3646-2365>

e-mail: [nyzhnykov@khmnu.edu.ua](mailto:nyzhnykov@khmnu.edu.ua)

Олена БАБЧИНСЬКА

Вінницький торговельно - економічний інститут ДТЕУ

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6377-6242>

e-mail: [o.babchynska@vtei.edu.ua](mailto:o.babchynska@vtei.edu.ua)

## САМОРОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті висвітлено питання формування саморозвитку персоналу в умовах економіки знань. На основі виділення структурних компонент саморозвитку працівників Проаналізовано розуміння терміну «управління саморозвитком персоналу». Досліджено особливості формування ефективної системи управління саморозвитком та використанням персоналу підприємства. Запропоновано деякі заходи щодо підвищення ефективності управлінського процесу саморозвитку та використання персоналу. Обґрунтовується необхідність формування ефективної системи управління персоналом, використання механізмів та інструментів, які дозволяють менеджерам інноваційно-активних підприємств ефективно керувати розвитком та використанням персоналу.*

*Ключові слова: інноваційно-активне підприємство, розвиток персоналу, інноваційна активність, управління розвитком персоналу, саморозвиток персоналу.*

Viktor NYZHNYK

Khmelnitskyi National University

Olena BABCHYNKA

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

## PERSONNEL SELF-DEVELOPMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN INNOVATIVE AND ACTIVE ENTERPRISE

*The article deals a questionsforming of self-development personnel in the conditions of knowledge economy. The scientific approaches concerning formation of the mechanism of management of development and use of personnel are considered. The analysis of scientific researches and publications concerning management of development and use of enterprise personnel is carried out. The paper emphasizes that the staff of an innovatively active enterprise is both a source of new ideas and a tool for their direct implementation in the practical activities of the enterprise. An essential condition for maintaining a stable positive economic dynamics of an innovatively active enterprise is staff development. The management system is the management of the enterprise, which exerts influence on the managed system in order to achieve the goals and objectives of the enterprise. Managed system – the staff of the enterprise, its quality characteristics, competencies, compliance with the needs of the enterprise and its development strategy. The target system includes strategic, tactical and operational goals and objectives, as well as criteria for selecting and evaluating the results of personnel development management of an innovatively active enterprise. The task of personnel development management of an innovatively active enterprise is to ensure compliance of quantitative and qualitative characteristics of personnel with the existing needs of the enterprise at the moment; development of innovative potential of the enterprise personnel. The innovative potential of an innovatively active enterprise should be understood as objective opportunities to maximize the intellectual potential of employees to achieve goals, as well as a set of tools, sources, opportunities and abilities, the use of which is aimed at solving any problems in innovation. The support system contributes to the realization of the goal of personnel development management of an innovatively active enterprise, by providing the necessary resources and creating the appropriate prerequisites.*

*Keywords: innovation-active enterprise, personnel development, innovation activity, personnel development management, self-development of personnel.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішної діяльності інноваційно – активних підприємств, оскільки готовність персоналу до розвитку та самонавчання стає одним з найважливіших завдань. Поки ще не вирішена проблема визначення наданих можливостей та готовності персоналу до розвитку та самонавчання в змістовній структурі підприємств, що самонавчається. Персонал виступає головною стратегічною рушійною силою в розвитку та підвищенні ефективності підприємств за допомогою перетворення знань у головний стратегічний ресурс. Саме знання та вміння персоналу лежать в основі розвитку підприємства та є джерелом високої продуктивності, інновацій та конкурентних переваг в умовах економіки знань, тобто ключовим фактором, що визначає ефективність використання всіх інших ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства. Працівник одержує професійні знання, уміння, навички, компетенції в системі неперервної освіти, що обумовлює її важливе місце у створенні майбутнього інтелектуального капіталу суспільства, підприємств, установ, колективів. На даний час основною складовою

управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, вдосконалення вмінь та безперервного розвитку працівників. Зростання ролі знань у суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. В найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними.

Таким чином, у сформованій ситуації дослідження існуючих можливостей і готовність персоналу організації до розвитку і саморозвитку стає одним з вельми актуальних завдань.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Перед науковими доробками українських вчених, які стали підґрунтям формування ідеології розвитку персоналу підприємств і дослідження актуальних аспектів управління даним процесом, варто відзначити праці В. Я. Брича, О. А. Грішньої, А. В. Денисової, Г. В. Дмитрієва, Т. А. Костишиної, І. С. Кравченко, Е. М. Лібанової, Н. Д. Лук'яненко, Д. П. Мельничука, В. М. Нижника, В. А. Савченка, М. В. Семикіної.

Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

### **Формулювання цілей статті**

Метою проведеного дослідження є аналіз теоретичних засад механізму управління само розвитком персоналу та пошук нових форм саморозвитку персоналу для підвищення ефективності функціонування інноваційно-активних підприємств в теперішніх умовах.

### **Виклад основного матеріалу**

Сучасний менеджмент переходить від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик підлеглих, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень та відповідальності. Активізація трудової діяльності персоналу підприємства в багатьох випадках забезпечується демократизацією менеджменту, організацією участі працівників у прийнятті рішень, створенням їм можливостей для поповнення знань і розвитку навичок. Окрім традиційного напрямку розвитку працівників з ініціативи підприємства, все більше дослідників зосереджують свою увагу на саморозвитку працівників. Саморозвиток працівників є не менш складним з точки зору управління. Використання традиційних стимулів за формування і виконання програм саморозвитку кожного працівника не дасть результатів, а лише забезпечить дотримання формальних критеріїв.

«Саморозвиток – це здатність людини самостійно шукати та сприймати інформацію і за допомогою неї впливати на свою особистість з метою вдосконалення продукту своєї праці, є складовою частиною таких категорій, як: самоорганізація, саморегуляція, самореалізація, самоосвіта, самоуправління, самомотивація, самоменеджмент, самомаркетинг, самозайнятість, самовираження, самопізнання, самовдосконалення – та узагальнено уособлює постійне прагнення людини розвиватися, навчатися, підвищувати свою кваліфікацію з власної ініціативи» (рис.1). Вказане тлумачення містить певну неточність, адже саморозвиток не до всіх із зазначених понять виступає складовою, тобто елементом. Доречніше вказати на змістовний взаємозв'язок усіх цих понять, адже їх спільною характеристикою є сама особа, як ініціатор, як виконавець.

В окремих роботах поруч із терміном «саморозвиток використовується» термін «самоосвіта». Самоосвіта, як складова частина системи безперервної освіти, виступає як сполучна ланка між базовою освітою (загальною та професійною) і періодичним підвищенням кваліфікації, перепідготовкою фахівців. Самоосвіта завжди має на меті одержання кваліфікації або підвищення освітнього рівня [1].

Самоосвіта – це спосіб підтримки професійної компетентності через творче освоєння працівником своєї професійної ролі з метою її належного виконання. Результатом самоосвіти (продуктом) самоосвіти в умовах корпоративного розвитку має стати вдосконалення ключових компетенцій персоналу. При цьому під сучасними ключовими компетенціями розуміють знання, вміння та навички (знання в дії), а також здібності, необхідні для успішної діяльності в конкретних ситуаціях [3]. Вказане визначення самоосвіти викликає ряд зауважень. У першу чергу привертає увагу ототожнення термінів «самоосвіта» та «саморозвиток».

Адже окрім однакового суб'єкта ініціатора, вказано також однакові завдання процесу – покращення професійних компетенцій та здібностей, необхідних для вирішення конкретних життєвих ситуацій. Такий підхід, на нашу думку, є некоректним. Освіта передбачає отримання певних професійних компетенцій, до яких не можна віднести зміну якісних характеристик особистості. Тобто відштовхуючись від структури розвитку, можна стверджувати, що самоосвіта є вузьким поняттям. Тому саморозвиток, є поняттям, що включає у себе процес самоосвіти, як невід'ємну складову.

За іншим підходом саморозвиток персоналу передбачає цілеспрямовані якісні зміни співробітниками самих себе, у тому числі удосконалення наявних та отримання нових професійних і особистих знань та компетенцій, в яких зацікавлена організація [2]. У цьому визначенні враховано спрямованість на розвиток як професійних, так і особистих якостей. Щоправда привертає увагу наголос на розвитку компетенцій у яких зацікавлена організація. Ініціатором саморозвитку виступає у першу чергу сам

працівників, а не організація у якій він працює. Крім того, дуже часто метою саморозвитку є отримання працівником можливостей зміни виду професійної діяльності чи місця роботи, що не співпадає з інтересами організації.

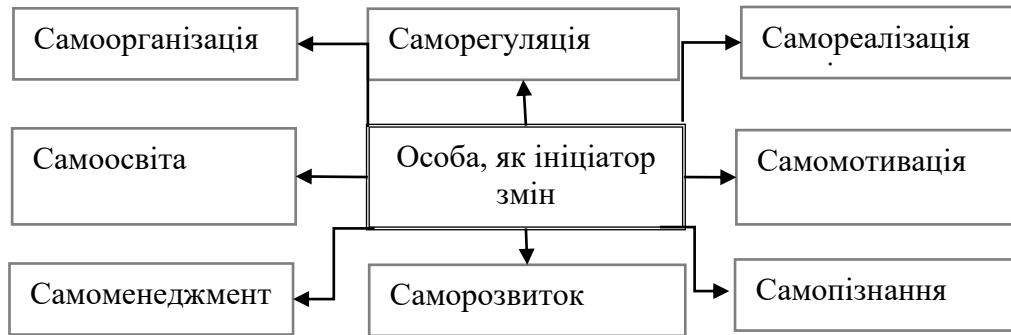


Рис. 1 Взаємозв'язок понять

Окремі дослідники характеризуючи поняття саморозвитку, допускають ототожнення понять «розвиток» та «саморозвиток». При цьому саморозвиток є альтернативою розвитку персоналу підприємства, у випадку коли воно не готове витратити гроші та час на працівників через брак коштів та ризик втратити працівників, у які вкладено кошти при їх звільненні. Такий підхід є невірним, адже розвиток та саморозвиток не є тотожними поняттями. Основна відмінність проявляється у суб'єкті-ініціаторі навчання. Саморозвиток не може замінити у повній мірі систему розвитку працівників у межах певного підприємства. Це пов'язано із обмеженістю можливостей однієї людини у порівнянні з підприємством. Крім того, такі форми отримання знань, що передбачають отримання інформації від колег, теж є важливим елементом розвитку персоналу і не можуть бути не враховані.

Таким чином, саморозвиток – цілеспрямований процес, що передбачає якісні зміни співробітниками самих себе шляхом удосконалення наявних та отримання нових професійних і особистих знань та компетенцій.

Процес саморозвитку здійснюється шляхом подолання перешкод і розвитку особистісних якостей, які сприяють досягненню поставлених цілей і завдань. До таких якостей зокрема належать воля, наполегливість, стресостійкість, уміння впливати на людей і тому подібне. У цьому процесі поєднуються наступні складові:

- особистісний розвиток (особове зростання);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток;
- підтримка фізичного стану (оздоровлення).

Самоосвіта та саморозвиток є діяльністю людини, що розкривається через певні функції. До функцій саморозвитку доцільно віднести:

1. Компенсаційна функція полягає у набутті працівником професійних компетенцій, якими інші працівники вже володіють; в розширенні загального кругозору, засвоєнні нової інформації тощо. В цьому випадку самоосвітня діяльність виступає в традиційно прийнятному змісті.

2. Адаптивна функція полягає у пристосуванні працівника до мінливих вимог зовнішнього середовища, що стосуються професійної діяльності, та відновленні здатності ефективно самореалізуватися у нових умовах.

3. Розвиваюча функція передбачає формування здатності активно та компетентно брати участь у перетворенні себе, своєї діяльності; ця функція означає безперервне збагачення творчого потенціалу особистості [4].

Для управління процесами саморозвитку окремі науковці пропонують використовувати індивідуальну траєкторію культури саморозвитку працівника, яку розглядають як доцільний вибір ним змісту, форм, методів, технологій, прийомів професійного розвитку на основі узгодження індивідуальних цілей, потреб, мотивів інтересів працівника та цілей і вимог підприємства [5].

Завданням організації в умовах розвитку економіки знань є створення умов для забезпечення реалізації індивідуальної траєкторії саморозвитку кожного працівника за його вибором та підтримкою фахівців і керівництва. Це можливо за допомогою моделювання такої траєкторії.

Моделювання індивідуальної траєкторії здійснюється під впливом внутрішніх потреб, цілей, мотивів працівника та вимог зовнішнього середовища (з боку керівництва, організації, суспільства).

1) розвиток професійної компетентності, що забезпечить успішність професійної діяльності, містить такі компоненти:

- когнітивний (здатність до пізнання та застосування знань);

– функціональний (здатність до реалізації та поповнення способів дій та виконання функціональних обов'язків);

– поведінковий (здатність проявляти адекватні до ситуації поведінкові компоненти);

– особистісний (здатність до прояву особистісних і професійно значущих якостей);

– мотиваційний (усвідомлення сенсу і ролі саморозвитку для професійної діяльності у майбутньому);

– креативний (пізнавальна активність, оригінальність, навички творчого підходу до свого розвитку, а також прагнення самостійно отримувати і перетворювати отримані знання та вміння);

– операційний (наявність умінь здійснювати самоосвітню діяльність, використовувати на практиці основні методи пізнання вміння працювати з джерелами інформації).

2) опанування практикою самоменеджменту, що дозволить управляти найважливішими ресурсами – власним часом і власною діяльністю, користуючись технологіями раціонального планування, самоорганізації, самоконтролю, прийняття рішень для забезпечення власного успіху;

3) розвиток власної сфери спілкування та взаємодії з іншими людьми, що дозволить ефективно спілкуватися, будувати та розвивати міжособистісні (формальні та неформальні) стосунки, працювати в команді, впливати на інших людей і, у разі необхідності, захищатися від психологічного тиску інших осіб, бути членом колективу своєї організації, вкласти зусилля для формування сприятливого соціально-психологічного клімату;

4) розвиток власного інтелектуального та загальнокультурного потенціалу, що забезпечить поповнення власного ресурсу, дозволить працівникові йти «у ногу з часом», задовольняти його духовні потреби.

Інноваційна модель структурної перебудови економіки вимагає підбору працівників інноваторів, ефективність діяльності яких тісно пов'язана з творчим характером праці, мотивацією досягнення успіху, індивідуальними особливостями інтелекту (його гнучкістю, дослідницькою спрямованістю), високою потребою в самореалізації. Представники інтелектуальної праці особливо цінують можливість власної професійної самореалізації, кар'єрного просування, відносної самостійності та творчості у праці; зміст роботи для них виступає значущим фактором суб'єктивного відчуття успішності, високого соціального статусу. Зважаючи на успіхи сучасної економічної динаміки розвинутих країн, незаперечним виявляється факт того, що саме виробництво наукових знань та інформації, впровадження нових організаційно-технічних та технологічних рішень, а також активні інституційні зміни є рушійними силами, які сприяють процесу досягнення високих кінцевих результатів господарсько-економічної діяльності. Реалізація ж можливостей інноваційної інтенсифікації, які ще зберігаються в Україні, так чи інакше «замикається» на людських ресурсах і потребує нарощування науково-технічного потенціалу, накопичення (оновлення) інтелектуального капіталу [6].

Управління інноваційним потенціалом працівників пов'язано із такими внутрішньо - особистісними механізмами:

1. Механізм саморозвитку на основі внутрішньої мотивації, що зумовлює самореалізацію і самовдосконалення.

2. Механізм узгодження цілей і цінностей підприємства у сферу внутрішньої мотивації.

Говорячи про саморозвиток, потрібно розуміти, що він вимагає відповідного мотиваційного впливу. Тому мотивація саморозвитку, це процес свідомого обґрунтування і добровільного вибору працівником способу поведінки, спрямованого на удосконалення діяльності підприємства, якщо самоініціювання внутрішніх джерел мотивації стає фактором залучення в робочий процес без зовнішніх впливів.

У випадку активізації обох зазначених вище механізмів відбувається якісне перетворення інноваційного потенціалу працівника від навиків ефективної роботи до професійної досконалості у відповідності з цілями підприємства.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Для забезпечення інноваційного розвитку підприємства потрібно не лише певний набір характеристик персоналу та організаційного середовища, а інноваційна поведінка як результат діяльності підприємства щодо формування, ефективного використання і розвитку потенціалу працівника з метою інноваційного розвитку підприємства.

Потрібно зауважити, що наявність сучасних систем навчання та підвищення кваліфікації. Кар'єрного просування і стимулювання інноваційної активності працівників є лише короткостроковою формою вирішення завдань підприємства. Метою менеджменту є пошук та побудова системи розвитку працівників задля формування та реалізації інноваційного потенціалу працівників підприємства.

### **Література**

1. Артеменко Л.П., Бацалай Т.М., Бацалай Ю.М. Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-*

економічного інституту. *Економічні науки*. 2012. Вип. 4. С. 139–145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2012\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_4_24)

2. Базалійська Н.П., У.О. Пилипчук. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2014. №6. С. 73- 75.

3. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «*Modern Economics*». 2018. №8. С. 6-14.

4. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць, 2014. Том 15. № 3. С. 12-20.

5. Грузіна І.А., В. І. Дериховська. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

6. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 194–198.

### References

1. Artemenko L.P., Batsalai T.M., Batsalai Yu.M. (2012) Formuvannya mekhanizmu upravlinnia intelektualnym kapitalom innovatsiino-aktyvnoho pidpriemstva [Formation of the mechanism of management of intellectual capital of the innovatively active enterprise]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences], vol. 4, pp. 139–145. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2012\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_4_24).

2. Bazaliiska N.P., Pylypchuk U.O. (2014). Upravlinnia rozvytkom personalu yak funktsionalna pidsystema upravlinnia personal [Personnel development management as a functional subsystem of personnel management]. *A young scientist. Economic sciences*. no 6. pp. 73-75.

3. Bei H.V. (2018). Upravlinnia rozvytkom personalu yak metod zabezpechennia vysokoho ravnia zaluchenosti pratsivnykiv [Personnel development management as a method of ensuring a high level of employee involvement]. *Modern Economics*. no 8. pp. 6-14.

4. Hryzovska L.O. (2014). Formuvannya metodychnykh pidkhodiv do otsinky efektyvnosti systemy rozvytku personalu innovatsiino aktyvnykh promyslovykh pidpriemstv [Formation of methodical approaches to the assessment of the effectiveness of the system of personnel development of innovatively active industrial enterprises]. *Ekonomichniy analiz : zb. nauk. prats* [Economic analysis: collection. Science. works]. Vol. 15. no 3. pp. 12-20.

5. Gruzina I.A. & Derikhovska V.I. (2014) *Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom* [Problems of personnel development in the system of strategic management of the enterprise] Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia.

6. Huhul O.Ia. (2013). *Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personal* [Theoretical principles of personnel development management]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy]. no 6. pp. 194–198.