

УДК 331.108+005.951.96

**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ
І НАПРЯМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Даниленко О.А., к.е.н.

Поправко Т. В.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

У статті за допомогою соціологічного дослідження виявлені з точки зору молодих фахівців у віці 18-44 років (за критерієм ВООЗ) їх потреби у розвитку в українських організаціях, окремі складові цього процесу, проблеми і напрями їх подолання. Доведено, що в українських організаціях при доборі персоналу є не тільки дискримінація за віком, а й проблеми з менеджментом персоналу стосовно можливостей розвитку персоналу у віці до 44-х років. Для цього у 2018 р. було проведено опитування серед випадкової вибірки 90 молодих фахівців, які займаються трудовою діяльністю у Київській обл. Зібрані дані були проаналізовані й виявлені недоліки складових розвитку молодих фахівців, з їх точки зору, в українських організаціях: високий ступінь незадоволеності фактичним станом розвитку в організації, відсутність процесу розвитку взагалі серед молодих фахівців, відсутність персоналізації під час розвитку, невисока ефективність діяльності HR-служб у питаннях розвитку молодих фахівців, відсутність стратегічного підходу, систематичності та планування процесу розвитку молодих фахівців, низька мотивація до розвитку, недостатній бюджет для розвитку тощо. На їх основі були створені рекомендації для представників HR-служб та керівників організацій по удосконаленню розвитку молодих фахівців. Практична значущість статті полягає у можливості використання результатів соціологічного дослідження у процесі організації розвитку молодих фахівців в українських організаціях та здійснювати більш ефективне його планування і впровадження у практику.

Ключові слова: розвиток персоналу, молодий фахівець, кар'єра, навчальні заходи, методи розвитку, компетенції, професійні навички, особисті навички, індивідуальний план розвитку.

DC 331.108+005.951.96

**PROBLEMS OF DEVELOPMENT AND DIRECTIONS OF THEIR
SOLVING AMONG YOUNG STAFF IN UKRAINIAN
ORGANIZATIONS**

Danylenko O., PhD in Economics

Popravko T.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

In the article, based on a sociological survey conducted among young staff aged from 18 to 44 (according to WHO criteria), their needs for development in Ukrainian organizations, the separate components of this process, problems and directions of their overcoming were investigated. It is proved that in Ukrainian organizations during the selection of personnel there is not only age discrimination, but also problems with

© Даниленко О.А., к.е.н., Поправко Т. В., 2018

personnel management regarding the development opportunities of personnel under the age of 44. In this regard, in 2018, a random sample survey was conducted. It includes 90 young professionals who are employed in the Kiev region. The collected data were analyzed and deficiencies of components of development among young staff were revealed. According to our survey, in Ukrainian organizations the main disadvantages in development of young staff consist of: a high degree of dissatisfaction with the actual state of development in the organization; the absence of the development process in general among young staff; the lack of personalization during development; the low efficiency of HR services in the development of young professionals; the lack of a strategic approach, systematic and planning of the process of development among young specialists; low motivation to development, insufficient budget for development, etc.

Keywords: personnel development, young staff, career, educational measures, development methods, competencies, professional skills, personal skills, individual development plan.

Актуальність проблеми. Сучасний розвиток організацій та їх конкурентна позиція на ринку в першу чергу залежить від рівня розвитку працівників, які у них працюють. Стрімке розповсюдження інформації, швидке впровадження засобів інформаційних технологій в усі сфери життєдіяльності суспільства призводять до необхідності формування працівників нового рівня. Розвиток персоналу стає одним із важливих чинників успіху чи невдачі для бізнесу, одним з ключових аспектів в управлінні людськими ресурсами, забезпечує постійний прогрес і креативні рішення. Вченими і практиками у сфері менеджменту давно доведений тісний зв'язок між розвитком персоналу, продуктивністю праці, ефективним управлінням та конкурентоспроможністю організації на ринку. Тому на сучасному етапі перед вітчизняними організаціями посилюється значимість завдання самостійного ініціативного управління розвитком персоналу. Тим часом, якщо «у світі, де цикл кар'єри охоплює 60 років, а життєвий цикл отриманих навичок продовжує зменшуватися до всього лише 5 років» [1], в українських організаціях не хочуть брати на роботу 40-річних і старше за віком фахівців і часто економлять на навчанні персоналу і розвитку молодих фахівців.

Аналіз останніх наукових досліджень. Розробки щодо розвитку персоналу мають багатовимірний формат та акцентують увагу: на пошуку місця і ролі людини в економічних процесах (Т.Бойдел, Е.Денісон, Дж.Кендрик, А.Маршалл, Ф.Махлуп, С.Міллер, П.Сендж, А.Сміт, Л.Туроу); на формуванні людського капіталу як результату

інвестицій та провідного чинника економічного зростання (Т.Шульц та Г.Беккер). Серед наукових розробок вітчизняних вчених і вчених ближнього зарубіжжя, які досліджують питання розвитку персоналу і його місця у стратегії організації, інвестування у розвиток персоналу й визначення їх ефективності слід відзначити праці Н.С. Гавкалової, О.А. Грішної, А.В. Денисової, Г.В. Дмитрієва, І.В. Журавльової, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, А.І. Кочеткова, І.С. Кравченко, О.В. Крушельницької, Е.М. Лібанової, Є.В. Маслова, Д.П. Мельничука, Г.В. Назарової, Ю.Г. Одегова, І.Л. Петрової, В.А. Савченка, М.В. Семикіної, Ф.І. Хміля, С.О. Цимбалюк, Ю.А. Ципкіна, В.І. Шкатулли та інших дослідників. Якщо ж говорити про тематику розвитку молодих фахівців в українських організаціях, то цей напрямок у наукових і практичних дослідженнях в Україні практично не представлений.

Описуючи тенденції у сфері розвитку персоналу в останні роки ХХІ ст. міжнародне дослідження Deloitte «Тенденції у сфері управління персоналом – 2017» зазначило, що «цього року проблема покращення системи розвитку працівника та трансформації корпоративного навчання стала другою найважливішою тенденцією в нашому опитуванні, порівняно з п'ятим місцем минулого (2016 – авт.) року» [1].

Тим часом в Україні у жовтні 2017 р. «на обліку у Державній службі зайнятості – 303 тис. безробітних, 40% яких – люди старші 40-ка років. Працедавці побоюються брати співробітників у віці, бо вважають, що їм важко навчатися новому» [5]. Цей факт свідчить про те, що в українських організаціях при доборі персоналу є не тільки дискримінація за віком, а й проблеми з менеджментом персоналу стосовно можливостей розвитку персоналу у віці понад 40-к років. Офіційно в Україні віковий критерій молоді – громадяни від 14 до 35 років. Разом з тим за критеріями Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) молода людина вважається до 44-х років, а середній вік закінчується у шістдесят і тільки тоді починається похилий.

Про проблеми з бюджетуванням розвитку персоналу свідчить такий факт: «...в Україні на професійне навчання персоналу на виробництві виділяється близько 1% від фонду заробітної плати, а періодичність підвищення кваліфікаційного рівня у середньому становить 11 років. Тоді як у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення

кваліфікації працівників складає близько п'яти років, в Японії – від одного до півтора року» [4]. У США існує спеціальний щорічний звіт – «Training Industry Report», який робить детальне статистичне дослідження витрат на персонал. Відповідно до нього, «за 2017 рік американські компанії в середньому витратили \$ 1075 на одного учня цього року порівняно з \$ 814 на одного учня у 2016 році. Виробничі компанії витратили найбільше на навчання одного працівника у 2017 році (\$ 1,217), а на другому місці за кількістю витрат на одного працівника опинились компанії з надання послуг (\$ 1,157)» [9].

Оскільки у світі відбувається глобальне переосмислення процесу розвитку/навчання працівників, що пов'язане із зростанням тривалості життя людини та швидкістю із якою будь-які навички стають застарілими, «концепція кар'єри наразі переживає зміни в своїй сутності. Тепер працівники розглядають перспективу 60-річної кар'єри. Водночас, період життєвого циклу навичок стрімко зменшується» [1]. При цьому як ніколи стають важливими безперервність освіти і регулярне підвищення кваліфікації, так як «життєвий цикл» знань і професійних навичок стає дуже коротким.

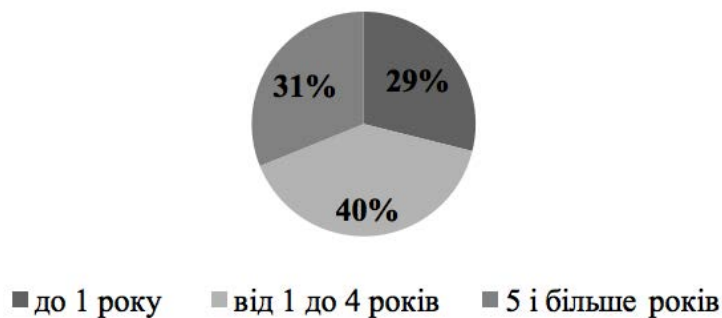
Актуальність проблеми розвитку молодих фахівців в українських організаціях ми пов'язали з поглибленим дослідженням таких мало вивчених в Україні питань, як: персоналізація розвитку молодих фахівців з позиції їх потреби у цьому, потреби безперервного навчання та розвитку молодих фахівців, безперервності процесу адаптації молодих фахівців до внутрішніх змін в організації та глобальних змін у світі та потреби у безперервному розвитку.

Мета роботи – дослідити складові процесу розвитку молодих фахівців в українських організаціях, опираючись на їхню думку, виявити основні проблеми їх розвитку та запропонувати напрями їх подолання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Емпіричні дані для проведеного дослідження були зібрані у березні–квітні 2018 р. за допомогою анкети, яка була поширена серед молодих фахівців, що працюють в українських організаціях Київської обл. та заповнювалась з їх позиції. Варто ураховувати, що ситуація в інших регіонах України щодо розвитку молодих фахівців може дещо відрізнятись, припускаємо, що у гірший бік.

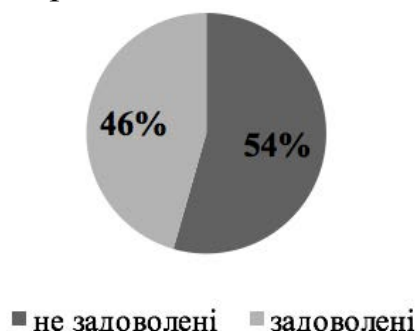
Усього було опитано 90 осіб, серед яких 36 осіб (40,0%) чоловічої

статі, 54 осіб (60,0%) – жіночої статті. Вік опитаних респондентів – молодий, згідно до класифікації ВООЗ, і складав: від 18–ти до 21–ого років – 37 (41,1%) осіб, від 22–х до 26–ти років – 34 (37,8%) особи, 27–44 років – 19 (21,1%) осіб. Досвід роботи до 1–ого року мають 26 опитаних осіб (28,9%), від 1–ого до 4–ох років – 36 осіб (40,0%), 5–ть і більше років мають 28 осіб (31,1%) (рис. 1).



*Рис. 1. Розподіл опитаних молодих фахівців за наявним досвідом роботи, %
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2018 р.*

У результаті соціологічного дослідження було виявлено рівень задоволеності молодих фахівців своїм розвитком в організації. Так, 46% чи 41 ос. опитаних респондентів задоволені і 54% чи 49 ос. респондентів не є задоволеними фактичним станом свого розвитку в організації (рис. 2). Отримані результати опитування свідчать про те, що в більшості організацій, де працюють молоді фахівці, їх розвитку не приділяють увагу відповідно до їх потреб.

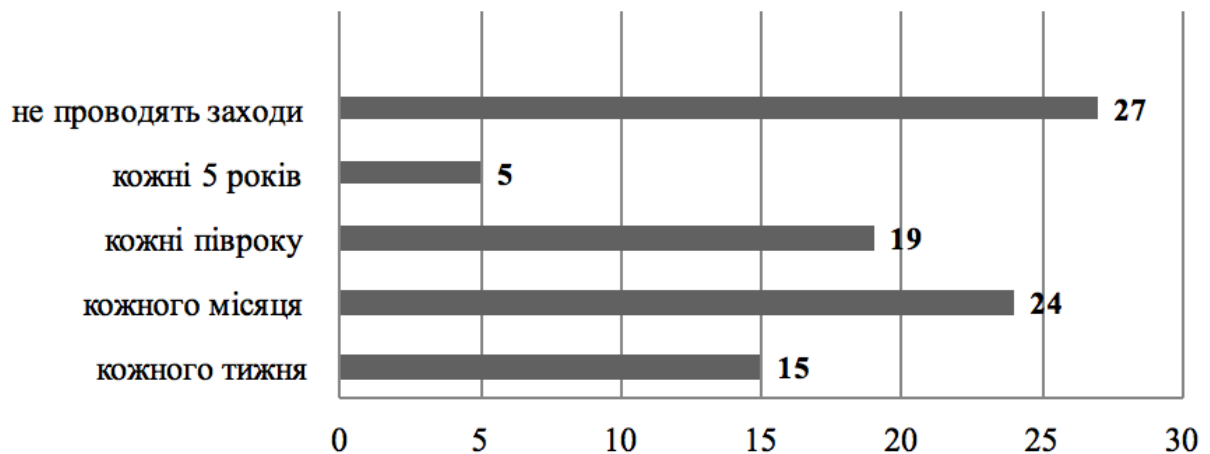


*Рис.2. Розподіл опитаних молодих фахівців за рівнем задоволеності своїм розвитком в організації, %
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2018 р.*

Також у процесі опитування була виявлена періодичність, з якою в організаціях проводять навчальні заходи серед молодих фахівців (рис. 3).

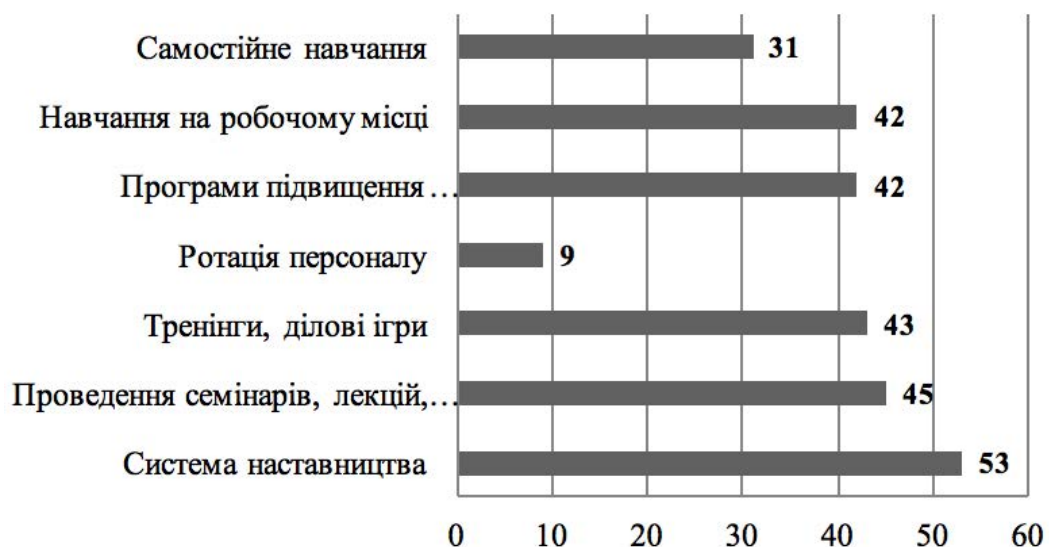
Так, кожного тижня проводять навчальні заходи серед 15 чи 16,7% опитаних осіб, кожного місяця – серед 24 осіб (26,7%), кожних півроку – серед 19 осіб (21,1%), кожних 5 років – серед 5 чи 5,6% опитаних осіб і

не проводять зовсім серед 27 осіб (30%). Наведена інформація свідчить про те, що або одні організації займаються розвитком молодих фахівців досить інтенсивно (щотижня, щомісяця, кожні півроку), або не займаються зовсім, на що вказали 30 % опитаних респондентів. Інтенсивну періодичність заходів з розвитку мають українські організації з іноземним капіталом, ІТ-компанії та організації з високим ступенем менеджменту персоналу.



*Рис.3. Періодичність проведення навчальних заходів в українських організаціях, де працюють опитані молоді фахівці, осіб
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2018 р.*

На думку опитаних молодих фахівців, найбільш ефективним методом професійного навчання є навчання на робочому місці у формі системи наставництва, про що зазначило 53 особи (58,9%) опитаних (рис.4).



*Рис.4. Найбільш ефективні методи розвитку, на думку опитаних молодих фахівців, осіб
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2018 р.*

Майже рівноцінними і також важливими методами опитані респонденти вважають професійне навчання поза робочим місцем через: проведення семінарів і лекцій – вебінарів – 45 осіб (50,0%), тренінгів і ділових ігор – 43 особи (47,8%), навчання на робочому місці у процесі виконання ускладнюючих завдань – 42 особи (46,7%), програми підвищення кваліфікації, професійні сертифікації – 42 особи (46,7%). Менш ефективним, на думку опитаних молодих фахівців, є самостійне навчання (працівник вчить, що хоче і коли хоче) – 31 особа (34,4%) та не дуже ефективною вважається ротація персоналу – 9 осіб (10,0%). Також опитані молоді фахівці вказали конкретно ті методи розвитку, які фактично застосовуються в їх організаціях (рис. 5).



Рис.5. Методи розвитку молодих фахівців, які фактично найчастіше застосовуються в українських організаціях, осіб
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2018 р.

До п'ятірки методів-лідерів увійшли: тренінги (ділові ігри) – 23 особи (25,6%), лекції, семінари, вебінари – 16 осіб (17,8%), наставництво – 14 осіб (15,6%), самостійне навчання – 12 осіб (13,3%), навчання на робочому місці – 10 осіб (11,1%). Крім цієї п'ятірки були наведені і інші методи розвитку: курси, ротація, конференції, підвищення кваліфікації, система Agile, інтегровані проекти, майстер-класи, «воркшопи», внутрішні «техтолоки», технічні навчання, «міт-апи», «Evaluation», йога, англійська мова, загальний план розвитку працівника, щоденник стажера, форуми.

У ході опитування було виявлено, що індивідуальний план розвитку був створений організацією лише для 15 молодих фахівців (16,7%) й, відповідно, 75 опитаних осіб (83,3%) його не мають. Це свідчить про не систематичність навчання, його часту безцільність та відсутність планування розвитку на перспективу. Троє респондентів не стали перераховувати методи навчання працівників, так як їх є безліч в

організації (усі види). Ці респонденти представляють великі міжнародні та ІТ-компанії. Двоє респондентів вказали про наявність тренінгового центру або школи при офісі. Що цікаво, двоє респондентів серед методів розвитку молодих фахівців вказали на метод покарання. І один респондент зазначив, що працює на державному підприємстві, на якому методи розвитку молодих фахівців відсутні.

Однозначна думка про те, хто є відповідальним за розвиток молодих фахівців у опитаних відсутня (рис. 6).



*Рис.6. Результати опитування молодих фахівців щодо суб'єкта відповідальності за їх розвиток в організації, %
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2018 р.*

Так, 33 особи (36,7%) вважають, що відповідальним є сам працівник, 30 осіб (33,3%) вважають, що відповідальним є безпосередній керівник молодого фахівця, 11 осіб (12,2%) вважають, що відповідальним є роботодавець загалом і 10 осіб (11,1%) вважають відповідальними HR-відділ. Решта опитаних респондентів вважають, що відповідальних є кілька суб'єктів або всі є відповідальними. Якщо розглядати потреби у розвитку, як працівників, так і організації у цілому, то вважаємо цей процес однаково актуальним для обох сторін, адже без підвищення конкурентоспроможності персоналу неможливо «виживати» в умовах конкуренції та глобальних змін.

На думку опитаних молодих фахівців актуальні потреби їх розвитку такі: потребують розвитку професійних навичок 93,3% опитаних (84 ос.), мають потреби у знанні іноземних мов 57,8% опитаних (52 ос.), потреби розвитку особистих навичок є у 52,2% опитаних (47ос.), у тайм-менеджменті у 45,6% опитаних (41 ос.), у розвитку навичок роботи з

сучасними технологіями у 43,3% (39 ос.) (рис. 7).

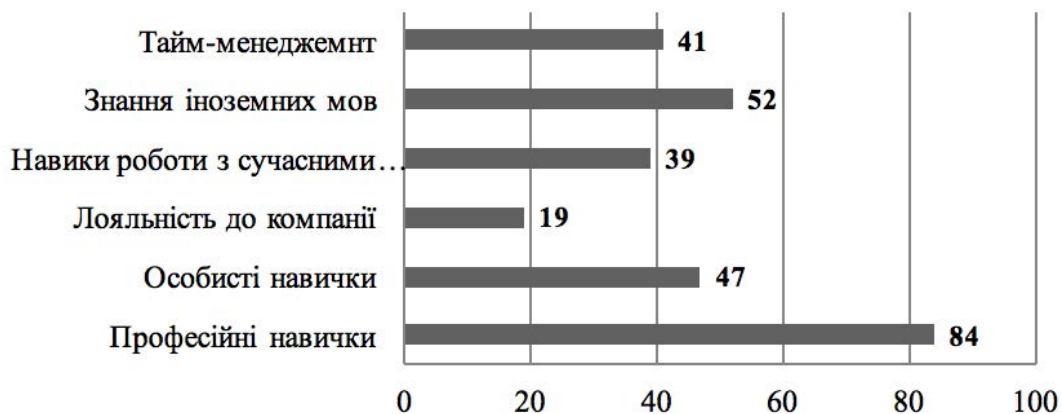


Рис.7. Компетенції, які першочергово потрібно розвивати у молодих фахівців, на їхню думку, осіб
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2018 р.

Серед інших потреб розвитку є: лояльність до компанії, патріотичність, створення обстановки людяності та гідної праці.

Окремо серед потреб молодих фахівців є розвиток таких їх компетенцій, як: комунікативні навички у 72,2% опитаних (65 ос.), критичне мислення у 64,4% опитаних (58 ос.), креативність у 56,7% опитаних (51ос.). Стресостійкість, лідерство та позитивне мислення набрали значно менше голосів серед опитаних.

У ході соціологічного дослідження була виявлена мета розвитку молодих фахівців з їх точки зору в організації (рис. 8).

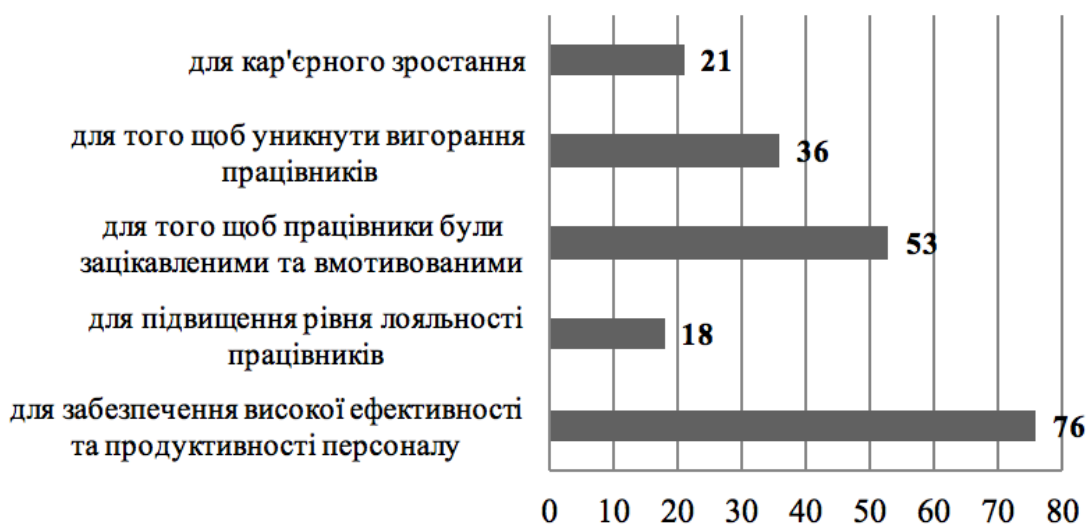


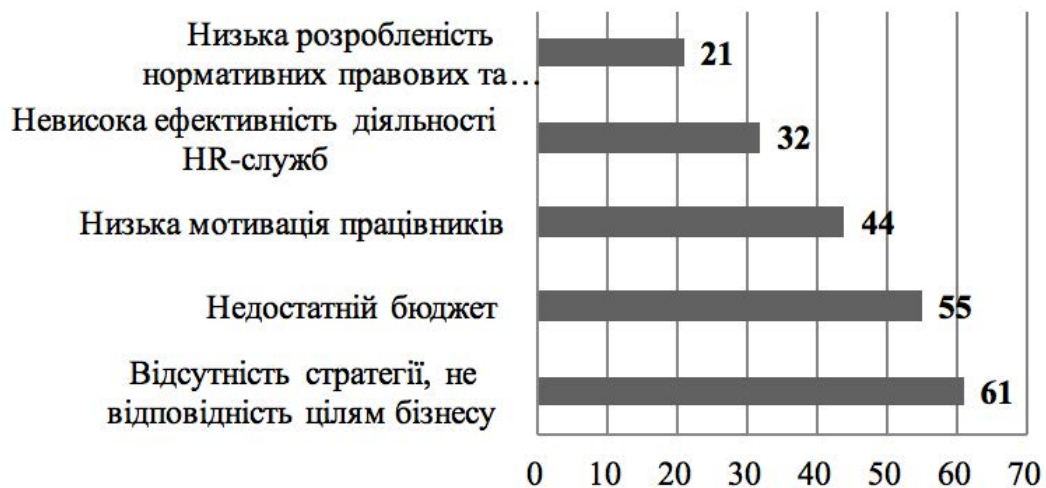
Рис. 8. Мета розвитку персоналу з позиції опитаних молодих фахівців, осіб
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2018 р.

З великим відривом лідирує відповідь: для забезпечення високої ефективності та продуктивності персоналу - у 85,4% опитаних (76 ос.), на другому місці: для того, щоб молодий фахівець був зацікавленим та

вмотивованим - у 59,6% опитаних (53 ос.). Це свідчить про високу свідомість молодих фахівців щодо свого місця у реалізації мети розвитку їх організації, що роботодавці могли би активно використовувати для підвищення своєї власної конкурентоздатності.

Серед факторів, які найбільше впливають на ефективність навчання молодих фахівців в організації, опитувані відзначили: мотивацію працівників, практичну застосовуваність знань, якість наданої навчальної послуги. А зміст навчального матеріалу, загальні умови та обстановка під час навчання та наявність зворотного зв'язку, на думку респондентів, впливають найменше на ефективність навчання (серед зазначених варіантів відповідей).

Відповідно, за результатами опитування молодих фахівців було виявлено низку проблем, які заважають організаціям ефективно їх розвивати (рис.9).



*Рис.9. Проблеми, що заважають організаціям ефективно розвивати молодих фахівців, на їхню думку, осіб
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2018 р.*

Основними виявленими недоліками розвитку молодих фахівців, з їх точки зору, в українських організаціях є:

- високий ступінь незадоволеності фактичним станом розвитку в організації, на що вказали 54 % опитаних;
- значна проблема відсутності процесу розвитку взагалі серед молодих фахівців в організації, на що вказали 30% опитаних;
- фактична відсутність персоналізації під час розвитку молодих фахівців (невдоволені 83,3 % опитаних);
- невисока ефективність діяльності HR-служб у питаннях розвитку молодих фахівців (невдоволені 35,6% опитаних);

- відсутність стратегічного підходу, систематичності та планування процесу розвитку молодих фахівців (невдоволені 67,8 % опитаних);

- низька мотивація молодих фахівців до розвитку (невдоволені 48,9% опитаних);

- недостатній бюджет для розвитку фахівців, на що вказали 61,1% опитаних.

Враховуючи наведені недоліки, пропонуємо удосконалити процес розвитку молодих фахівців за такими напрямками:

- в усіх організаціях обов'язково складати план розвитку персоналу, враховуючи стратегію їх розвитку, та фінансувати розвиток персоналу, закладаючи кошти у бюджет;

- запроваджувати персоналізований підхід до розвитку молодих фахівців, враховуючи їх потреби у цьому;

- використовувати сучасні методи розвитку молодих фахівців (такі як: e-learning, гейміфікація, mobileapp тощо) та слідувати сучасним тенденціям та трендам, переймаючи передовий досвід сучасних компаній;

- запроваджувати мотиваційну систему для підвищення рівня зацікавленості молодих фахівців у навчанні та розвитку.

Висновки. Отже, не дивлячись на численні проблеми розвитку молодих фахівців в Україні, в прогресивних організаціях розуміють важливість цього процесу і намагаються його організувати. До їх числа входять переважно поодинокі вітчизняні та міжнародні компанії, ІТ-компанії, стартапи. У той же час державні підприємства та організації із застарілими підходами до менеджменту персоналу приділяють цьому процесу другорядне значення.

Вважаємо, що для комплексного вивчення складових розвитку молодих фахівців в українських організаціях доречно додатково:

- провести соціологічне дослідження думки власників організацій та HR-менеджерів щодо організації цього процесу;

- розглянути сучасні тренди в навчанні, такі як: E-learning, гейміфікацію, micro-learning, growthmindset, mobileapp, simulation, безперервне навчання персоналу, персоналізацію та створення індивідуальних планів розвитку, методи розвитку різних поколінь людей, фасилітацію;

- дослідити, як організовується навчання молодих фахівців у різних сферах діяльності, як-то: ІТ, FMCG, банківська сфера, освіта, медицина, сільське господарство тощо.

У цьому ми бачимо практичну користь і перспективу подальших наукових розробок у даному напрямі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Міжнародне дослідження Deloitte «Тенденції у сфері управління персоналом – 2017» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017-2nd-trend.html>
2. [pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017-2nd-trend.html](https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017-2nd-trend.html)
3. Мурашко, М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
4. Нестеренко, О.М. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві / О.М. Нестеренко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 87 – 88.
5. Юрик, Я.І. Якість робочої сили як ключовий фактор інноваційного розвитку України / Я.І. Юрик, В.В. Близнюк // Економіка і прогнозування. – 2014. – № 1. – С. 67–87.
6. Як знайти роботу після 40 років: вікова дискримінація в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://24tv.ua/yak_znayti_robotu_pislya_40_rokiv_vikova_diskriminatsiya_v_ukrayini_n881964
7. [vikova_diskriminatsiya_v_ukrayini_n881964](https://24tv.ua/yak_znayti_robotu_pislya_40_rokiv_vikova_diskriminatsiya_v_ukrayini_n881964)
8. Bachelor's Thesis in International Business, 36 pages, 2 pages of appendices Spring, 2015: Personnel training and development as a tool For organizational efficiency. [Electronic Resource]. – Available from : https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87716/Shodeinde_Olubukunola.pdf?sequence=2
9. Case study: National Financial Credit Bank Kumba. The impact of training and development on organizational performance [Electronic Resource]. – Available from : <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133220/Engetou%20Enga..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
10. International Journal of Management and International Business Studies. ISSN 2277–3177 Volume 4, Number 2 (2014), pp. 213–220 [Electronic Resource]. – Available from : https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijmibsv4n2spl_13.pdf
11. Training industry report - 2017 [Electronic Resource]. – Available from : <https://trainingmag.com/trgmag-article/2017-training-industry-report>