

*Глушенкова Анастасія Анатольевна. Сущность инновационного потенциала предприятий сферы телекоммуникаций и информатизации. Систематизированы подходы к определению понятия «инновационный потенциал предприятия». Определены основные этапы процесса управления инновационным потенциалом телекоммуникационного предприятия. Освещены подходы к управлению потенциалом телекоммуникационного предприятия и факторы, на него влияющие.*

*Ключевые слова:* инновационная деятельность, инновационный потенциал предприятия сферы телекоммуникаций и информатизации, управления инновационным потенциалом предприятия.

*Glushenkova Anastasia. The innovative potential of enterprises in the sphere of telecommunications and information. Systematic approach to the definition of «innovative potential of the enterprise.» The main stages of process management in innovative potential of the telecommunications company. When covering the approaches to the management of the potential telecom enterprise and the factors influencing it.*

*Keywords:* innovative activity, innovative potential of the enterprise sphere of telecommunications and information, management of innovative potential of the enterprise.

УДК: 338.47

Лазоренко Л.В., к.е.н., доц.,  
Державний університет  
телекомунікацій

### ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ

*Розглянуто суть та особливості процесу розвитку персоналу підприємств в галузі зв'язку, визначено його складові та завдання. Розкрито особливості навчання персоналу в цій галузі.*

*Ключові слова:* розвиток персоналу, підприємства зв'язку, телекомунікації, тренінг.

**Постановка проблеми.** В управлінні будь-якої організації основне місце займає людський фактор, психологічні особливості колективу, особисті потреби й інтереси окремих його членів. Мистецтво керівництва і полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

У сучасному інформаційному просторі важливе місце займають підприємства зв'язку, оскільки постійно підтримувати комунікації є необхідною умовою сьогодення. А для якісного забезпечення таких комунікацій важливо мати кваліфікований персонал, який би міг не тільки підтримувати існуючі тенденції в галузі зв'язку, а й постійно вдосконалювати свої навички з метою підвищення ефективності діяльності своїх підприємств та їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління та розвитку персоналу присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних вчених: А. Маслоу, Л. Ерхард, П. Друкер, Є. П. Ільїн, Б. Маліновський, Е. Лоулер, Б. Скіннер. Ці автори заснували і надали розвитку теорії мотивації трудової діяльності, досліджували характер і зміст праці, а також розвиток персоналу [1; 4; 7].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми** Проте розроблені методи і механізм управління та розвитку персоналу не повною мірою відповідають сучасним вимогам і умовам діяльності персоналу підприємств в галузі телекомунікацій, оскільки не завжди враховують специфіку галузі, що й обумовлює актуальність досліджень, пов'язаних з розробкою механізму розвитком персоналу підприємств зв'язку

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є визначення цілей та завдань розвитку персоналу підприємств в галузі зв'язку за сучасних умов діяльності.

**Виклад основного матеріалу** Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи наданню послуг, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і запланованих результатів.

Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнало радикальних змін. Формується новий погляд на робочу силу, як на один із ключових ресурсів економіки, як на «людський капітал». Під ним розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить у систему соціально-орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор діяльності. Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб.

В даний час вітчизняні підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом та його розвитку. Це пов'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення працею, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних. Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити добір і адаптацію працівників, організувати їх перепідготовку, навчання інноваціям.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників, стимулюванням розвитку персоналу тощо [6, с.178].

Складовими процесу розвитку персоналу організації є:

- професійне навчання персоналу;
- виробнича адаптація;
- оцінка й атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та нематеріального стимулювання праці.

З розвитком нових технологій зв'язку виникла нова проблема – незадоволеність через вузьку спеціалізацію, яка є причиною втрати зацікавленості, і як наслідок прогули, плинність кадрів.

Щоб вирішити дану проблему необхідно змінити систему організації праці. Для цього може використовуватися два методи – розширення об'єму і збагачення змісту праці.

Об'єм вважається широким, якщо працівник виконує багато різних операцій і повторює їх рідко; і навпаки, якщо працівник виконує одноманітні, постійно повторювані операції, він має вузький об'єм роботи.

Змістовність роботи полягає у впливу, який працівник може безпосередньо здійснювати на свій об'єкт, зокрема, самостійність в плануванні і виконанні праці, визначенні власного ритму і участь у прийнятті рішень.

Завданнями розвитку персоналу організації в сфері зв'язку можуть бути [5, с. 254]:

- здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення повного використання здібностей, інтересів і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;
- проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Реалізація завдань з розвитку персоналу потребує значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості послуг зв'язку має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення раціональнішого використання коштів роботодавця на зазначені цілі.

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного технологічного світу спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів надання телекомунікаційних послуг.

Необхідність постійного розвитку персоналу підприємств зв'язку є безумовною. Вона виникає як наслідок активного розвитку техніки та технології в галузі. Так, за останні 15 років технології мобільного зв'язку перейшли від першого до третього та четвертого поколінь, тобто від простого передавання звукового сигналу до високошвидкісної передачі даних із високою пропускнуною спроможністю. Технології передачі радіо- та телевізійного сигналу спрямовані на стовідсотковий перехід до цифрового формату, який пропонує покращену якість зображення та звуку, порівняно з аналоговою технологією. Ці технологічні інновації потребують постійного підвищення кваліфікацій персоналу [7, с. 196].

Система підвищення кваліфікації повинна базуватися на навчанні у ВНЗ чи у спеціалізованих навчальних центрах. Навчання безпосередньо на виробництві не в змозі надати повну інформацію та базові знання про складні сучасні технології та устаткування. Проте, доцільно створювати внутрішньовиробничі курси цільового призначення для освоєння нової техніки та технології, а також техніки безпеки та прогресивних форм організації праці прийнятих на підприємство кваліфікованих працівників з метою засвоєння ними особливостей роботи на конкретному підприємстві [7, с. 196].

В основі професійного навчання і розвитку персоналу в галузі зв'язку, лежать наступні принципи:

- всебічний розвиток особистості за сферами людської діяльності;
- цільова інтенсивна підготовка на базі широкого набору навчальних модулів;
- використання методів інтенсивного навчання;
- залучення висококваліфікованих вчених, викладачів і керівників, орієнтація навчання на особистість викладача;
- гнучкий сторонній зв'язок зі слухачами;
- комплексна оцінка потенціалу слухачів;
- індивідуально-груповий метод навчання;
- автоматизація навчального процесу з використанням технічних засобів – комп'ютерів, навчального телебачення, аудіовізуальних технічних засобів, запрограмованого навчання.

Безперервне навчання персоналу пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами управління процесом професійного розвитку. Існує два основні фактори, що впливають на величину бюджету – потреби компанії в навчанні і її фінансове становище. При розрахунку бюджету підвищення кваліфікації необхідно врахувати усі компоненти витрат. У більшості своїй організації підраховують тільки прямі витрати - компенсацію інструкторам, витрати на оренду навчальних приміщень, придбання матеріалів і устаткування і т.п., і намагаються скоротити їх за рахунок використання у ролі інструкторів працівників компанії або проведення навчання у власних приміщеннях, ігноруючи інші види витрат, пов'язані з відсутністю працівників на робочому місці, і т.д. Тільки наявність повної інформації про пов'язані з професійним навчанням витрати дає можливість керівництву організації прийняти раціональне рішення про шляхи підвищення кваліфікації працівників організації.

Концепція професійного розвитку базується на створенні системи організаційних знань, які розвиваються завдяки знанням кожного працівника і включають цілий спектр принципів, навичок, правил, методів, що забезпечують ділову активність організації і її кадровий потенціал. Структура організаційних знань включає практичні, теоретичні, стратегічні, комерційні, виробничі знання. Вони складають інтелект організації, заснований на інформаційних технологіях, технологіях рішень і швидкості сприйняття нововведень. Інтелектуальна організація добуває інформацію, вибудовує висновки і генерує нові знання з метою додати нову якість продукції, що випускаються, для задоволення інтересів споживача.

Підвищення кваліфікації фахівців та управлінців на підприємствах сфери зв'язку проводиться шляхом організації: лекцій (систематичний, послідовний виклад навчального матеріалу), семінарів (обговорення повідомлень, доповідей, результатів навчальних досліджень), тренінгів (розвиток навичок, виконання тренувальних вправ), розгляду ситуаційних вправ (аналіз і групове обговорення конкретних ситуацій), дискусій у складі невеликих груп, ділових ігор, самостійного навчання.

На відміну від традиційних методів професійного розвитку при комп'ютеризованому навчанні основні витрати пов'язані з розробкою, а не з реалізацією програм навчання. Однак після того, як програма розроблена, навчання має мінімальні витрати для організації, тому що для її використання не потрібно ні інструкторів, ні приміщень, ні навчальних матеріалів. Тому при достатньо великому числі слухачів, комп'ютеризовані програми можуть бути економічно вигідними.

За об'єктом професійного навчання керівників, спеціалістів і службовців можна класифікувати як навчання вищої управлінської ланки, навчання середньої ланки і навчання безпосередніх виконавців. Навчання різних категорій працівників підприємств повинно бути засновано на різних цілях. Наприклад, навчання виконавців призведе, в першу чергу, до підвищення якості продукції й економічної і технічної безпеки організації. Навчання середньої управлінської ланки сприяє ефективному проведенню змін у компанії. Навчання вищої ланки управління змінить загальні аспекти управління підприємством.

За суб'єктом навчання розрізняють підвищення кваліфікації із залученням тренера і без залучення. В більшості випадків заняття проводяться із залученням тренера (виробничий інструктаж, читання лекцій, проведення ділових ігор, розбір конкретних виробничих ситуацій, проведення конференцій і семінарів), але присутність професіонала-тренера зовсім необов'язкова. У цьому випадку застосовують наступні методи: зміна робочого місця, формування груп по обміну досвідом, створення кружків якості й інших методів [54].

Слід зазначити наступну закономірність, властивому сучасному українському суспільству. Висока мотивація до освіти і самоосвіти властива вищій управлінській ланці і вона поступово падає. Тобто чим нижче місце працівника в організаційній ієрархії, тим менш його мотивація до освіти і самоосвіти. Таким чином, варто приділяти тим більше уваги освіті працівників, чим більш низьке положення в організації й у суспільстві і більш низький рівень освіти вони мають.

Система професійного розвитку керівників, спеціалістів і службовців на підприємствах сфери зв'язку більш ефективна при дотриманні принципу наступності навчання і наступного раціонального використання кадрів з урахуванням набутих ними знань і навичок. Щоб підвищити відповідальність кадрів і зацікавити їх у безперервному підвищенні своєї кваліфікації, необхідно забезпечити взаємозв'язок результатів підвищення кваліфікації, атестації, посадових переміщень і оплати праці працівників з якістю знань і ефективністю їхнього практичного використання.

Підвищення кваліфікації має велике значення як для підприємства, яке досягає своїх основних цілей, у тому числі максимізації прибутків, так і для самих працівників, які беруть участь у ньому. Тобто підвищення кваліфікації є одним із основних ресурсів підприємства, яке полягає в оновленні теоретичних і практичних навичок, знань відповідно до вимог, які постійно змінюються.

З метою забезпечення ефективного росту та розвитку працівників у підприємствах сфери зв'язку доцільно регулярно проводити програми, спрямовані на професійний розвиток. Навчальний процес може поділятися на дві категорії, включаючи адміністративних співробітників і операторів. Відповідно до загальної практики, нещодавно найняті адміністративні співробітники повинні проходити програму адаптації протягом перших 3 місяців і розвиток компетенцій відповідно до тренінгової матриці. Нещодавно найняті або переведені оператори повинні пройти Технічний тренінг до початку періоду обслуговування. Тренінг компетенцій повинен плануватися відповідно до тренінгового процесу.

Тренінги, передбачені для операторів, розділені на 4 категорії, включаючи Pre-Service Тренінг, In-Service Тренінг, Competency тренінги та тренінги з саморозвитку [3, с. 4-6].

Pre-Service Тренінг – це тренінгова програма, яку повинні проходити нещодавно найняті оператори. Вона надається аудиторно або за допомогою альтернативних тренінгових каналів. Період навчання і методи оцінки змінюються в залежності від операційної діяльності, і може змінюватися в залежності від таких критеріїв, як число учасників, сегмент і місце знаходження.

Під час програми Pre-Service тренінгу учасники оцінюються тренерами. Результати оцінки та відгуки учасників надаються Тім Лідерам до закінчення тренінгу. Під час тренінгу здаються тематичні іспити, з метою моніторингу тренінгів і оцінюються шляхом підрахунку отриманих балів. Ті, хто отримав 80 балів і вище, можуть бути залучені до процесу оцінки Тім Лідером, якщо це передбачено робочим процесом. Оператори, що набрали від 70 до 80 балів, також можуть бути залучені до даного процесу за ініціативи Спеціаліста з тренінгів та Тім Лідера. Оператори, що набрали менше 70 балів, виключаються з тренінгового процесу і не можуть бути допущені до роботи.

Впродовж процесу оцінки Тім Лідером, мають бути прослухані та оцінені мінімум 1 і максимум 5 дзвінків. Оператори, що отримали позитивні результати оцінки, можуть починати здійснювати та приймати дзвінки. Оператори, що не пройшли перший етап оцінки, підлягають другому. В разі, якщо він\вона не проходить і другий етап, тренер або Тім Лідер мають повідомити про це електронною поштою Спеціаліста з персоналу. Результат

оголошується оператору Спеціалістом з персоналу. Тренінг про Захист Даних також проводиться в рамках pre-service тренінгу. В разі змін процедур та вимог до захисту даних компанії, може бути спланований повторний тренінг для всіх співробітників. Усі тренінги плануються у співпраці з Департаментом Планування, звітності та моніторингу (PRM), та проводиться іспит з метою оцінки знань учасників після тренінгу.

In-Service Тренінг включає в себе технічні тренінги, такі як тренінги з оновлення знань, перехід на новий проект, новий продукт, послуги і т.д., що потрібні Операторам протягом всього року. Іспит проводиться при необхідності в кінці тренінгового процесу.

Тренінг з компетенцій може проводитися з метою розвитку поведінки, що відповідає цілям та стратегії компанії. В разі відсутності оператора на обов'язковому тренінгу, він має бути внесеним до Звіту про відсутність (Absense Report). Такі дані Фахівець з проведення тренінгів надсилає до Відділу Планування, Моніторингу та Звітності.

Тренінг з саморозвитку може проводитися для операторів, які успішно пройшли усі обов'язкові тренінги і мають принаймні 6 місяців досвіду роботи в Глобал Білгі. Назви та кількість таких тренінгів може змінюватись відповідно до змін у Дипломній Програмі.

Відповідно до Дипломної Програми кожен оператор, котрий успішно пройшов усі обов'язкові тренінги має отримати Диплом Оператора, який є демонстрацією рівня знань та навиків співробітника і може виступити аргументом у процесі зміни позиції. Кожен Оператор, котрий успішно пройшов тренінги з саморозвитку, має отримати Диплом «Експерта з обслуговування клієнтів» («Customer Excellence Diploma»), що є показником додаткових навичок і може бути аргументом у процесі зміни позиції.

Тренінги для адміністративних співробітників поділяються на 3 категорії і складаються з тренінгу компетенцій, функціонального та орієнтаційного. Тренінги компетенцій включають тренінги для розвитку фундаментальних компетенцій компанії, розуміння бачення, місії та цінностей компанії; і розвитку відповідної їм поведінки. Функціональні тренінги включають тренінги, що проводяться з метою розширення та підвищення функціональної компетентності співробітників. Також співробітникам надається можливість вивчати іноземні мови.

Для операторів може застосовуватися наступна система кар'єрного розвитку. За умови успішного виконання цілей, відсутності скарг та дисциплінарних порушень оператори мають можливість пройти тренінги та стажування у департаментах компанії. За умови успішного проходження стажування співробітник зараховується в резерв кандидатів, які можуть претендувати на відповідні позиції за умови відкриття вакансії у відповідному департаменті.

В основі навчання і формування резерву мають бути покладені принципи актуальності програм, безперервності підвищення кваліфікації, сполучення теорії і практики в питаннях навчання управлінню. Специфікою навчання резерву кадрів є розходження в підготовці резерву перед призначенням на першу керівну посаду (базова підготовка) і на конкретну наступну керівну посаду (передпосадова підготовка).

Особливістю підготовки резерву також є принцип конкурсності при навчанні кандидатів резерву, відповідно до якого на керівні посади призначаються не всі кандидати, відібрані і ті, хто пройшов навчання, а тільки ті з них, хто домігся кращих успіхів при підготовці і навчанні.

У процесі підготовки резерву керівників повинна приділятися увага набуттю навичок, необхідних при виконанні майбутньої посади, формування психологічної готовності до нової соціальної ролі, до більшої професійної відповідальності. Насамперед мова йде про вироблення уміння спілкуватися з людьми, уміння слухати і розуміти іншу людину, уміння вести діалог, уміння приховати, чи навпаки, підкреслити емоційний стан у процесі спілкування. Важливе значення має вироблення навичок виховної роботи, уміння здійснювати єдність виробничої, організаторської і виховної роботи.

**Висновки.** Телекомунікації відіграють важливу роль у функціонуванні національної економіки багатьох країн. Споживання послуг зв'язку постійно зростає, а технології

надавання послуг стрімко удосконалюються. В цих умовах від ефективності діяльності персоналу багато в чому залежить як ефективність діяльності усього підприємства, так і ступінь задоволеності споживачів. Тому актуальним є формування механізму управління розвитком персоналу у сфері зв'язку, який ураховує специфіку галузі та сучасні вимоги до персоналу. Запропонований в статті механізм розвитку та; підвищення кваліфікації персоналу, необхідність якої обумовлена постійними змінами в технологіях надавання послуг, є сучасним і ефективним, оскільки, з одного боку, він є цікавим для персоналу, а з іншого – дає можливість постійно підтримувати працівників підприємств в галузі зв'язку в тонусі.

### Література

1. Друкер П.Ф. *Задача менеджмента в XXI веке: учебн. пособие: Пер. с англ.* / П.Ф. Друкер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
2. Князева О.А., Фоменко Л.В. *Організаційно-економічний механізм управління трудовими ресурсами телекомунікаційного оператора* / О.А. Князева, Л.В. Фоменко // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* – № 4 (41). – 2012. – С. 187–198.
3. Колот А. *Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань* / А. Колот // *Україна: аспекти праці.* – 2007. – №4. – С. 4–9.
4. Кузьмінов А.В. *Узгодження мотиваційних впливів на ефективність механізму управління телекомунікаціями регіону: Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к-та. екон. наук: 08.07.04* / А.В. Кузьмінов. – Одеса: ОНАЗ, 2005. – 19 с.
5. Маслов В.Е. *Управление персоналом предприятия* / Маслов В.Е.; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 312 с.
6. *Менеджмент персоналу* / Під ред. В.М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.
7. Мескон М.Х. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1992. – 702 с.

**Лазоренко Лариса Витальевна. Особенности развития персонала предприятий в отрасли связи.** Рассмотрено суть и особенности процесса развития персонала предприятий в отрасли связи, определено его составляющие и задания. Раскрыты особенности обучения персонала в этой отрасли.

**Ключевые слова:** развитие персонала, предприятия связи, телекоммуникации, тренинг.

**Lazorenko Larysa. Features of development of personnel in enterprises of connection.** Essence and features of process of development of personnel in enterprises of connection are considered, its constituents and problems are certain. Features of study of personnel in connection are exposed.

**Keywords:** development of personnel, enterprises of connection, telecommunication, study.