

Оксана ЛАВРУК,

канд.екон.н., доцент кафедри менеджменту

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,

м. Кам'янець-Подільський

РЕФРЕЙМІНГ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Успішне функціонування підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце займає кваліфікація та розвиток персоналу. Персонал є ключовим ресурсом підприємства, від компетентності та мотивації якого залежить ефективність роботи підприємства і його конкурентоспроможність. Основним завданням керівників є визначення напрямів та пошук інноваційних і ефективних методів розвитку персоналу.

Сучасні економічні умови функціонування в епоху інноваційно-інтелектуальних технологій сприяють виникненню нового середовища, простору для діяльності підприємств. Це неминує спричиняє ризики та стан невизначеності, недовіри наявних методів, досвіду, підходів до управління та функціонування. Тому виникає нагальна потреба пошуку інноваційних методів господарювання, забезпечення стійкості та адаптації до перспективних змін задля перетворень відповідно до неписаних стандартів на терені нових умов конкуренції. Цього можна досягти на основі рефреймінгу.

Поняття «рефреймінг» утворено від англійського frame (структура, рамка, кадр) і позначає зміну фрейму, переміщення певного образу чи переживання до нової рамки на підставі трансформацій сенсової актуальності певних подій і розмежування наміру та поведінки. Термін уведено в 1982 р. американськими вченими: програмістом, лінгвістом Дж. Гріндером і психологом Р. Бендлером (Університет Санта-Круза, штат Каліфорнія) у розробленій ними теорії нейролінгвістичного програмування. Рефреймінг застосовується при невідповідності контексту як ситуативної рамки повідомлення й

безпосереднього сенсу комунікативної поведінки: зміст будь-якої події залежить від того, у яку рамку його вміщено, тобто, змінюючи рамку, можна змінити зміст [1].

Ще одним визначальним для рефреймінгу є фундаментальне положення НЛП про те, що будь-яка людина може досягти найвищих результатів і має всі ресурси для саморозвитку, що базується на ідеях самоактуалізації А. Маслоу. У цьому аспекті рефреймінг задіює приховані ресурси організму, реорганізує внутрішні психічні процеси людини і змінює ставлення до самої проблеми, полегшуючи завдяки цьому шлях до намічених результатів через розширення амплітуди можливих стратегій і тактик [2].

За твердженням Ли Дж. Болмена та Є.Д. Торренса, рефреймінг - це своєрідний інструмент, що допомагає усвідомлювати нові варіанти дій та знаходити дієві стратегії [3].

Результативність рефреймінгу розширила межі його популярності, зокрема в бізнесі, самоменеджменті, міжособистісному спілкуванні, адже низка прийомів, заснованих на простому принципі «зміни рамки», пропонує ефективний засіб вирішення різноманітних проблем. Проте «компактність» рефреймінгової методики не знижує складності її практичного застосування, адже природнішою для людини є звичка «згущувати фарби», діяти однобічно й тенденційно, з першої, егоцентричної позиції сприйняття. Повсякденне ж застосування рефреймінгу перетворює негативну обмежувальну поведінку на оптимальну діяльність, оскільки уможливорює максимальний вибір ситуативних рамок, відкриваючи доступ до незадіяних ментальних ресурсів і сприяючи розвитку так званого горизонтального «розкутого» мислення [2].

Зазначене дозволяє сформулювати визначення рефреймінгу розвитку персоналу – це вид поведінки суб'єктів господарювання, що передбачає формулювання по-новому, з урахуванням сучасних інтеграційних процесів і процесів глобалізації, сутності процесу розвитку персоналу, відхід від усталених засад та перехід до нових методів, підходів розвитку персоналу. Останнє, у свою чергу, базується на усвідомленні підприємством вирішальної ролі персоналу та

його розвитку, пошуку можливостей удосконалення цього процесу на консолідації зусиль та їх спрямуванні на досягнення максимально можливого результату.

Фрейм персоналу підприємств повинен базуватися на таких базових твердженнях: не персонал існує задля задоволення потреб підприємства, а навпаки; існування взаємної потреби один в одному: підприємству необхідні знання, талант, енергія, вміння, ідеї, навички, а персоналу - можливості, винагорода, кар'єрний ріст та розвиток; наявність відповідності між потребами двох сторін та досконалість їх співвідношення.

Отже, рефреймінг має на меті зміну поглядів керівників підприємства на розвиток персоналу як на звичайний процес, що передбачає навчання та адаптацію кадрів. Він передбачає зміну ставлення до розвитку персоналу як до чогось непотрібного (зайвого) та пошук таких обставин (альтернатив), за яких даний процес передбачатиме позитивні зрушення. Іншими словами, це руйнування старих рамок та створення нових, за яких досягаються позитивні результати. Так, позитивним боком розвитку персоналу є те, що він є інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства, основою організаційних перетворень, засобом підвищення ролі персоналу.

Пропонуємо розглядати рефреймінг розвитку персоналу як відхід від усталеної практики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу та пошук нових позитивних варіантів, які полягають у консолідації зусиль керівництва суб'єктів господарювання та їх персоналу.

Одним із варіантів поєднання інтересів персоналу та підприємства може бути організація гуртків «саморозвитку та самовдосконалення». Такі гуртки передбачають інтеграцію знань, умінь від одного працівника до їх групи і навпаки, незалежно від посади та професії. Таким чином, гармонізуються стосунки в колективі, нормалізується морально-психологічний клімат, формуються нові складові комунікативного ланцюга. Підприємство, у свою чергу, отримує конкурентну перевагу щодо якості персоналу. Такий розвиток працівників сприяє підвищенню рівня їх освіченості, розширенню кругозору та

ерудиції в економічній площині. У результаті у підприємства з'являється стабільний штат працівників, вмотивованих та професійно відданих його місії.

Тому підприємство, маючи у своєму розпорядженні штат працівників, що постійно розвивається, реалізує не лише сучасний підхід до господарювання, а й володіє новим прогресивним ресурсом конкурентних переваг, а, отже, й конкурентоспроможності.

Отже, рефреймінг має максимальну практичну скерованість і сприяє вирішенню різноманітних управлінських проблем, прийняттю оптимальних рішень, моделюванню ефективної поведінки персоналу.

Список використаних джерел

1. Селіванова О. Сучасна лінгвістика : термінологічна енциклопедія. Полтава : Довкілля-К, 2006. 517 с.

2. Бронікова С. Рефреймінг як когнітивна методика управлінської практики. *Демократичне врядування*. 2008. Вип. 2. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26493/bronikova.pdf> (дата звернення: 03.04.2024 р.).

3. Bolman G. L, Terrence E. D. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership 5th Edition. 5th edition Jossey-Bass. 2013. 544p.

4. Лаврук О. С. Готовність персоналу до проведення організаційних змін. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка: збірник за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів. [Електронний ресурс]*. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2022. Вип. 21. С.109-110.