

УДК 33.658

Гарват О.А.*кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет***Літинська В.А.***кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ

В статті розглянуто сутнісну характеристику розвитку персоналу. Особливу увагу зосереджено на складниках процесу розвитку персоналу. Також охарактеризовано методи формування й розвитку кадрового потенціалу організації та визначено найбільш прийнятні методи для України за сучасних умов господарювання.

Ключові слова: розвиток, персонал, фактор, управління, підприємство, процес, професійний розвиток.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена сущностная характеристика развития персонала. Особое внимание сосредоточено на составляющих процесса развития персонала. Также охарактеризованы методы формирования и развития кадрового потенциала организации и определены наиболее приемлемые методы для Украины в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: развитие, персонал, фактор, управление, предприятие, процесс, профессиональное развитие.

ANNOTATION

The article considers the essential characteristic of personnel development. Particular attention is paid to the components of the personnel development process. The methods of formation and development of personnel potential of the organization are described, and the most acceptable methods for Ukraine under the current conditions of management are determined.

Key words: development, personnel, factor, management, enterprise, process, professional development.

Постановка проблеми. Питання розвитку персоналу було і залишається недостатньо вивченим. Воно не лише розглядається як економічна категорія, але і вивчається іншими науками, охоплює досить масштабну нішу в наукових дослідженнях та відіграє ключову роль у виробничій діяльності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковим підґрунтям щодо формування ідеології управління розвитком персоналу підприємств вважаються праці Н.С. Гавкалової, О.А. Грішньої, Г.В. Дмитрієва, І.В. Журавльова, А.П. Єгоришина, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, Е.М. Лібанової, Д.П. Мельничука, Г.В. Назарової, І.Л. Петрової, В.А. Савченка, М.В. Семикіної, Ю.Г. Одегова та ін. Водночас потрібно зауважити, що багато теоретичних питань із цієї проблеми ще не з'ясовані, перебувають на етапі становлення і вимагають подальшого розв'язання та дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз теоретичних засад управління розвитком персоналу та визначення складників процесу розвитку персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навичок.

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом.

Розвиток персоналу являє собою 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 робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо [1, с. 120].

Досліджуючи теоретичні аспекти щодо розвитку персоналом, можна дійти висновку, що єдиного поняття немає. Узагальнюючи визначення вчених, які досліджували це питання, сформулюємо поняття «розвиток персоналу»: це безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації загалом у коротко- та довгостроковій перспективі. Зазвичай розвиток персоналу створює можливість працівникам для засвоєння нових знань та навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їхню мотивацію у роботі, прихильність до організації і зацікавленість у її справі.

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом

усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [2, с. 149].

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу [2, с. 153].

Професійний розвиток персоналу передбачає такі етапи включення індивідів в організацію: адаптацію, інтеграцію працівників у колектив, безпосереднє виконання робочих обов'язків, посадове та професійне просування. Необхідною умовою під час організації і проведення навчання на різних етапах включення індивідів в організацію є проведення відповідного моніторингу на визначення цільових груп для навчання. Доцільність моніторингу пов'язана з набуттям впевненості, що концентрація уваги на визначених для навчання працівниках і кандидатах на посади приводить до максимального загального зростання результативності за відповідної довжини часової тривалості, співвідноситься з рівнем готовності й сприйняття навчання організацією.

Розвиток персоналу повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Одним з основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень, все це підвищує конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці [3, с. 129].

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства.

Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витрачати кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Отже, необхідною умовою взаємодії роботодавців і робітників є стабілізація складу найманих працівників підприємства. При цьому невпинний науково-технічний прогрес приводить до застарілості знань найманих працівників. Управлінці мають два шляхи для вирішення цієї проблеми: звільнення наявного персоналу, який уже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку, і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку, або безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників. За умов безперервного навчання і підвищення кваліфікації найманих працівників підприємства управлінці не мають необхідності звільняти робітників і витрачати кошти на підбір, навчання і підготовку нового персоналу.

Натепер розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших орга-

нізацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. У ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширилися. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість працівникам відповідно до їхніх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатися.

Управління персоналом як особистісно-економічний складник у залежності «система-людина» здійснюється лише у разі наявності дієвої системи, однією з підсистем якої є підсистема розвитку. Система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління розвитком персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем, як розроблення стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників у розрізі спеціальностей та професій; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання у потрібній кількості.

До основних складників процесу розвитку персоналу організації можна віднести підходи, запропоновані В.М. Данюком. Для визначення доцільності формування підходів щодо розвитку персоналу слід використовувати такі методи розвитку персоналу [4, с. 92]:

1. Методи формування й розвитку кадрового потенціалу організації:

- методи організаційного розвитку, удосконалювання організаційних структур, складання штатного розкладу;

- методи поліпшення фірмового стилю керування;

- методи конфліктного менеджера, що сприяють міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату;

- техніка групової роботи менеджера.

2. Методи розвитку потенціалу кожного працівника:

- методи підготовки й перепідготовки робітників, фахівців і керівників;

- методи підвищення кваліфікації за межами організації;

- фірмові одноденні або тижневі семінари;

- конференції, групові дискусії;

- індивідуальні менеджмент-тренінги (вирішення разом з ученими конкретних господарських завдань);

- модернізація, або методи вирішення проблем у процесі творчої дискусії без права вето у модератора, тобто в людини, що веде дискусію, як, наприклад, це роблять у популярних телепередачах;

– система методів сприяння розвитку та творчості (ділові ігри).

Найбільш прийнятними для України є [5, с. 127]:

– E-learning (скорочення від англ. Electronic Learning) – система електронного навчання, синонім таких термінів, як електронне навчання, дистанційне навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій.

У Великобританії цей метод використовують 54% компаній; 71% британських фахівців вважають, що його використання зростає. У чистому вигляді e-learning визнаний неефективним і давно вже на Заході не використовується.

Розвиток персоналу в США характеризується тим, що кожна компанія має власну ефективну систему перепідготовки кадрів. Нові працівники зобов'язані проходити її щорічно, і тому процес навчання відбувається постійно.

– Наставництво. Цей метод досить широко використовують у Росії. Взагалі це найбільш розповсюджений метод, хоча далеко не найпростіший, для навчання й розвитку персоналу. У Росії прикладів послідовного й ефективного впровадження системи наставництва досить багато.

У США є різновид наставництва – Buddying (від англ. buddy – друг, приятель). Buddying – це насамперед підтримка, допомога, певною мірою керівництво й захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати й мета. Цей метод заснований на наданні одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок [5, с. 139].

– Secondment – це різновид ротації персоналу, за якого співробітника «відряджають» на інше місце роботи на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Цей процес може бути внутрішнім, коли співробітників «відряджають» усередині організації (в інший департамент, відділ або підрозділ), і зовнішнім, коли співробітників відправляють на роботу в іншу компанію, причому, зазвичай, іншої галузі. Особливо цей метод використовують компанії із плоскою структурою, де обмежені можливості просування співробітників і, як наслідок, розвиток у них додаткових навичок. Цей метод активно використовується у Великобританії. У Росії його не використовують зовсім, його популяризація поки що обмежується рідкими обговореннями у вузьких колах.

– Shadowing – один із найбільш простих у реалізації і невитратних методів навчання й розвитку персоналу. Цей метод припускає, що до співробітника прикріплюють «тінь» (shadow – тінь (англ.)). Це може бути випускник вишу, який мріє працювати в цій компанії, або людина, яка проробила у компанії певний час і хоче поміняти відділ або зайняти цікаву їй по-

саду. Роботодавець робить її «тіню» на кілька днів, щоб подивитися, збережеться мотивація цієї людини чи ні. Як показують дослідження, проведені в США, після shadowing 50% людей відмовляються від своєї мрії. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати. Shadowing і secondment використовують 71% компаній у Великобританії [5, с. 147].

Невпинний науково-технічний прогрес приводить до застаріння знань найманих працівників. Є два шляхи для вирішення цієї проблеми [6, с. 204]:

1) звільнення наявного персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку, і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку;

2) безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

До напрямів професійного розвитку персоналу на підприємстві належать:

– первинне професійне навчання;

– навчання з метою наближення знань і якостей найманого працівника, до вимог посади, яку він займає;

– навчання з урахуванням нових напрямів розвитку організації;

– навчання для підвищення загального рівня кваліфікації найманого працівника тощо.

В умовах сьогодення саме розвиток персоналу виступає одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень професійної компетентності, висока мотивація до навчання і прагнення працівників до самонавчання та самореалізації формують відповідний рівень конкурентоспроможності персоналу.

Кваліфікований працівник характеризується більшою мобільністю на ринку праці і є більш конкурентоспроможним.

На нашу думку, основними напрямками вдосконалення розвитку персоналу в умовах конкуренції є:

– підвищення освітнього рівня персоналу, постійне оновлення знань з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;

– стимулювання професійного зростання працівників;

– забезпечення підвищення кваліфікації працівників;

– заохочення персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства;

– формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;

– застосування інноваційних форм та методів організації навчання;

– створення умов для кар'єрного росту працівників;

- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у межах підприємства, не допускаючи при цьому виникнення конфліктів;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення;
- проведення вертикальної і горизонтальної ротатції персоналу.

Висновки. Таким чином, розвиток персоналу – це основний чинник конкурентоспроможності, який забезпечує довгострокове процвітання підприємства. Вміння працівників виконувати роботу краще і прогнозувати бажаний результат вказує на конкурентні переваги. Розвиток персоналу сприяє вдосконаленню набутих та оволодінню якісно новими вміннями, навичками, знаннями працівника, підвищуючи його професійний рівень. Розвиток персоналу забезпечує професійне, інтелектуальне, моральне, особистісне зростання працівників, розкриваючи їхній потенціал.

Розвиток персоналу – це динамічний, чітко спланований, перманентний процес, необхідний для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, за допомогою технологій навчання, підвищення кваліфікації, управління кар'єрою, соціального та особистісного розвитку, управління трудовою мотивацією і стимулюванням персоналу тощо. Основними напрямками вдосконалення професійного розвитку персоналу вважають підвищення освітнього рівня працівників, заохочення до інновацій, формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи підвищення кваліфікації, застосування інноваційних форм та методів організації навчання, створення умов для кар'єрного росту працівників, заохочення до внутрішньої конкуренції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
2. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.
3. Егоришин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2005. 720 с.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 292 с.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2001. 312с.
6. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. – 351.

REFERENCES:

1. Hrishnova O.A. (2001) Lydskuu capital: formyvannya v sustemi osvitu i profesiunoi pidgotovku [Human capital: formation in the system of education and vocational training]. Kuiv: T-vo pp. 254. (in Ukrainian).
2. Ekonomihna encyklopediya y trox tomah T/ 2 S.V. Mohernuu (2000) [Economic Encyclopedia: in three volumes]. Kuiv: T-vo pp. 848. (in Ukrainian).
3. Egorwun A. P. (2005) Ypravlenie personalom yhebnik dlya vyzov [Personnel Management: a textbook for high schools]. N. Novgorod NIMB pp. 720. (in Russian).
4. Kruwelnucka O.V. (2006) Ypravlenie personalom navhalnuu posibnuk [Personnel Management: tutorial]. Kuiv: Kondor pp. 292.
5. Maslov E. V. (2001) Ypravlenie personalom predpriyatua yhebnoe posobue [Personnel Management: Manual]. Moskva: Infra-M pp. 312. (in Russian).
6. Savhenko V. A. (2002) Ypravlenie rozvutkom personalom navhalnuu posibnuk [Personnel Management: Teach. manual.]. Kuiv: KNEY pp. 351. (in Ukrainian).

Harvat O.A.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Lecturer at Department of HR Management
and Labour Economics,
Khmelnyskyi National University*

Litynska V.A.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Lecturer at Department of HR Management
and Labour Economics,
Khmelnyskyi National University*

MANAGEMENT OF PERSONNEL DEVELOPMENT AS THE MAIN FACTOR OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

The article considers the essential characteristic of personnel development. A particular attention is paid to the components of the personnel development process. The methods of formation and development of personnel potential of the organization are described, and the most acceptable methods for Ukraine under the current conditions of management are determined.

The issue of staff development was and still remains underdeveloped. It is considered not only as an economic category but also studied by other sciences, covers a rather large niche in scientific research and plays a key role in the production activities of enterprises in the domestic and foreign markets.

Staff development is an important condition for the success of any organization. This is especially true at the present stage when the acceleration of scientific and technological progress leads to rapid changes and requirements for professional knowledge, skills, and abilities.

Personnel in modern conditions should be highly educated, possess a high general culture, strategic thinking, and erudition. Organization of professional development has become one of the main functions of personnel management.

Personnel development is a systematically organized process of continuous professional training of employees to prepare them for new production functions, professional qualification promotion, the formation of a reserve of lead-winners, and the improvement of the social structure of the personnel. Personnel development is ensured by measures related to the assessment of personnel for the purpose of industrial adaptation and attestation of personnel, planning of labour careers of workers and specialists, incentives for staff development.