

УДК 65.012.32:331.36

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ****Дем'яненко А. М.**

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті розглянуто розвиток персоналу як невід'ємну складову всієї системи управління персоналом. Розкрито особливості структури системи управління розвитком персоналу. Визначено головні елементи професійного розвитку працівника на підприємстві. Запропоновано шляхи безперервного професійного розвитку персоналу організації.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, розвиток персоналу, атрибутивна структура, професійний розвиток

Управління розвитком персоналу набуває все більшого практичного значення, розглядається як фактор підвищення конкурентоспроможності, довгострокового розвитку організації. Сучасні підприємства змушені не просто адаптуватися до нових економічних умов господарювання, а й функціонувати в рамках швидко мінливого зовнішнього середовища і найгострішої конкуренції. Для підвищення конкурентоспроможності комплексу та його інноваційної перебудови необхідний висококваліфікований персонал, здатний виконати ці завдання. Тому розвиток персоналу – одна з ключових функцій управління сучасними підприємствами.

Постановка завдання

В основі побудови та функціонування будь-якої сфери наукового знання покладено базові принципи, що є фундаментальною складовою та ознакою інституалізації науки. З швидким розвитком управління персоналом як науки розширюються її принципи та складові елементи. На сьогодні вже виникає потреба виокремлювати кожний самостійний елемент системи управління персоналом як підсистему. Так розвиток персоналу як невід'ємна складова системи управління потребує ґрунтовного дослідження для підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці.

Результати досліджень

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного

вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

А система управління людськими ресурсами постійно розвивається і удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна удосконалюватись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Одним з функціональних елементів системи управління персоналом є підсистема розвитку персоналу. Розвиток персоналу входить в комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного та продуктивного управління.

Підсистема управління розвитком персоналу – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації. Здійснення заходів з розвитку персоналу пов'язане з певними витратами, проте, як свідчить досвід, це сприяє прогресивним перетворенням в організації.

Науковець Том Н. під розвитком персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [7]. У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу [4].

Розвиток персоналу – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного виробництва. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний

розвиток. За сучасних умов проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності.

Розвиток персоналу в організації має бути неперервним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю зовнішнього середовища та жорсткою конкуренцією на ринку. Тому необхідною умовою для ефективного функціонування будь-якої організації є формування комплексної моделі розвитку персоналу організації. Саме така модель розроблена авторами статті (рис. 1).

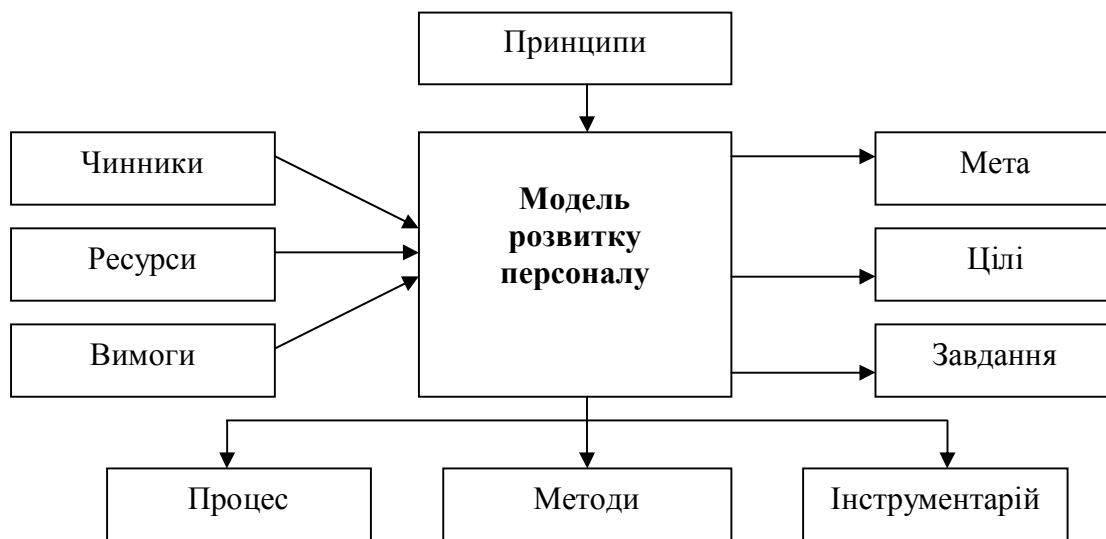


Рис. 1. Комплексна модель розвитку персоналу

Комплексна теоретична модель відображає сукупність елементів, які системно розкривають сутнісне значення розвитку персоналу організації та є відправною точкою до виявлення природи розвитку персоналу як системи, процесу і складової організаційної культури підприємства. Основна мета розвитку персоналу полягає в забезпеченні умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприянні прагненням персоналу підвищувати свій професійний, компетентісний і світоглядний рівень. Модель розвитку персоналу повинна бути системною (інтегрованою в організаційну структуру); стратегічною (орієнтованою на цілі організації); вимірюваною (володіти набором кількісних та якісних показників); мотиваційною (спонукати і стимулювати до розвитку).

Система менеджменту організації охоплює ряд підсистем, зокрема систему маркетингу, систему управління персоналом, систему контролінгу та ін. Розвиток персоналу, своєю чергою, є підсистемою системи управління персоналом організації, яка містить управління трудовими відносинами, умовами праці, найманням персоналу,

оцінкою персоналу, мотивацією і стимулюванням, прогнозуванням та плануванням персоналу. В умовах динамічності й швидкоплинності ринку управління персоналом зазнає кардинальних змін. Сьогодні здійснюється орієнтація не тільки на забезпечення високих професійних якостей окремих працівників, а й – більшою мірою – на формування творчих груп, здатних швидко вирішувати ситуаційні задачі в умовах неповної визначеності та ризику [2].

Система розвитку персоналу передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури розвитку персоналу, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі впровадження і вдосконалення цього процесу.

У науковій літературі з усієї сукупності елементів системи розвитку персоналу пропонується формувати однорідні групи, які утворюють системи меншого рівня (рис. 2).



Рис. 2. Структура системи розвитку персоналу [6]

Процес розвитку персоналу починається з адаптації нових працівників, їх пристосування до середовища. Після цього доцільно провести планування кар'єри працівників в організації, що є особливим напрямом кадрової роботи. Це процес порівняння потенційних можливостей, здібностей та цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку.

Для ефективного реалізації плану кар'єри та вчасного внесення коректив потрібно регулярно оцінювати компетенції працівника та зіставляти їх із вимогами до посад, які він займає чи планує зайняти в майбутньому.

Якщо рівень компетенцій недостатній, працівника направляють на навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовку, залежно від необхідних знань, умінь та навичок. Якщо рівень компетенцій виявиться достатнім, працівник може продовжувати працювати на займаній ним посаді або брати участь у заходах службово-професійного просування. Якщо рівень компетенцій працівника високий, то його можуть зарахувати у кадровий резерв чи резерв керівників.

Процес розвитку персоналу має відбуватися безперервно з урахуванням впливу зовнішніх факторів, вимог ринку праці, організаційних змін.

Можна стверджувати, що передумови для розвитку персоналу зумовлені існуючими умовами діяльності підприємств, головні з них є такі:

- складність проблем управління персоналом у сучасних динамічних ринкових умовах;
- неточність у законодавстві щодо оплати, оподаткування та соціального захисту праці персоналу;
- необхідність суб'єктам ринку мати у штаті висококваліфікованих працівників для виконання стратегічних завдань підприємства наряду із потребою працевлаштовувати необхідну кількість працівників у зв'язку із вимогами економії витрат та мінімізації втрат на оподаткування використання праці.

Основними причинами необхідності розвитку, зокрема підвищення кваліфікації персоналу, слід назвати такі:

- інтернаціоналізація вимог та стандартів до персоналу, глобалізаційні та інтеграційні чинники діяльності фірм, зумовлені інтеграцією економіки України у світові економічні процеси;
- відсутність чіткої ефективної системи інформаційного забезпечення щодо правового, законодавчого та економічного регулювання питань у сфері використання праці;
- необхідність постійного підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах жорсткої конкуренції, ускладнення різноманітних управлінських процесів, точнішого врахування потреб ринку;
- прагнення власників та управлінців підвищити імідж та конкурентоспроможність підприємства, рівень виконання соціально-економічних завдань;

- збільшення навантаження на менеджерів, необхідність враховувати кризові явища в економіці та власному підприємстві; використовувати сучасний рівень знань;
- необхідність навчання персоналу новим управлінським, інформаційним та комунікаційним технологіям;
- необхідність впровадження інновацій у діяльність підприємства на основі нетрадиційного, нестереотипного мислення.

Українські вчені відзначають значний вплив мотиваційних чинників на інноваційність та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств [5]. Формування дієвих механізмів мотивації найманих працівників у конкурентному ринковому середовищі передбачає такі напрямки та заходи:

- тісний взаємозв'язок освіти, складності та умов праці, кваліфікації та досвіду роботи із мотивацією праці;
- взаємозв'язок морального та матеріального стимулювання, удосконалення виробничої демократії;
- дієва система соціального захисту працівників, створення належних безпеки та умов праці;
- стимулювання впровадження інноваційних, технічних, економічних та управлінських нововведень;
- забезпечення корпоративної мотивації працівників через участь у власності, участь у прибутках, первинні та вторинні цінні папери;
- особливе відношення до мотивування інноваторів, талановитих людей, які забезпечують прибутки підприємств;
- застосування об'єктивних систем оцінювання персоналу;
- удосконалення системи розвитку персоналу (планування кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації працівників).

Важливість розвитку, підвищення кваліфікації та мотивація працівників, управління персоналом, загалом, та кадрова політика фірми є настільки важливими, що не завжди підприємства вирішують їх самостійно. Інколи вони вимушені звертатися до кадрових агентств чи консалтингових фірм, значна частина опитаних менеджерів вважають корисними послуги консультантів, але лише незначна кількість з них постійно використовують поради і послуги консультантів, звертаючи увагу на репутацію фірми, рівень якості послуг, гарантію результатів.

Системний підхід щодо управління та розвитку персоналу на підприємстві полягає у такому:

- взаємодія всіх підрозділів системи управління персоналу з метою досягнення синергічного ефекту;
- удосконалення організаційної структури служби управління персоналом на основі норм управління;
- розроблення функціонально-цільової моделі системи управління персоналом із розробленням комплексу завдань для працівників служби управління персоналом згідно з їхніми функціональними обов'язками (зокрема група підготовки та просування персоналу організовує навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, розробляє проекти ділової кар'єри, укладає угоди на проведення практики та стажування на підприємстві; сектор мотивації та стимулювання праці персоналу розробляє проекти оплати праці; положення про преміювання системи матеріальної та моральної мотивації праці; аналізує продуктивність праці та виробляє заходи щодо її підвищення, організує розроблення посадових інструкцій працівників);
- мотивація праці у підрозділах системи управління персоналом та в інших виробничих та управлінських підрозділах;
- вдосконалення планування, прогнозування та маркетингу персоналу, найму та обліку персоналу;
- створення належних умов для розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри);
- забезпечення соціального розвитку трудового колективу, належних умов праці, соціального-психологічного клімату у колективі;
- забезпечення належного інформаційного забезпечення системи управління персоналом, загалом, розвитку та мотивації праці, зокрема;
- врахування взаємодії попиту та пропозиції на ринку праці при залученні персоналу.

Здійснення процесів ефективного використання ресурсів на підприємстві вимагає впливу та участі здібних і навіть талановитих менеджерів на початковому етапі, який вимагає подолання закономірного опору змінам, окремим бар'єрам психологічного несприйняття у сфері впровадження нових проектів та нетрадиційних для працівників заходів у сфері ресурсного менеджменту.

Застосування концепції раціонального використання персоналу на підприємстві повинно передбачати реалізацію таких принципів:

- принцип корисності та раціонального розташування персоналу на їх робочих місцях згідно з освітніми, кваліфікаційними даними, а також соціально-психологічними особливостями;
- принцип врахування ринкових факторів передбачає залучення та використання персоналу згідно з кон'юктурою товару «робоча сила» на ринку праці, реального попиту щодо їх використання на виробництві [1];
- принцип залучення персоналу згідно з урівноваженим рівнем обслуговування, тобто повне задоволення вимог споживачів продукції (послуг) термінами, надійністю, параметрами, якістю, дизайном, просуванням на ринок тощо;
- принцип мінімуму повних витрат, який передбачає економне та раціональне використання усіх витрат на управління та розвиток персоналу;
- принцип раціональності структури та мобільності персоналу;
- принцип перманентного удосконалення підвищення усебічного рівня розвитку персоналу;
- принцип ефективності витрат на управління персоналом (зокрема формування та розвиток персоналу), що відповідає забезпеченню субституціональності персоналу як товару «робоча сила» та забезпечує системну витратну оптимізацію.

Незважаючи на важливі аспекти впливу високої кваліфікації та розвитку персоналу на конкурентоспроможність та інноваційність підприємства, твердження, що кадри вирішують усе, найвірогідніше потрібно вважати дещо перебільшеним. Значимість кадрової політики не можна переоцінювати, але для її здійснення підприємство повинно мати достатньо коштів для залучення високопрофесійних кадрів, а також для їх розвитку та мотивації.

Розглянемо окремі аспекти залучення та підготовки персоналу. Доцільно думати про кадровий потенціал, готувати його, починаючи із шкільної лави. Уже в шкільному навчанні повинен бути зроблений акцент на спеціалізацію. Таке явище має місце на практиці, але потребує більшого розповсюдження. Подальшої активізації потребує робота в гуртках. Чи не тут майбутній висококваліфікований працівник вперше намагається знайти і визначити свій подальший трудовий шлях. Чи не тут можна пробудити інтерес і зацікавленість продовжити навчання у технічному чи іншому

напрямок. Адже чимало молодих людей слідуєть наосліп, за порадою батьків, знайомих, друзів, ігноруючи свідомий власний вибір. Результатом цього часто є роздратування, втрата дорогоцінного часу.

Вважається, що оптимальним шляхом до професіоналізму та кар'єрного сходження є спеціалізована школа чи гурток, профтехучилище, коледж, технікум, а потім – виші.

Протягом усього цього тривалого періоду педагоги мають заохочувати молоду людину до пошуку знань, до самостійної освіти, сформувати усвідомлення потреби вчитися самостійно все життя, жадобу до знань.

Подальшого розвитку і нової якості в такому разі повинно набути заочне навчання та екстернат, різноманітні короткотривалі високоефективні курси підвищення кваліфікації, післядипломна освіта. Нині все більшого втілення набуває співпраця між вишами. Перевагу надається закордонній співпраці, яка вважається більш престижною. Не слід також зменшувати можливість такої співпраці всередині країни.

Не менш важливим та актуальним є тісний зв'язок між великими корпораціями, підприємствами і організаціями та навчальними закладами. Це дасть змогу тісніше поєднати теоретичну і практичну підготовку молодих спеціалістів. Підприємство повинно шукати, передусім, готового професіонала. Підприємство не прагне комплектувати свій кадровий потенціал за рахунок людей, яких потрібно доучувати. Часто теоретична підготовка відстає від необхідних практичних навичок, хоча має бути навпаки. Тут слід працювати на випередження. У такому випадку кардинально змінюється ставлення до людини, яка шукає своє перше робоче місце.

Помилковим є формування кадрового потенціалу тільки з молодих людей. Переважна більшість оголошень про вакансії вказує саме на це. По-перше, цей момент не має достатнього законодавчого обґрунтування. Тим більше, дуже сумнівно, що у вигравші й сам роботодавець. Очевидно, що поєднання в одному колективі людей різних вікових категорій набагато доцільніше.

Під час вибору та розстановки кадрів недостатньо звертається увага на суто психологічні аспекти залучення та діяльності персоналу, створення для них оптимальних умов діяльності. До цієї роботи слід частіше залучати психологів.

Як бачимо з вищенаведеного, кадрове питання нині потребує нових підходів. Воно й надалі залишається актуальним і стосується кожного члена суспільства.

Стимулювання креативності персоналу підприємств, залучення і розвиток творчих працівників передбачає: привабливість підприємства для творчих людей, інноваторів, імідж «інноваційного» підприємства; пошук і залучення креативних працівників за допомогою різних відомих способів, зокрема традиційні (навчальні заклади відділи HR підприємств, кадрові агентства, служби зайнятості, біржі праці тощо) та нетрадиційні (наприклад, хедхантинг – «переманювання» кращих працівників інших підприємств, які зможуть сприяти істотному підвищенню ефективності діяльності); створення умов для розвитку корпоративної та інноваційної культури; ефективний розвиток персоналу; формування колективів креативних фахівців; накопичення і тиражування творчого досвіду, розвиток індивідуального та колективного творчого потенціалу; активізація інноваційної діяльності, розроблення і впровадження інновацій [3, с.532];

Вищенаведені фактори зможуть істотно розширити інноваційні можливості та зміцнити конкурентоспроможність підприємства в сучасних економічних умовах.

Висновки

Отже, персонал підприємства є найважливішим фактором його розвитку, людським капіталом.

Існує важливий взаємовплив результатів розвитку і мотивації персоналу та його інноваційність, фінансову стійкість, ринкову вартість та конкурентоспроможність.

Незважаючи на складні умови існування, вітчизняні підприємства повинні розробити та впроваджувати власні кроки з формування та розвитку персоналу залежно від мети своєї діяльності та обсягу фінансових ресурсів, які можна використати для цієї мети.

Для ефективного розвитку та мотивації персоналу слід застосовувати наведені у статті принципи, методи та результати досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Василевський М. Інформація та кадри в логістичних системах. / М. Василевський, Р. Патора – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2001. – 269 с.
2. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. / М. С. Дороніна : монографія. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 432 с.

3. Томпсон мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. / А. А. Томпсон, III А. Дж. Стрікланд – Пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 928 с.
4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. – М. : Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.
5. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом / А. В. Черкасов // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2008. – № 628. – С. 692-695.
6. Щекин Г. В. Теория социального управления. / Г. В. Щекин: монография. – К.: МАУП, 1996. – 408 с.
7. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.

Демьяненко А. Н.

Совершенствование системы управления развитием персонала на предприятиях

Киевский национальный университет технологий и дизайна

В статье рассматривается развитие персонала, как неотъемлемая составляющая всей системы управления. Кроме того выделяется структура системы управления развитием персонала. Раскрыты главные элементы профессионального развития. Предложены пути непрерывного профессионального развития.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, развитие персонала, атрибутивная структура, профессиональное развитие

Demyanenko A. N.

Improvement of management of personnel for enterprises

Kiev National University of Technology & Design

This paper deals with the development staff, as an integral part of the entire management system. Also singled out the structure control system of personnel development. Disclosed main elements of professional development. The ways of continuing professional development.

Keywords: staff, staff management, staff development, attributive structure, professional development