

Bazaliyska N.P., Zabavskyy T.V.  
Khmelnitsky National University

## MODERN SCIENTIFIC APPROACHES TO THE IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ENTERPRISES IN THE MARKET ECONOMY

### Summary

The article presents a general description of the theoretical and methodological approaches to the improvement of human resources management in enterprises is very important in terms of establishing new industrial relations.

**Keywords:** personnel, personnel management, staff development and professional development.

УДК 331.108

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНА ПІДСИСТЕМА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Базалійська Н.П., Пилипчук У.О.  
Хмельницький національний університет

У статті розглянуто розвиток персоналу як невід'ємну складову всієї системи управління персоналом. Розкрито особливості атрибутивної 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.

**Постановка проблеми.** 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.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аспекти управління розвитком персоналу досліджували ряд зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Бісвас П. Ч., Євтушевський В. А., Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Кібанов А. Я., Савченко В. А., Травина В. І., Швець І. А., Шмідта Г. Н., Шульца Т. А., Щокіна Г. В. та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак недостатньо висвітленим є визначення особливостей системи розвитку персоналу як складової системи управління персоналом.

**Метою статті** є виокремлення системи розвитку персоналу як невід'ємного елемента системи управління персоналом організації.

**Виклад основного матеріалу.** 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 [1]. У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу [2].

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.

У Японії, яка є одним із визнаних лідерів у сфері управління персоналом, вважається, що розви-

ток персоналу є основним складовим елементом ефективної роботи організацій в умовах конкурентного середовища. Наприклад, японські менеджери вважають, що їхнє основне завдання у світлі досягнення стратегічних цілей організації укладається, насамперед, у забезпеченні розвитку персоналу – 85,3%. При цьому такі напрямки роботи в організації як розвиток ринку збуту, створення нового продукту посідають друге й третє місця по важливості роботи – відповідно 72,8 й 63,8%. У той же час, тільки 44% японських керівники вважають, що їх основне завдання – це впровадження нових технологій [3]. Сьогодні можна стверджувати, що будь-яка організація (від мікро- до макрорівня) процвітає настільки, наскільки грамотно вона не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, свій персонал.

При формуванні цілей та завдань управління розвитком персоналу в системі управління персоналом, підприємства мають враховувати як світовий досвід країн з розвинутою економікою, так і власні стратегії розвитку. Процеси розвитку персоналу змінюватимуть модель поведінки власне персоналу, впливаючи на кожний з 6-ти елементів: працівників, співробітників (їх колеги), лінійний менеджмент, організацію, поведінку та вихідні результати. Підходи до управління розвитком персоналу змінюються в залежності від рівня атрибутивної структури (рис. 1):

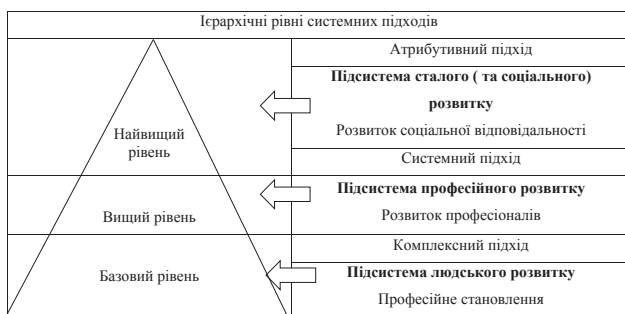


Рис. 1. Атрибутивна структура системи управління розвитком персоналу [2]

Так, базовому рівню відповідає комплексний підхід, вищому – системний, найвищому – атрибутивний, що відображається у функціонуванні підсистем людського, професійного, сталого (та соціального) розвитку та відповідних ним програм розвитку персоналу.

Професійний розвиток персоналу підприємств ґрунтується на людському розвитку при формуванні атрибутивної структури, основними сферами застосування якого є формування умінь та технічних навиків, перш за все, при первинній підготовці персоналу в системі освіти. З іншого боку, професійний розвиток персоналу підприємств є підґрунтям для сталого (та соціального) розвитку при формуванні атрибутивної структури, основними сферами застосування якого є соціалізація та орієнтація персоналу, консультування та благополуччя працівників, різноманітність штатної політики, культивування соціальної відповідальності та сталого розвитку.

При вступі на посаду працівники залучаються до системи професійного розвитку, який є домінуючим розвитком персоналу підприємств. Основними сферами застосування виступають менторство/коучинг та управління роботою, управління та розвиток кар'єри, розвиток менеджменту, організаційний розвиток та зміна. Тому в атрибутивній структурі

домінуючим є вищий рівень, якому відповідає підсистема професійного розвитку.

Професійний розвиток персоналу передбачає наступні етапи включення індивідів в організацію: адаптацію, інтеграцію працівників в колектив, безпосереднє виконання робочих обов'язків, посадове та професійне просування. Необхідною умовою при організації і проведенні 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 й кандидатах на посади призводить до максимального загального зростання результативності за відповідної довжини часової тривалості, співвідноситься з рівнем готовності й сприйняття навчання організацією [4].

Головні елементи, які є результатом цілісного професійного розвитку наведені у рисунку 2:

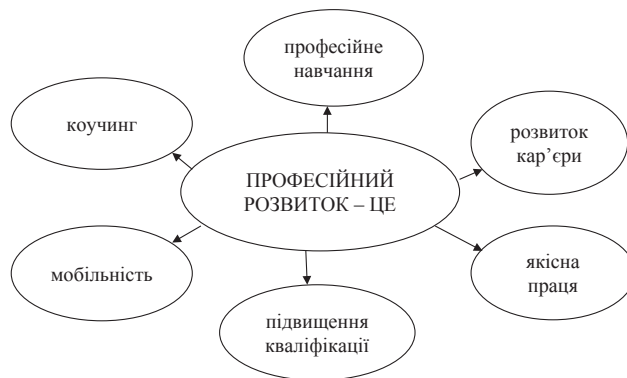


Рис. 2. Визначення сутності «Професійний розвиток персоналу»

Джерело: розроблене авторами

Розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення.

На нашу думку основними шляхами безперервного професійного розвитку є :

- забезпечення відповідного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- створення умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості;
- надання можливостей просування працівників як у професійній, так і службовій кар'єрі.

У даний час розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. 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 їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

Управління персоналом як особистісно-економічна складова в залежності «система-людина» здійснюється лише у випадку існування діючої 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 вирішенні таких проблем, як розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії; 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 в потрібній кількості.

**Висновки і пропозиції.** Професійний розвиток працівників є важливим фактором зростання ка-

дрового потенціалу та успішної діяльності підприємства. Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшої успішної діяльності підприємства, впровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо. Завданням планування розвитку персоналу є визначення майбутніх вимог, що ставляться до робочих місць, а також планування заходів, необхідних для професійного розвитку працівників. На сьогодні проблемним постає питання стимулювання професійного розвитку. Це обумовлене відсутністю диференційованих підходів до ефективного матеріального та морального стимулювання професійного розвитку працівників.

### Список літератури:

1. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.
2. 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
3. Дрозач М. І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду / М. І. Дрозач // Наука та інновації. – № 3. – Т 4. – 2008. – С. 88
4. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. / Ю. М. Комар. – Донецьк : СПД Купріянов, 2008. – 358 С.

**Базалийска Н.П., Пилипчук У.О.**

Хмельницький національний університет

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА КАК ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ПОДСИСТЕМА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### Аннотация

В статье рассматривается развитие персонала, как неотъемлемая составляющая всей системы управления. Кроме того выделяется атрибутивная 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.

**Bazaliyska N.P., Pylypchuk U.O.**

Khmelnytsky National University

## DEVELOPMENT OF PERSONNEL AS A FUNCTIONAL SUBSYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT

### Summary

This paper deals with the development staff, as an integral part of the entire management system. Also singled out attributive 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.