

Мельник А.О.

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри бізнес-економіки та туризму,
Київський національний університет технологій та дизайну

Лучна Н.С.

магістр,
Київський національний університет технологій та дизайну

Melnyk Olena, Luchna Nataliya

Kyiv National University of Technologies and Design

СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ENTERPRISE PERSONNEL DEVELOPMENT SYSTEM

Актуальність обраної теми пов'язана з тим, що проблема розвитку персоналу підприємств є життєво важливою для багатьох організацій. Для виживання в жорсткій конкурентній боротьбі під впливом мінливих політичних, економічних та соціальних чинників, які не можуть не впливати на діяльність підприємств, керівництво повинно ретельно підходити до питання оптимізації витрат. Однією зі статей є витрати на персонал, тому політика розвитку персоналу, який залишається на підприємстві, потребує дослідження особливостей розвитку персоналу, традиційних методів навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання персоналу, а також дослідження закордонного досвіду у цьому напрямі. Актуальність розвитку персоналу полягає у тому, що розвиток персоналу призводить до зростання продуктивності та значного підвищення якості виконуваних робіт, прийнятих рішень, тобто до збільшення цінності людських ресурсів організації.

Ключові слова: підприємство, персонал, кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації, система розвитку.

Актуальность выбранной темы связана с тем, что проблема развития персонала предприятия жизненно важна для многих организаций. Для того чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции под влиянием меняющихся политических, экономических и социальных факторов, которые не могут повлиять на деятельность предприятий, руководству следует тщательно подходить к вопросу оптимизации затрат. Одной из статей являются расходы на персонал, поэтому политика развития кадров, которые остаются на предприятии, должна изучить особенности развития персонала, традиционные методы обучения, повышения квалификации, карьерного роста, а также зарубежный опыт в этом направлении. Актуальность развития персонала заключается в том, что развитие персонала приводит к росту производительности и повышению качества выполняемых работ, принятых решений, то есть к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Ключевые слова: предприятие, персонал, карьерный рост, повышение квалификации, система развития.

The relevance of the chosen topic is due to the fact that the problem of development of enterprise personnel is vital for many organizations. In order to survive in the severe competition under the influence of changing political, economic and social factors, which cannot have no affects the activities of enterprises, management must carefully approach the issue of cost optimization. One of such articles are staffing costs. Therefore, the policy of personnel development that remains at the enterprise requires the study of the features of personnel development, traditional methods of training, professional development, career development of personnel, as well as the study of foreign experience in this direction. The urgency of personnel development is that staff development leads to productivity gains and a significant improvement in the quality of work performed, decisions made, that is, to increase the value of human resources of the organization. Enterprise personnel development is an activity that is used in enterprises and promotes the most efficient use of enterprise personnel to achieve organizational and personal goals. Emergence of labor market and unemployment pose new challenges to people. Everyone should be prepared for the fact that it can be released, that he may refuse to receive work. In this regard, people to improve their chances of getting a job should be prepared for continual improvement and even a changing profession. Employers are concerned about finding new ways of organizing work with staff. Staff rotation, reduction of personnel and investments in it became usual concepts, and personnel practice is replenished by atypical for national enterprises of technologies. The development of personnel has become one of the functions of management, which aims to improve the functional and qualitative properties of members of the Labor collective both separately and in general, to perform professional requirements more efficiently. At the same time it is a process of developing personal skills and staff. Staff development takes place in a certain sequence and is aimed at achieving the goal. In the conditions of aggravation of the crisis, the organizations are very important in a new way to assess and adjust the work of each employee in accordance with the objectives of the enterprise, as well as to establish an effective process of forming development policy of the enterprise personnel according to changes in the external environment.

Key words: enterprise, staff, career development, advanced training, development system.

Постановка проблеми. Проблема політики розвитку персоналу підприємства в траєкторії «Співробітник повинен працювати в організації й для організації» стає актуальним завданням для будь-якого

підприємства, якщо воно зацікавлене в розширенні своєї діяльності на ринку, підвищення прибутковості та зростанню конкурентоспроможності. В цьому сегменті виникає необхідність визначення ключових потреб у розвитку персоналу та системи управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку персоналу присвячено роботи таких іноземних учених, як М. Мескон, А. Маслоу, А. Файоль, М. Армстронг, Дж. Уйтмор, Р. Харрисон, Й. Хентце, І. Кондо. Вітчизняні вчені також приділяють увагу питанням розвитку персоналу, серед них: О.А. Грішнова, А.Я. Кібанов, А.М. Колот, Е.М. Лібанова, Г.В. Назарова, І.Л. Петрова, В.А. Савченко та ін.

Мета статті полягає у дослідженні традиційних підходів до системи розвитку персоналу підприємства, пошуку складників вирішення завдання в траєкторії «співробітник повинен працювати в організації й для організації» для будь-якого підприємства, якщо воно зацікавлене в розширенні своєї діяльності на ринку, підвищенні прибутковості та зростанні конкурентоспроможності.

Вклад основного матеріалу. Розвиток персоналу – це насамперед сукупність заходів, які спрямовані на розвиток потенціалу робітників підприємства. Розвиток персоналу – це провідний засіб отримання професійної освіти, на основі якої можна буде ефективно функціонувати, а також розвивати організацію (підприємство).

Термін «розвиток персоналу» передбачає здійснення різноманітних заходів, що сприяють розвитку потенціалу працівників, їхньому особистому зростанню та підвищенню шансу на внесок у розвиток організації (підприємства).

Розвиток персоналу охоплює як етапи підготовки, так і перепідготовки, а також етапи професійного розвитку та розвитку навичок людей різних вікових груп із різним досвідом роботи. Розвитком є трансформація від одного стану якості до іншого, кращого, від старого до нового; передбачає навчання, яке є нетрадиційним для поточної роботи та встановлює довгострокові цілі

Відповідно до запланованого плану розвитку персоналу, організація одночасно вирішує два основних завдання: підвищення рівня ефективного використання трудового потенціалу та забезпечення повної самореалізації працівників.

Розвиток персоналу підприємства – це діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню персоналу підприємства для досягнення організаційних та особистих цілей. Виникнення ринку праці та поява безробіття ставлять перед людьми нові проблеми. Кожна людина повинна бути готова до того, що її можуть звільнити, що їй можуть відмовити в отриманні роботи. У зв'язку із цим люди, щоб поліпшити свої шанси на отримання роботи, повинні бути готовими до постійного вдосконалення та навіть до зміни професії.

Ефективне управління розвитком персоналу оцінюється працівниками як важливий чинник залучення до праці, а відсутність подібної системи та можливостей підвищення кваліфікації і професійних знань негативно впливає на задоволеність працею та лояльність персоналу [1].

Успішність підприємства ставить завдання щодо постійного поліпшення, яке можливе за рахунок удосконалення та розвитку персоналу як основного елемента внутрішнього середовища. У цьому середовищі ефективно управління системою HR повинно здійснюватися за допомогою планування, організації, мотивації та контролю над людськими ресурсами й адаптуватися та відповідати новим тенденціям у сфері управління персоналом [2].

Система розвитку персоналу передбачає низку заходів, що спрямовані на підвищення професійних рис робітників. Управління розвитком персоналу передбачає розроблення та реалізацію низки заходів, спрямованих на вдосконалення якісних характеристик робітників (знань, умінь, компетенцій тощо).

Розвиток персоналу має три напрями (рис. 1).

Система розвитку персоналу – це поєднання оргструктур, процесів, методик та ресурсів, які потрібні для здійснення завдань у сфері розвитку персоналу,

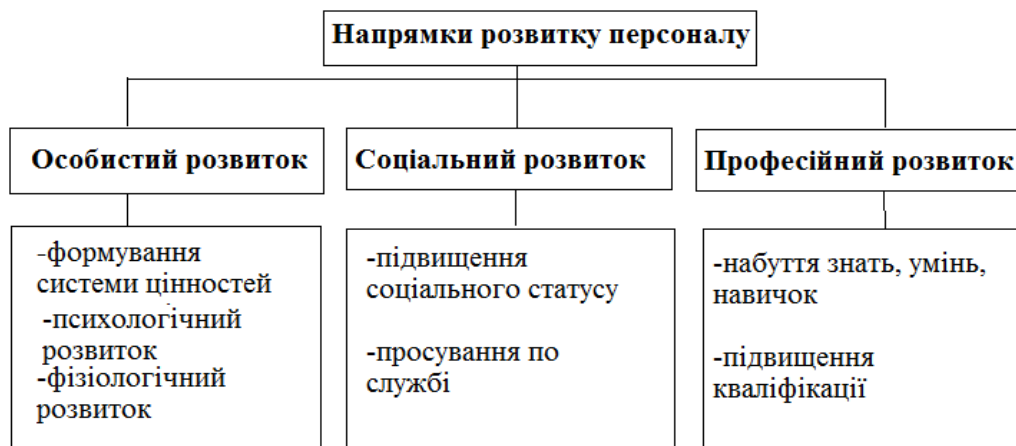


Рис. 1. Напрями розвитку персоналу підприємства

а також оптимізації запитів робітників, що виникають унаслідок самореалізації, профпідготовки та кар'єри. Ця система має відповідати вимогам робітників у частині отримання професійної освіти впродовж трудової діяльності

Суб'єкт системи розвитку персоналу – робітники підприємства, об'єкт – професійні, персоналізовані та інші важливі для організації характеристики персоналу [5].

Р. Харрисон стратегічний розвиток робітників, трудових ресурсів розуміє як розвиток чіткого уявлення про потенціал та здібності, які функціонують у стратегічній структурі бізнесу [7].

Знайомство із сутністю та змістом політики розвитку персоналу необхідно почати з аналізу понять «розвиток» та «персонал», а потім виявити специфічні риси перетину цих двох визначень, що дає поняття «розвиток персоналу».

Термін «розвиток» часто використовують щодо персоналу або людських ресурсів. А.П. Єгоршин трактує поняття «розвиток людських ресурсів» як сукупний та постійний процес усебічного формування особистості співробітників установи з метою збільшення продуктивності їхньої роботи [8]. На думку В.М. Маслової, формування персоналу – це сукупність подій, орієнтованих на формування людського потенціалу фірм [9]. У трактуванні П. Шлендера формування людських ресурсів – це концепція подій, орієнтованих на підтримку здібних до навчання співробітників, популяризація знань і прогресивного досвіду, підготовка молодих грамотних робітників, усвідомлення адміністративним персоналом значущості формування робітників і зниження плинності робітників [6].

Розвиток персоналу з погляду функції служби управління персоналом – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом щодо:

- навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- організації винахідницької та раціоналізаторської роботи;
- професійної адаптації;
- оцінки кандидатів на вакантну посаду;
- поточної періодичної оцінки кадрів;
- планування ділової кар'єри;
- роботи з кадровим резервом.

Формування персоналу повинно бути орієнтоване на оптимізацію результативності його роботи, для чого мають бути сформовані необхідні умови. В адміністративному аспекті формування персоналу допускається заявляти про формування організації політики розвитку персоналу підприємства та управління даною політикою. Відштовхуючись від цієї концепції, формування політики розвитку персоналу має на увазі план роботи, який містить концепцію адміністративних технологій, способів і подій, орієнтованих на вдосконалення висококласного потенціалу персоналу з метою збільшення продуктивності праці. У даній концепції під розвитком персоналу розуміється система керованих операцій у сфері підготовки робітників до здійснення нових

виробничих функцій для подолання розбіжності між вимогами до робітника та якостями людини в рамках звернення встановленого рівня суспільного та фінансового формування установи, задоволення суспільних та персональних потреб персоналу.

Високоякісне формування політики розвитку персоналу підприємства являє собою процес підготовки працівника до здійснення нових для нього виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань, тобто формування нових компетенцій. Професійна освіта є частиною формування політики розвитку персоналу, проте високоякісне формування ніяк не обмежується навчанням, воно, крім того, містить повний комплекс заходів щодо планування, просування по службі, кар'єрного зростання, стажувань, ротаций та ін. Окрім прямого впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства, внесок у формування політики розвитку персоналу сприяє формуванню відповідного клімату на підприємстві, збільшує мотивацію робітників та їх вірність організації, гарантує взаємний зв'язок у комунікаціях та управлінні. Формування політики розвитку персоналу підприємства має позитивний вплив і на самих робітників. Підвищення кваліфікації та отримання нових знань впливають на рівень конкурентоспроможності на ринку праці й надають додаткові можливості для якісного збільшення як усередині підприємства, так і за його межами. Це особливо важливо в нинішніх умовах стрімкого старіння професійних знань. Якісне формування політики розвитку персоналу підприємства зумовлюється трьома умовами: знаннями, здібностями та мотивацією робітників (рис. 2).



Рис. 2. Умови розвитку персоналу підприємства

Знання є основою формування політики розвитку персоналу підприємства та сприяють розвитку індивідуальних можливостей людини. У контексті формування політики розвитку персоналу відрізняють два типи знань: загальні та необхідні в повсякденній роботі.

Можливості припускають умови застосування отриманих знань, установлюють показник їхнього потрібного впливу. Формування політики розвитку персоналу підприємства пов'язане з приведенням у відповідність знань робітників їхнім перспективам. У рамках власних перспектив та в базі своєї роботи робітники знаходять навички. Поведінка персоналу, так само як і умова його формування, завжди відіграє найбільш помітну роль під час масового управління. Без урахування специфіки процесів, відносин, міжособистісних і неофіційних комунікацій, лише на основі збільшення знань та перспектив неможливо гарантувати

формування персоналу, тому для формування політики розвитку персоналу підприємства необхідна загальна кадрова політика організації.

У сучасній літературі немає єдиної думки про те, які елементи має включати система розвитку персоналу. Найбільш поширені погляди представлено в табл. 1.

У дослідженні як елементи кадрової політики організації у сфері розвитку персоналу включено систему адаптації персоналу, систему ротации кадрів, систему навчання, планування кар'єри персоналу.

Адаптація персоналу – це взаємне пристосування співробітника та організації, що ґрунтується на поступовому залученні співробітника в процес виробництва в нових для нього психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умовах праці та відпочинку. Під адаптацією розуміється не тільки процес, а й результат. Результатом адаптації до підприємства є стан відповідності між виробничим середовищем (середовищем адаптації) та працівником (суб'єктом адаптації). Але ця відповідність ніколи не буває абсолютною, має зворотний характер.

Проведення більш досконалої системи розвитку персоналу в умовах сучасної конкуренції характеризується основними напрямками [12]:

- підвищення освітнього рівня персоналу, постійне оновлення знань із метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- стимулювання професійного зростання робітників;
- забезпечення підвищення кваліфікації робітників;
- 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 зростання робітників;
- 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 ротации персоналу.

Підготовка персоналу – це заздалегідь сформований, систематично та регулярно реалізований процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками та методами спілкування за допомогою вчителів, наставників, експертів, керівників. Навчання персоналу здійснює важливу функцію, яка має два аспекти: краще застосування співробітника та його мотивація.

Навчання має такі переваги:

- підвищує конкурентоспроможність організації у зовнішній сфері;
- є засобом здійснення стратегічних цілей;
- підвищує значущість людських ресурсів;
- забезпечує проведення координаційних змін.

Формування плану навчання – складна частина загального планування трудових ресурсів нарівні з розрахунком потреби в персоналі, складанням проєктів підбору, плануванням просування по службі.

Ротация – це переміщення діяльності з однієї ділянки на іншу всередині організації з метою ознайомлення з новими тенденціями роботи та різними підрозділами організації.

Навчання без відриву від виробництва здійснюється у звичайній робочій ситуації: працівник застосовує справжні робочі прилади, оснащення, документацію або речовини, що він буде використовувати й надалі після завершення навчання, найбільш недороге та експлуатаційне обладнання, яке спрощує залучення у навчальний процес тих, хто не звик учитися в аудиторіях.

Ділова кар'єра передбачає розвиток співробітника відповідно до сходинок посадової ієрархії або методичну зміну занять протягом його роботи.

Кар'єра – це процедура якісного просування працівника, збільшення його впливу, влади, престижу, статусу, винагороди. Планування кар'єри – це формування розвитку персоналу в необхідному для підприємства напрямі, що характеризується складанням проєкту горизонтального та вертикального просування співробітника згідно з концепцією посад або робочих місць починаючи з моменту прийняття співробітника в організацію до завершення його роботи.

Таблиця 1

Елементи системи розвитку персоналу

| Автор | Трактування |
|-----------------|--|
| А.Я. Кібанов | Планування та реалізація кар'єри і службових переміщень, організація та проведення навчання |
| Ж.Ю. Кургасва | Первинна професійна підготовка робітників, підвищення кваліфікації, перепідготовка або перенавчання персоналу, планування та розвиток кар'єри |
| А.І. Беляєв | Первинне професійне навчання персоналу, професійна адаптація персоналу, службово-професійне просування та ротация кадрів, планування та управління професійною кар'єрою, робота з кадровим резервом, організація роботи, мотивація розвитку персоналу, ділова оцінка персоналу |
| С.А. Барков | Розвиток персоналу включає у себе два відносно самостійних блоки питань: розстановку кадрів і управління кар'єрою робітників, а також навчання та підвищення кваліфікації персоналу |
| Є.І. Кудрявцева | Процес адаптації, професійне зростання, планування навчання, тренінги, організаційна культура, управління кар'єрою |

Джерело: [10–15]

Суб'єктами планування просування по службі мають бути керівник із персоналу, безпосередньо працівник, його прямий начальник (лінійний адміністратор).

Управління діловою кар'єрою – це сукупність подій, що проводяться професійною службою з планування, організації, мотивації та контролю посадового зростання співробітника, відштовхуючись від його цілей, потреб, перспектив, можливостей та хисту, а також від цілей та умов організації.

Висновки. Роботодавці стурбовані пошуком нових шляхів організації роботи з персоналом. Ротація кадрів, скорочення персоналу та інвестиції в нього стали звичними поняттями, а кадрова практика поповнюється нетиповими для вітчизняних підприємств технологіями.

Розвиток персоналу став однією з функцій менеджменту, що націлена на поліпшення функціональних та якісних властивостей членів трудового колективу як окремо, так і в цілому для більш ефективного виконання професійних вимог. Водночас це процес розвитку особистісних умінь і навичок персоналу. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети.

Нині в умовах загострення кризи для організацій великого значення набуває можливість по-новому оцінити та скорегувати роботу кожного співробітника відповідно до цілей підприємства, а також налагодити ефективний процес формування політики розвитку персоналу підприємств відповідно до змін зовнішнього середовища.

Список літератури:

1. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості робітників *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
2. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Вісник Класичного приватного університету*. 2019. № 1. С. 82–89.
3. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике : монография. Москва : МГИМО, 2011. 315 с.
4. Никонец О.Е., Черкасова А.Н. Вовлеченность персонала организации как высший уровень мотивации. *Концепт*. 2016. № 11. С. 231–235.
5. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
6. Рынок труда : учебное пособие / под ред. проф. П.Э. Шлендера. Москва : Вузовский учебник, 2004. 208 с.
7. Harrison R. Employee Development. Institute of Personnel and Development. London, 1997.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебное пособие. Нижний Новгород : НИМБ, 2009. 624 с.
9. Маслова В.М. Управление персоналом. Москва : Юрайт, 2015. 506 с.
10. Кибанов А.Я., Дуракова К.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Москва : ИНФРА-М, 2009. 459 с.
11. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 4(47). С. 94–98.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 1998. 800 с.
12. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник*. 2014. № 7. С. 144–146.
13. Барков С.А. Социология организации. Москва : ИНФРА-М, 2009. 426 с.
14. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом : учебное пособие. Санкт-Петербург : Межотраслевой институт повышения квалификации, 2007. 345 с.
15. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с.
16. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9. С. 23–27.
17. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна наука*. 2013. № 6. С. 194–198.

References:

1. Bey G.V. (2018) Upravlinnya rozvitkom personalu yak metod zabezpechennya visokogo rivnya zaluchenosti robitnikov [Personnel development management as a method of ensuring a high level of employee engagement]. *Modern Economics*, vol. 8, pp. 6–14.
2. Kovalenko V.S., Markova S.V., Oliynik O.M. (2019) Rozvitok ta otsinka personalu yak sistemoutvoryuyuchiy yelement polipshennya rezul'tativ diyal'nosti pidpriemstva v nestabil'nikh umovakh [Staff development and evaluation as a system-building element for improving the performance of an enterprise in unstable conditions]. *Visnik Klasichnogo privatnogo universitetu*, vol. 1, pp. 82–89.
3. Khentse I. (2011) *Teoriya upravleniya kadrami v rynochnoy ekonomike : monografiya* [Theory of personnel management in a market economy: Monograph]. Moskva: MGIMO.
4. Nikonets O.Ye., Cherkasova A.N. (2016) Vovlechennost' personala organizatsii kak vysshiy uroven' motivatsii [The involvement of the organization's personnel as the highest level of motivation]. *Kontsept*, vol. 11, pp. 231–235.
5. Tatarevs'ka M.S., Zbrits'ka T.P., Savchenko G.O. (2013) *Upravlinnya rozvitkom personalu* [Personnel development management]. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)
6. P.E. Shlendera(ed.) (2004) *Rynok truda* [The labor market]. Moskva : Vuzovskiy uchebnyk. (in Russian)
7. Harrison R. (1997) *Employee Development*. London: Institute of Personnel and Development.

8. Yegorshin A.P. (2009) *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Nizhniy Novgorod: NIMB. (in Russian)
9. Maslova V.M. (2015) *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Moskva: Yurayt. (in Russian)
10. Kibanov A.Ya., Durakova K.B. (2009) *Upravleniye personalom organizatsii: otbor i otsenka pri nayme, attestatsiya* [Personnel management of the organization: selection and evaluation when hiring, certification]. Moskva: Infra-M. (in Russian)
11. Meskon M.Kh., Al'bert M., Khedouri F. (1998) *Osnovy menedzhmenta* [Management basics]. Moskva: Delo. (in Russian)
12. Buchins'ka T.V. (2014) Rozvitok personalu yak osnovniy chinnik pidvishchennya konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Personnel development as a major factor in improving the competitiveness of an enterprise]. *Naukoviy visnik*, vol. 7, pp.144–146.
13. Barkov S.A. (2009) *Sotsiologiya organizatsii* [Sociology of the organization]. Moskva: INFRA-M. (in Russian)
14. Kudryavtseva Ye.I.(2007) *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. SPB.: Mezhotraslevoy institut povysheniya kvalifikatsii. (in Russian)
15. Kolot A.M., Tsimbalyuk S.O. (2012) *Motivatsiya personalu* [Staff motivation]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
16. Petrachenko D. 2009 Motivatsiya i stimulyuvannya pratsi personalu yak instrument udoskonalennya diyal'nosti pidpriemstva [Motivation and stimulation of staff work as a tool for improving the enterprise]. *Skhid*, vol. 9, pp. 23–27.
17. Gugul O.Ya. (2013) Teoretichni zasadi upravlinnya rozvitkom personalu [Theoretical principles of personnel development management]. *Innovatsiyna nauka*, vol. 6, pp. 194–198.