

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-66-4>
УДК 005.96

Ільчишин С.М.

кандидат економічних наук,
асистент кафедри менеджменту та міжнародного
підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»

Ilichishin Stepan

Lviv Polytechnic National University

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ
ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT MANAGEMENT
AS A COMPONENT OF ORGANIZATION DEVELOPMENT**

У статті зосереджено увагу на особливостях управління розвитком людських ресурсів організації відповідно до її загально організаційних цілей соціально-економічного зростання. Якісний розвиток людських ресурсів на мікрорівні забезпечується всеохоплюючим інтелектуальним управлінням усіх аспектів діяльності організації. Розвиток включає нароцнення й використання людського потенціалу завдяки активній участі в соціально-економічних процесах організації. Характерною рисою управління людськими ресурсами за умов економіки знань є дуалізм наукового знання, яке не тільки є інструментом економічного зростання, але й інтенсифіковано створюється та акумулюється в процесі нагромадження людського капіталу організації. Менеджмент персоналу набуває ознак багатокомпонентного управлінського впливу, пов'язаного з процесами генерування та впровадження нових ідей, заснованих на постійно оновлюваних знаннях персоналу.

Ключові слова: людські ресурси, наукові знання, генерація інновацій, соціально-економічне зростання, інтелектуальне управління.

В статье сосредоточено внимание на особенностях управления развитием человеческих ресурсов организации в соответствии с ее общеорганизационными целями социально-экономического развития. Качественное развитие человеческих ресурсов на микроуровне обеспечивается всеохватывающим интеллектуальным управлением всех аспектов деятельности организации. Развитие включает наращивание и использование человеческого потенциала благодаря активному участию в социально-экономических процессах организации. Характерной чертой управления человеческими ресурсами в условиях экономики знаний является дуализм научного знания, которое не только является инструментом экономического роста, но и интенсифицировано создается и аккумулируется в процессе накопления человеческого капитала организации. Менеджмент персонала приобретает свойства многокомпонентного управленческого воздействия, связанного с процессами генерации и внедрения новых идей, основанных на постоянно обновляемых знаниях персонала.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, научные знания, генерация инноваций, социально-экономическое развитие, интеллектуальное управление.

The article is devoted to the peculiarities of managing the human resources development of an organization in accordance with its generally organizational goals for socio-economic growth. Despite the considerable variety of research areas of diverse aspects of human resource management, the issues of its consistency with the goals of high-tech updating of the organization are still undeveloped, which led to the choice of the purpose of our study – to identify and evaluate different aspects of human resource development from the point of view of human resource development of the organization. It is shown that the qualitative development of human resources at the micro level is ensured by comprehensive intellectual management of all aspects of the organization. Development thus involves the enhancement and utilization of human potential through active participation in the socio-economic processes of the organization. It is revealed that the characteristic feature of human resources management in the conditions of the knowledge economy is the dualism of scientific knowledge, which is not only an instrument of economic growth, but also intensely created and accumulated in the process of human capital accumulation of the organization. The policy of continuous technological updating of production and economic processes and self-reproduction of its scientific and knowledge factors determines the goals and objectives of the management development of a modern organization. In the hierarchy of organizational management goals, processes of development and accumulation of ideas, their implementation in product and technological innovations, management of staff motivation to self-study and creative development occupy the leading positions. The relevance of this topic is not only in assessing the development of human resources, but also in their impact on performance. Priority management of human capital development allows the organization to receive a significant economic return on investment, which provides increased profitability and competitive advantages. We present a systematic approach to management that, in the face of rapid social and economic space creativity, incorporates functional, administrative, situational, and behavioral approaches to managing staff development. Personnel management is picking up the hallmarks of multi-component managerial influence associated with the processes of generating and implementing new ideas based on constantly updated staff knowledge.

Key words: human resources, scientific knowledge, generation of innovations, socio-economic growth, intellectual management.

Постановка проблеми. Сучасний стан вітчизняної економічної системи потребує узгодженого застосування всіх управлінських важелів, які були б здатні інтенсифікувати розвиток людських ресурсів організації задля ефективного забезпечення науково-технічного трансформування та креативізації бізнес-простору. На важливості інклюзивного зростання людських ресурсів особливо наголошується у щорічних звітах про людський розвиток ООН [18]. Якісний розвиток людських ресурсів на мікрорівні забезпечується всеохоплюючим інтелектуальним управлінням усіма аспек-

тами діяльності організації. Розвиток включає нарощення й використання людського потенціалу завдяки активній участі в соціально-економічних процесах організації. Необхідність тісної інтеграції часткових управлінських пріоритетів щодо розвитку персоналу із загальноорганізаційною метою менеджменту зумовила актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність удосконалення управлінських підходів до технологічних змін суспільних пріоритетів шляхом запровадження реінжинірингу на психіку людських

ресурсів розглядали Р. Панасюк, В. Петренко, Х. Попова та інші вчені, які досліджували процеси управління трансформації суспільства та його складовими за прикладом альтернативних та домінантно-взаємодоповнюючих інституційних матриць [10].

Кардинально інше бачення інноваційних підходів до управління розвитком людських ресурсів демонструє І. Данилюк-Черних, який обґрунтовує необхідність їх використання на засадах синтелектики [6]. Різним аспектам використання феноменів синтелектики та синергії в управлінні розвитком персоналу для досягнення організацією стану синархії з одночасним одержанням ефектів економічного зростання, збереження ринкової рівноваги й гармонізації внутрішньо організаційних комунікацій присвячені роботи таких учених, як С. Деніелс, Г. Вонг, Д. Лоунг, Г.Р. Феріс [13], Б. Озкесер [16]. Важливість стратегічної орієнтації розвитку персоналу організації на самовдосконалення підкреслювали В. Статакопулос, К.Г. Коттікас, І.Г. Теодоракіс, Е. Коттіка [15].

Теоретико-методологічне підґрунтя гармонізації соціально-економічних інтересів ринкових суб'єктів шляхом використання інтелектуального капіталу запропонували П. Вардаліер [19], Е. Леонідоу, М. Крістофі, Д. Вронтіс, А. Трассоу [11]. Питання вдосконалення функції контролювання в менеджменті персоналу, яке би відповідало цілям креативізації організації, висвітлювали Е.Т.Г. Вонг, С.-П. Шін, Дж.Дж. Джіанг, Г. Клейн [17].

Найбільш дотичною до теми нашого дослідження виявилась робота Г. Герасименка, в якій автор обґрунтовує роль персоналу як носія інноваційного потенціалу та інтелектуального капіталу, виокремлює принципово важливі компетенції працівників високотехнологічних підприємств [5]. Водночас, незважаючи на значну різноманітність напрямів досліджень різнопланових аспектів управління розвитком людських ресурсів, питання його взаємоузгодженості з цілями високотехнологічного оновлення організації досі залишаються нерозробленими, що обумовлює вибір мети дослідження.

Мета статті полягає у виявленні та оцінюванні різних аспектів управління розвитком людських ресурсів щодо їх відповідності загальним цілям розвитку організації.

Виклад основного матеріалу. Стрімка інтенсифікація використання знанневих технологій в господарській практиці вітчизняних організацій викликає необхідність ретельного дослідження цілей, завдань та методів управління розвитком людських ресурсів з позицій теорії креативності, зокрема її науково-технічної складової (рис. 1).

Сучасні концепції управління розвитком персоналу організації орієнтуються на необхідність технологічних змін, відштовхуючись від концепції результативності науково-технологічних доробків суб'єктів господарювання. Новітніми тенденціями є врахування у виробничій функції управлінського процесу складових розвитку інтелектуального капіталу персоналу як якісно нової змінної, величина якої прямо корелює з темпами економічного зростання організації [19].

Характерною рисою управління людськими ресурсами за умов економіки знань стає дуалізм наукового знання, яке не тільки є інструментом економічного зростання (рис. 2), але й інтенсифіковано створюється та акумулюється в процесі нагромадження людського капіталу організації. Політика безперервного технологічного оновлення виробничо-господарських процесів та самовідтворення його науково-знанневих чинників визначає цілі та завдання розвитку менеджменту сучасної організації.

Охоплюючи різновекторну взаємодію різних структурних підрозділів організації, така системно-цільова декомпозиція відображає розподіл провідних цілей та підпорядкованої ним мети управління розвитком персоналу, забезпечуючи досягнення соціально-економічних пріоритетів управлінських впливів. Чільні місця в ієрархії цілей організаційного управління посідають процеси розроблення та акумулювання ідей, впровадження їх у продуктових та технологічних інноваціях, управління мотивацією персоналу до самонавчання й творчого розвитку.



Рис. 1. Розвиток людських ресурсів у системі управління креативним розвитком організації

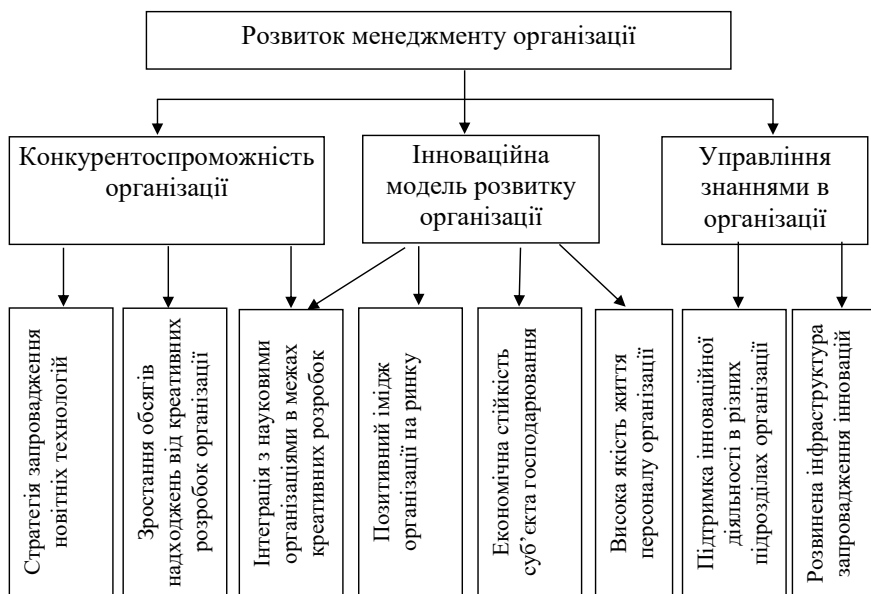


Рис. 2. Цілі розвитку менеджменту сучасної організації

Управління трансформуванням знань персоналу в наукоємні технології та продукти є інструментом зростання продуктив-

ності праці, зниження її ресурсозатратності. Це дає змогу організації досягти конкурентного рівня виробництва, прискорити темпи

накопичення капіталу, осучаснити мотиваційні засади управління. Пріоритетність управління розвитком людського капіталу дає змогу організації отримувати значну економічну віддачу від інвестування, що забезпечує зростання рентабельності та конкурентні переваги, а також створює передумови стратегічних економічних переваг та якісного структурного оновлення організації.

Узгодження управлінських пріоритетів з розвитком людських ресурсів створює сукупність сприятливих для творчої акумуляції умов. У практичному господарюванні таке управління передбачає:

- безперервний моніторинг проблем і прогнозування перспектив розвитку організації;
- розроблення ідей для реалізації перспективних планів;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- створення проектних груп, узгоджене координування їх діяльності та розроблення програми ефективної мотивації;
- формування груп експертів-аналітиків для оцінювання ідей у сфері інноваційної політики організації;
- оцінювання творчого та інтелектуального потенціалу персоналу;

– визначення евристичних прийомів ефективнішого розв'язання творчих завдань фахівцями.

Системний підхід до управлінської діяльності за умов стрімкої креативізації суспільно-економічного простору включає функціональний, адміністративний, ситуаційний та поведінковий підходи до управління розвитком персоналу. Отже, менеджмент персоналу набуває ознак багатокomпонентного управлінського впливу, пов'язаного з процесами генерування та впровадження нових ідей, заснованих на постійно оновлюваних знаннях персоналу.

Для ефективного управління розвитком людських ресурсів надзвичайно важливо здійснювати систематичне оцінювання потенціалу їх розвитку (рис. 3). Успішність управлінських дій, спрямованих на розвиток персоналу визначають за допомогою індикаторів готовності працівників до пошуку ідей, накопичення й поширення прескриптивних знань. Показники моніторингу кількісно та якісно висвітлюють освітній рівень працівників, їх аналітичні здібності, адаптивність до організаційних змін, здатність до сприйняття знань, бажання саморозвитку, кількість генерованих ідей та наукових розробок, вміння вирішувати нестереотипні завдання.

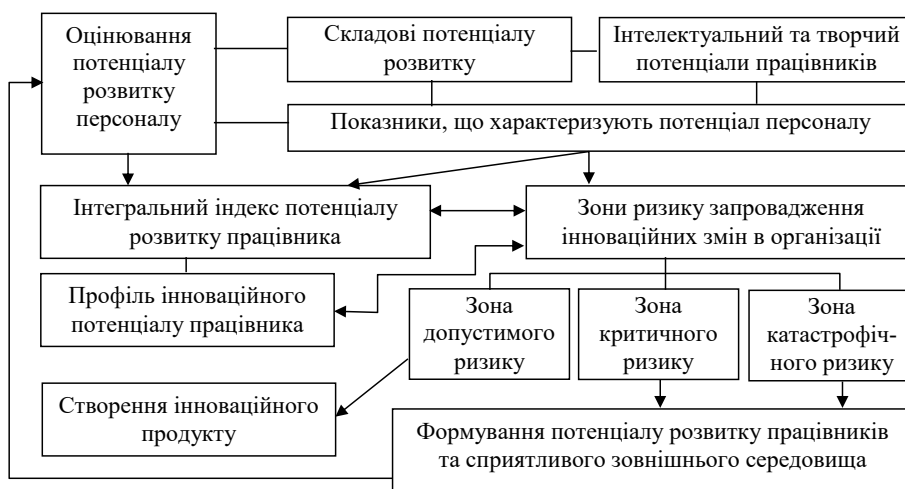


Рис. 3. Алгоритм розвитку потенціалу людських ресурсів організації

Отже, управління розвитком персоналу спрямовується на отримання ефективних соціально-економічних результатів організації, а цільові установки управління людськими ресурсами відповідають загальним цілям менеджменту організації. Кожна загальна функція поділяється на специфічні, пов'язані з особливостями функціонального підрозділу організації (визначення цілей досліджень, планування творчої роботи, мотивація раціоналізаторства тощо).

Визначальною особливістю управління розвитком людських ресурсів стає за таких умов застосування нових мотиваційних механізмів творчості персоналу. Мотивація творчої активності ґрунтується на високому рівні зацікавленості робітника працювати відповідно до власного потенціалу й натхнення. Отже, важливими інструментами управління творчо-пошуковою діяльністю є розширення повноважень відповідного персоналу, організаційна раціоналізація, можливість доступу до інтерактивного середовища знань, а також сприятливе психологічне оточення.

Високий рівень розвитку людських ресурсів формує в організації так звану спіраль знань, що є концепцією стрімкого поширення інтелектуальних надбань і професійних вмінь. Можливість займатися діяльністю, яка потребує цінних навичок працівника, стимулює його до подальшого навчання й самовдосконалення. Формування самомотивації до створення нових ідей потребує певної особистої чи групової автономності інтелектуальної праці, незалежності виконавців, які найчастіше є яскраво вираженими індивідуалістами.

Принцип безперервності у творчому управлінні забезпечується цілеспрямованим безперервним ускладненням поставлених наукових задач. Він є потужним мотиваційним чинни-

ком для ускладнення робіт, адже дає змогу задовольнити соціальні потреби спеціалістів у самовираженні. В менеджменті надважливим стає фактор концентрування працівника на вирішенні пошуково-творчої проблеми. В цьому разі стимулюючий ефект до творчості може досягатися завдяки використанню навмисно створених конфліктів ідей чи прагнень, які обов'язково мають бути пов'язані з власною системою цінностей організації.

Висновки. Кумулятивне накопичення технологічних перетворень в організації потребує постійного моніторингу можливостей позитивного, негативного або різновекторного впливу на оновлення умов для розвитку людських ресурсів. Розвиток інноваційно-креативних складових менеджменту організації можна вважати дієвим інструментом забезпечення високої якості управління творчими процесами персоналу. Професійні вимоги до керівників сучасних організацій, які послуговуються стратегіями технологічного оновлення, мають поєднувати аналітичні навички та здібності зі здатністю до системного мислення. Ухвалення раціональних управлінських рішень забезпечується особистою фаховістю менеджера та його психологічною здатністю мобілізувати креативні резерви підлеглих. Створення, концентрація та раціональне впровадження знань є основною запорукою конкурентоспроможності суб'єктів економіки та забезпечує стрімке соціально-економічне зростання людських ресурсів, зосереджених в організації. Подальші дослідження розвитку людських ресурсів у межах розвитку організації варто спрямувати в бік соціальних трансформацій, посилення творчо-управлінської взаємодії, запровадження принципів екосистемності в креативний розвиток організацій.

Список літератури:

1. Безтелесна Л. Академічна мобільність як інструмент реалізації стратегічного управління людськими ресурсами. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 1. С. 11–20.
2. Біловодська О., Кириченко Т. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
3. Варцаба В. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 247–252.

4. Волобуев М., Дідусь М. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77–79.
5. Герасименко Г. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.12. С. 465–471.
6. Данилюк-Черних І.М. Управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах синтелектики : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Тернопіль, 2015. 22 с.
7. Жиленко А., Бикова А. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 63 (11). С. 418–421.
8. Морозов О., Гончар В. Система управлінням розвитку персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С. 92–95.
9. Никифороенко В. Системна трансформація управління розвитком людських ресурсів в Україні : автореф. дис. ... докт екон. наук : спец. 08.00.07. Одеса, 2012. 42 с.
10. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів – обов’язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах / Р. Панасюк та ін. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. Vol. 1 (5). No. 17. P. 74–79.
11. An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development / E. Leonidou et al. *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 82. P. 311–319.
12. Apipalakup C., Kummooon D. The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*. 2017. Vol. 237. P. 1216–1222.
13. Collective assessment of the human resources management field. Meta-analytic needs and theory development prospects for the future / S.R. Daniels et al. *Human Resource Management Review*. 2017. Vol. 27. Is. 1. P. 8–25.
14. Jones C.I., Romer P.M. The new Kaldor facts: ideas, institutions, population, and human capital. *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2010. № 2 (1). P. 224–245.
15. Market-driving strategy and personnel attributes. Top management versus middle management / V. Stathakopoulos et al. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 104. P. 529–540.
16. Ozkeser B. Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 158. P. 802–810.
17. The relative influence of management control and user–IS personnel interaction on project performance / E.T.G. Wang et al. *Information and Software Technology*. 2006. Vol. 48. Is. 3. P. 214–220.
18. UNDP. Human Development Report 2016 Human Development for Everyone. Washington, USA: Communications Development Incorporated. 2017. 286 p.
19. Vardarlier P. Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 235. P. 463–472.

References:

1. Beztelesna L. (2016). Akademichna mobilnist yak instrument realizatsii stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy [Academic mobility as a tool for implementing strategic human resource management]. *Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Management. Economic Sciences*, vol. 1, pp. 11–20.
2. Bilovodska O., Kyrychenko T. (2017). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpryiemstv [Conflict management in the enterprise human resource management system]. *Economics and Society*, vol. 10, pp. 177–182.
3. Vartsaba V. (2015). Synerhetychna paradyhma harmonizovanoho upravlinnia liudskymy resursamy sotsialno-ekonomichnykh system [Synergistic paradigm of harmonized management of human resources of socio-economic systems]. *Problems of Economics*, vol. 2, pp. 247–252.

4. Volobuev M., Didus M. (2015). Rozvytok personalu pidpriemstva – suchasni aspekty. *Ekonomika ta derzhava* [The development of the personnel of the enterprise are modern aspects]. *Economics and the State*, vol. 12, pp. 77–79.
5. Herasymenko H. (2017). Liudski resursy vysokotekhnolohichnykh pidpriemstv: henezys definitsii ta suchasnyi vektor rozvytku kontseptu upravlinnia [Human resources of high-tech enterprises: the genesis of the definition and the modern vector of management concept development]. *Economics and Society*, vol. 12, pp. 465–471.
6. Danyliuk-Chernykh I. (2015). *Upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv pidpriemstv na zasadakh sintelektiky* [Management of human resources development of enterprises on the basis of synteletics] (PhD Thesis), Ternopil : National Technical University.
7. Zhylenko A., Bykova A. (2018). Osoblyvosti upravlinnia rozvytkom personalu na pidpriemstvi [Features of personnel development management at the enterprise]. *Young Scientist*, vol. 63, no. 11, pp. 418–421.
8. Morozov O., Honchar V. (2017). Systema upravlinniam rozvytku personalu pidpriemstva [The system of management of personnel development of the enterprise]. *Effective Economics*, vol. 1, pp. 92–95.
9. Nykyforenko V. (2012). *Systemna transformatsiia upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv v Ukraini* [Systemic Transformation of Human Resource Development Management in Ukraine] (Doctoral Thesis), Odessa : National Economic University.
10. Panasiuk R., Petrenko V., Popova Kh., Yasinska Y. (2018). Reinzhynerynh mentalitetu liudskykh resursiv – oboviazkova skladova protsesu uspishnoho upravlinnia zminamy v sotsialno-ekonomichnykh systemakh [Reengineering the mentality of human resources is a necessary part of the process of successfully managing change in socio-economic systems]. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, vol. 1, no. 5 (17), pp. 74–79.
11. Leonidou E., Christofi M., Vrontis D., Thrassou A. (2018). An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development. *Journal of Business Research*, vol. 82, pp. 311–319.
12. Apipalakul C., Kummooon D. (2017). The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 237, pp. 1216–1222.
13. Daniels S.R., Wang G., Lawong D., Ferris G.R. (2017). Collective assessment of the human resources management field. Meta-analytic needs and theory development prospects for the future. *Human Resource Management Review*, vol. 27, no. 1, pp. 8–25.
14. Jones C.I., Romer P.M. (2010). The new Kaldor facts: ideas, institutions, population, and human capital. *American Economic Journal: Macroeconomics*, vol. 2, no. 1, pp. 224–245.
15. Stathakopoulos V., Kottikas K.G., Theodorakis I.G., Kottika E. (2019). Market-driving strategy and personnel attributes. Top management versus middle management. *Journal of Business Research*, vol. 104, pp. 529–540.
16. Ozkeser B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, vol. 158, pp. 802–810.
17. Wang E.T.G., Shih S-P., Jiang J.J., Klein G. (2006). The relative influence of management control and user–IS personnel interaction on project performance. *Information and Software Technology*, vol. 48, no. 3, pp. 214–220.
18. UNDP. (2017). *Human Development Report 2016 Human Development for Everyone*. Washington, USA : Communications Development Incorporated.
19. Vardarlier P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, vol. 235, pp. 463–472.