



УДК 331.101.26:331.108.26

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Жеребило Ірина Владиславівна,
кандидат філософських наук, доцент,
директор Львівського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: zherebilo@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-3147-9590

Лаврів Христина Василівна,
студентка
Львівського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: k.lavriv11@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8161-2126

Анотація. Присвячено дослідженню проблеми розвитку персоналу. Розкрито сутність системи, наведено її види і напрями. Визначено, що розвиток персоналу вивчався щодо двох підходів до визначення його сутності — індивідуальної й організаційної, з позицій яких аналізується цей складний соціально-економічний феномен. З'ясовано, що розв'язання практичних проблем, пов'язаних із системою розвитку персоналу, вимагає, перш за все, проведення ґрунтовних теоретичних досліджень. Розкрито складові процесу розвитку персоналу організації, визначено суб'єкт і об'єкт. Виявлено переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації. Також у дослідженні наведено структуру цілей і завдань розвитку персоналу. З'ясовано, що метою розвитку персоналу є підвищення його інтелектуального потенціалу за допомогою інвестицій у людський капітал. Проаналізовано взаємозв'язок системи розвитку між персоналом і стратегією управління компанією. Таким чином, виявлено, що кожному варіантові стратегії управління організації відповідає певний варіант стратегії розвитку персоналу.

Ключові слова: розвиток персоналу, система розвитку персоналу, стратегія управління, людський капітал.

Формул: 0; рис.: 2; табл.: 1; бібл.: 9.

THEORETICAL BASIS OF FORMATION OF PERSONNEL DEVELOPMENT SYSTEM

Zherebylo Iryna,
Ph. D. of Philosophy, Associate Professor,
Director of the Lviv Educational-Scientific Institute of SHEI «Banking University»
e-mail: zherebilo@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-3147-9590

Lavriv Kristina,
student
of the Lviv Educational-Scientific Institute of SHEI «Banking University»
e-mail: k.lavriv11@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8161-2126

Abstract. The article is devoted to the research of the problem of human resource management system. It is discovered the essence of the system, its types and directions. The relationships between the Human Resource system and the company management strategy are explained. It has been determined that the personal development was studied from the two points of view — individual and organizational, which positions analyze the complex socio-economic phenomenon. It has been found that solving for practical issues related to personal development requires theoretical study in the field. Personal development is ensured by activities related to staff evaluation with the purpose of manufacturing adaptation and staff appraisal, employee career planning, and staff development incentives. The constituent processes of development of the personnel organization are revealed. The subject and object of the personnel development system are identified. The advantages of personal development system in the organization were identified. Integral management of personnel development represents the development and implementation of measures that are aimed to improve the qualitative characteristics of employees (skills, knowledge, motivation, competencies, etc.). The study also outlines the structure of personnel development goals and objectives. It has been found out that the purpose of staff development is to increase its intellectual potential through investment in human capital. And the levels of definition of human capital are revealed. The relationship between the personal development system and the company management strategy is analyzed. Thus, it was found that each variant of the organization's management strategy defines specific variant of the staff development strategy.



Keywords: personnel development, personnel development system, management strategy, human capital.

Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 1; bibl.: 9.

JEL Classification M12, M14, O15

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Жеребило Ирина Владиславовна,
кандидат философских наук, доцент,
директор Львовского образовательно-научного института
ГВУЗ «Университет банковского дела»,
e-mail: zherebilo@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-3147-9590

Лаврив Кристина Васильевна,
студентка
Львовского образовательно-научного института
ГВУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: k.lavriv11@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8161-2126

Аннотация. Посвящено исследованию проблеме развития персонала. Раскрыта сущность системы, приведены ее виды и направления. Определено, что развитие персонала изучалось с точки зрения двух подходов к определению его сущности — индивидуальной и организационной, из позиций которых анализируется этот сложный социально-экономический феномен. Выяснено, что решение практических проблем, связанных с системой развития персонала требует, прежде всего, проведение обстоятельных теоретических исследований. Раскрыты составляющие процесса развития персонала организации, определены субъект и объект. Обнаружены преимущества и отличия системы развития персонала в организации. Также в исследовании приведена структура целей и заданий развитию персонала. Выяснено, что целью развития персонала является повышение его интеллектуального потенциала с помощью инвестиций в человеческий капитал. Проанализированы взаимосвязь системы развития между персоналом и стратегией управления компанией. Таким образом, обнаружено, что каждому варианту стратегии управления организации отвечает определенный вариант стратегии развития персонала.

Ключевые слова: развитие персонала, система развития персонала, стратегия управления, человеческий капитал.

Формул: 0; рис.: 2; табл.: 1; библи.: 9.

Вступ. У сучасних умовах ведення бізнесу все більше керівників погоджуються з тим, що серед факторів, які впливають на довгостроковий успіх компанії, перше місце посідає людський фактор. Саме висококваліфікований, правильно організований і мотивований персонал визначає долю підприємства, тому управління кар'єрою персоналу має велике значення в досягненні головної мети будь-якого підприємства.

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь і практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Аналіз досліджень і постановка завдання. У сучасній літературі питанням управління персоналом і його розвитком приділяється значна увага, зокрема, це відображено в роботах таких вчених, як: Л. В. Балабанова, О. А. Грішнова, А. Я. Кібанов, О. В. Крушельницька,

В. М. Гриньова, В. Я. Брич та інших. Проте, попри значну кількість досліджень питань розвитку персоналу, існує багато проблем, що потребують розв'язання. Також багато теоретичних питань з цієї проблеми ще не з'ясовані, перебувають на етапі становлення і вимагають подальшого розв'язання та дослідження.

Метою статті є аналіз теоретичних засад системи розвитку персоналу, зокрема з'ясування видів і напрямів, а також дослідження взаємозв'язку системи розвитку між персоналом і стратегією управління компанією.

Результати дослідження. Розв'язання практичних проблем, пов'язаних із системою розвитку персоналу, вимагає, перш за все, проведення ґрунтовних теоретичних досліджень у цій галузі.

На думку О. А. Грішної, якість робочої сили — це сукупність людських характеристик, що проявляються у процесі праці та охоплюють кваліфікацію, особисті й ділові риси працівника. Під конкурентоспроможністю робочої сили розуміємо сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців [4, с. 53].

Більш широко розглядають це поняття російські вчені, зокрема А. Я. Кібанов. На його думку, розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації [5, с. 187].

Розвиток персоналу вивчається щодо двох підходів до визначення його сутності — індивідуальної й організаційної, з позицій яких аналізується цей складний соціально-економічний феномен.

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу [6, с. 259].

Система розвитку персоналу — це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що потрібні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу.

Складові процесу розвитку персоналу організації: професійне навчання персоналу, виробнича адаптація, планування трудової кар'єри персоналу, оцінка й атестація персоналу [1, с. 111].

Суб'єкт системи розвитку персоналу — працівники, об'єкт — професійно-кваліфікаційні, особистісні.

Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому низку переваг (рис. 1).



Рис. 1. Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації

Джерело: [2, с. 119].

Стосовно управління розвитком персоналу, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках (рис. 2).



Рис. 2. Напрями розвитку персоналу підприємства

Джерело: [3, с. 14].

Розвиток персоналу орієнтується на розвиток кадрового потенціалу організації, в якому провідна роль належить індивідуальному розвитку співробітників, яке включає такі аспекти.

1. Кар'єра і переміщення.
2. Мета розвитку (очікуваний результат).
3. Ключові галузі розвитку: розвиток на робочому місці; спеціальні завдання, проекти; навчання на досвіді інших; отримання зворотного зв'язку; самонавчання; тренінги і семінари.
4. Оцінка результатів розвитку.

Структуру цілей і завдань розвитку персоналу представлено в *табл.*

Метою розвитку персоналу є підвищення його інтелектуального потенціалу. Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал — найефективніші. Є три рівні визначення людського капіталу:

— на особистому рівні під людським капіталом розуміють знання і навички, які людина здобула шляхом освіти, використовуючи природні здібності;

— на мікроекономічному рівні людський капітал — це сукупна кваліфікація і професійні знання всіх працівників організації;

— на макроекономічному рівні людський капітал охоплює накопичені вкладення у фонд освіти, професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації тощо [9, с. 195].

Виходячи з цього, дуже важливо правильно сформулювати стратегію розвитку персоналу на тому чи іншому підприємстві.

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємопов'язана зі стратегією управління організації. Кожному варіантові стратегії управління організації відповідає певний варіант стратегії розвитку персоналу.



Структура цілей і завдань розвитку персоналу

Область розвитку	Завдання	Особистість	Організація
Стратегічні цілі	Поліпшення адаптаційних здібностей і розвиток інноваційних якостей	Поглиблення і розширення власної безпеки і персональної стабільності. Розвиток потенціалу особистості	Розвиток кадрового потенціалу, розвиток команди як аспекту групового управління
Оперативні і тактичні цілі	Удосконалення професійних знань і здібностей. Традиційна робота з персоналом, його навчання	Орієнтація працівників на професійну кар'єру всередині організації. Розвиток творчого потенціалу особистості	Розвиток персоналу відповідно до змін організації — організаційний розвиток співробітників

Джерело: [8, с. 71].

Стратегія динамічного росту передбачає зміну цілей і структури організації. Завдання в цьому разі полягає у знаходженні балансу між потрібними змінами і стабільністю.

Завданням стратегії розвитку персоналу за вказаним варіантом стратегії управління організації є забезпечення безперервного підвищення кваліфікації працівників, здійснення їхньої професійної перепідготовки відповідно до змін цілей і структури підприємства.

Стратегію прибутку проводять організації, що перебувають на стадії зрілості та розраховують одержувати сталий прибуток за рахунок реалізації товарів. Основним завданням організації за такою стратегією управління є збільшення випуску продукції за мінімізації витрат, а система управління складається з чітких правил, котрі спрямовані на регулярний і суворий контроль, максимально можливе усунення невизначеності у виробничому процесі [7, с. 142].

Стратегію ліквідації організація обирає в тому разі, коли всі або основні напрями діяльності збиткові, товари чи послуги не мають попиту на ринку. За таких обставин стратегія розвитку персоналу орієнтується, насамперед, на соціальний захист працівників, підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Стратегію зміни курсу застосовують організації, що зорієнтовані на швидке зростання обсягів прибутку, освоєння нових або розширення вже наявних ринків збуту своїх товарів чи послуг. Ця стратегія вимагає від фірми зміни всієї системи управління і відносин на підприємстві. За таких умов посилюється роль кожного працівника організації в пошуку нових нестандартних рішень для реалізації стратегії.

Досвід застосування різними компаніями стратегій управління організації та стратегій розвитку персоналу показує, що вони рідко зупиняють свій вибір на якомусь одному варіанті. Частіше загальна стратегія управління є комбінацією перерахованих стратегій.

Система розвитку персоналу кожного підприємства є його прерогативою для підвищення рівня рентабельності та досягнення високих ринкових позицій. За умов зростаючої ролі людського чинника в сучасному виробничому процесі одним із найважливіших завдань сучасних систем управління є розвиток різноманітних здібностей працівників з метою забезпечення високого рівня конкурентоздатності та прибутковості вітчизняних суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим виникає потреба в розробленні нових підходів до ухвалення управлінських рішень, а також новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу підприємства.

Висновки. Отже, система розвитку персоналу повинна розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом організацій, визначати рівень його конкурентоспроможності і забезпечувати зростання показників продуктивності праці. Також застосування раціонально розробленої стратегії управління розвитком персоналу організації створить можливість для підвищення ефективності процесу кадрового планування; удосконалення процесу добору персоналу та ефективного використання кадрового резерву; підвищення загального рівня професіоналізму персоналу тощо.

Список використаної літератури

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учебное пособие / Т. Ю. Базаров — Москва : ЮНИТИ, 2009. — 239 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. — Київ : Знання, 2012. — 229 с.
3. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В. Я. Брич, О. Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 5. — Т. 2. — С. 13—16.
4. Гребеньок І. В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування / І. В. Гребеньок // Економіка. Управління трудовими ресурсами. — Київ : КНТЕУ, 2009. — С. 49—64.
5. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. — Москва : ИНФРА-М, 2012. — 304 с.

6. Кіясова І. О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації [Електронний ресурс] / І. О. Кіясова, О. А. Лук'янихіна, В. О. Лук'янихін. — Режим доступу : [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4).
7. Красношапка В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства / В. В. Красношапка, А. О. Коваленко // Молодий вчений. — 2017. — № 12 (15). — С. 141—145.
8. Лучшие HR-решения / [А. Крымов, В. Ярных, С. Иванова, В. Кобзева и др.] ; под ред. А. Крымова. — Москва : Вершина, 2009. — 192 с.
9. Партика І. В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства / І. В. Партика // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2017. — Вип. 4. — С. 193—198.

References

1. Bazarov, T. Yu. (2009). *Upravlenie personalom. Praktikum [Personnel Management]*. Moscow: YuNITI [in Russian].
2. Balabanova, L. V., & Stelmashenko, O. V. (2012). *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva [Strategic management of the personnel of the enterprise]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
3. Brych, V. Ya., & Huhul, O. Ya. (2011). Teoretychni aspekty rozvytku personalu [Theoretical aspects of staff development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu — Bulletin of Khmelnytsky National University*, 5 (2), 13–16 [in Ukrainian].
4. Hrebenok, I. V. (2009). Kadrova polityka pidpriemstva v suchasnykh umovakh ta metodolohichni zasady ii formuvannya [Personnel policy of the enterprise in modern conditions and methodological principles of its formation]. *Ekonomika. Upravlinnia trudovymy resursamy — Economics. Management of labor resources*. Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].
5. Kibanov, A. Ya. (2012). *Osnovy upravlenija personalom [Basics of Personnel Management]*. Moscow: INFRA-M [in Russian].
6. Kiiasova, I. O., Lukianykhina, O. A., & Lukianykhin, V. O. Metody otsiniuvannya efektyvnosti systemy upravlinnia personalom orhanizatsii [Methods for evaluating the effectiveness of the HR organization]. (n. d.). *visnyk.sumdu.edu.ua*. Retrieved from [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4) [in Ukrainian].
7. Krasnoshapka, V. V., Kovalenko, A. O. (2017). Navchannia ta rozvytok personalu v konteksti konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Staff training and development in the context of enterprise competitiveness]. *Molodyj vchenyj — Young scientist*, 12, 141—145 [in Ukrainian].
8. Крымов, А., Ярных, В., Иванова, С., Кобзева В. (et al.) (2009). *Luchshie HR-reshenija [Best HR-Solutions]*. A. Krymov (Ed.) Moscow: Vershina [in Russian].
9. Partyka, I. V. (2017). Teoretychni aspekty rozvytku personalu ta joho rol u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pratsivnykiv ta pidpriemstva [Theoretical aspects of staff development and its role in ensuring the competitiveness of employees and the enterprise]. *Naukovyj visnyk Khersons'oho derzhavnoho universytetu — Scientific Bulletin of the Kherson State University*, 4, 193—198 [in Ukrainian].