

Лазоренко Лариса Віталіївна	К.е.н., доцент, Національний університет «Києво-Могилянська Академія», м. Київ	Тел.: 067-789-29-82; LarissaLazorenko@ukr.net
-----------------------------	---	--

Лазоренко Л.В. ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто суть та особливості процесу розвитку персоналу в організації, визначено його складові та завдання. Розкрито поняття та рівні людського капіталу. Сформовано стратегію управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах діяльності.

Лазоренко Л.В. ОРГАНІЗАЦІЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассмотрено суть и особенности процесса развития персонала в организации, определено его составляющие и задания. Раскрыто понятия и уровни человеческого капитала. Сформулировано стратегию управления развитием персонала предприятия в современных условиях деятельности.

Lazorenko L. ORGANIZATION OF DEVELOPMENT OF PERSONNEL AT THE ENTERPRISE

Essence and features of process of development of personnel in organization are considered, ITS constituents and problems are certain. Concepts and levels of human capital are exposed. Management strategy of development of personnel of enterprise in the modern terms of activity is formulated/

ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Лазоренко Л.В.

Розглянуто суть та особливості процесу розвитку персоналу в організації, визначено його складові та завдання. Розкрито поняття та рівні людського капіталу. Сформовано стратегію управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах діяльності.

Ключові слова: *розвиток персоналу, людські ресурси, людський капітал, адаптація, кар'єра, професійний розвиток, навчання, стратегія*

В 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. Керівництво організації повинно не тільки приділяти увагу правильному добору кадрів, але й займатися їх навчанням, стимулювати саморозвиток, забезпечувати умови для ефективного розвитку своїх працівників, як в середині самого підприємства, так і за його межами.

Метою даного дослідження є аналіз існуючого механізму процесу управління розвитком персоналу на підприємствах та організаціях України та надання пропозицій щодо його удосконалення.

Відповідно до поставленої мети можна виділити наступні завдання:

1. Оцінка системи управління розвитком персоналу в Україні.
2. Визначення сутності та ролі людського капіталу.
3. Розробка стратегії управління розвитком персоналу в організації за сучасних умов діяльності

Загострення ситуації на ринку праці України обумовило поглиблення уваги до якості та конкурентоспроможності робочої сили. На думку О. А. Грішнкової, якість робочої сили — це сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці та охоплюють кваліфікацію, особисті й ділові риси працівника Під конкурентоспроможністю робочої сили вона розуміє сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має певні якісні і кількісні характеристики [1, с.25].

Н. Том під системою розвитку 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 [2, с.89].

Більш широко розглядають це поняття російські вчені, зокрема А. Я. Кібанов. На їх думку, розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [3, с.74].

Організація управління розвитком персоналу та кар'єрою на підприємстві в умовах ринкових відносин розглядається з двох боків — як індивідуальна організація, та як управлінська організація. Перша пов'язана з актуалізацією потреби людини у забезпеченні власної безпеки та добробуту в умовах нестійкого середовища, друга — зі зростанням значення повного використання обмежених ресурсів, у тому числі, кадрового й інтелектуального потенціалу працівників. Тому розвиток персоналу вивчалася з точки зору двох підходів до визначення його сутності — індивідуальної й організаційної, з позицій яких аналізується цей складний соціально-економічний феномен. Цей підхід, аналіз генезису і подальшого розвитку персоналу, критичне вивчення наукових праць з питання розвитку персоналу у різних галузях знань дозволяють зробити висновок про необхідність розгляду розвитку персоналу як узгодження потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей індивіда з організаційною еволюцією.

В даний час вітчизняні підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом та його розвитку. Це пов'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних. Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити добір і адаптацію працівників, організувати їх перепідготовку, навчання інноваціям.

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників, стимулюванням розвитку персоналу тощо [4, с.178].

Складовими процесу розвитку персоналу організації є:

- професійне навчання персоналу;

- виробнича адаптація;
- оцінка й атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно в межах організації або з її ініціативи поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за межі трудової діяльності в організації, відбуватися не тільки за рахунок її коштів, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів працівника.

Професійний розвиток особистості в межах організації – це професійний розвиток персоналу, що передбачає цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [5, с.248].

Завданнями розвитку персоналу організації можуть бути [5, с.254].:

- здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення повного використання здібностей, інтересів і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;
- проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного

матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Реалізація завдань з розвитку персоналу потребує значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення раціональнішого використання коштів роботодавця на зазначені цілі. Проблеми інвестування в розвиток людини знайшли своє відображення в концепції людського капіталу.

Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал — найефективніші. Саме цим зумовлюється нова якість економічного зростання, яка зміцнилась за останні десятиліття в розвинених країнах. У Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75 % приросту національного багатства.

Є три рівні визначення людського капіталу:

- на особистому рівні під людським капіталом розуміються знання та навички, які людина здобула шляхом освіти, професійної підготовки, практичного досвіду, використовуючи при цьому природні здібності, і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям;
- на мікроекономічному рівні людський капітал — це сукупна кваліфікація та професійні знання всіх працівників організації, а також її здобутки в галузі ефективної організації праці та розвитку персоналу;
- на макроекономічному рівні людський капітал охоплює накопичені вкладення у фонд освіти, професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації, профорієнтаційні послуги, послуги центрів зайнятості, охорони здоров'я тощо. Це національний людський капітал.

Виходячи з цього, дуже важливим є правильно сформулювати стратегію розвитку персоналу на тому чи іншому підприємстві, яка б сприяла не тільки ефективності і конкурентоспроможності однієї компанії, а й позитивно впливала на розвиток галузі в цілому.

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємопов'язана з стратегією управління організації. Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає певний варіант стратегії розвитку персоналу. Розглянемо ці співвідношення.

Стратегія підприємництва характерна для організацій, що розвивають нові напрями діяльності. Це підприємства, які або тільки виходять на ринок, або мають можливість вкладати кошти в напрямки діяльності з високою часткою фінансових ризиків.

Успішна реалізація стратегії підприємництва вимагає для організації персоналу-новаторів, які повинні мати гнучке мислення, бажання брати на себе відповідальність за прийняття управлінських рішень, працювати тривалий час, схильних до колективної праці, постійно підвищувати рівень своєї професійної майстерності. Зазначеному варіанту стратегії управління організації відповідає така стратегія розвитку знань, умінь та практичних навичок персоналу, що дає йому можливість освоїти нові напрями діяльності компанії. Це забезпечує гнучкість мислення і дій працівників, активну їх участь у розробці та реалізації нових проектів організації щодо виробництва товарів чи надання послуг.

Стратегія динамічного росту передбачає зміну цілей і структури організації. Завдання в даному випадку полягає у знаходженні балансу між потрібними змінами та стабільністю. В таких умовах працівники організації повинні швидко адаптуватися до змін, інтенсивно оволодівати тими знаннями, вміннями і практичними навичками, які необхідні персоналу для вирішення задач стратегії динамічного росту.

Завданням стратегії розвитку персоналу за вказаним варіантом стратегії управління організації є забезпечення безперервного підвищення кваліфікації працівників, здійснення їх професійної перепідготовки відповідно до змін цілей та структури підприємства. Внаслідок розширення сфер і обсягів діяльності особлива увага приділяється плануванню трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційному просуванню, формуванню резерву на нові посади керівників структурних підрозділів компанії.

Стратегія прибутку проводиться організаціями, що знаходяться на стадії зрілості та розраховують одержувати сталий прибуток за рахунок реалізації товарів чи надання послуг, які користуються стійким попитом на ринку. Основним завданням організації за такою стратегією управління є збільшення випуску продукції чи надання послуг при мінімізації витрат, а система управління складається з чітких процедур, правил, котрі спрямовані на регулярний і жорсткий контроль, максимально можливе усунення невизначеності у виробничому процесі.

Відповідно до цих умов стратегія розвитку персоналу ґрунтується на відносно сталих вимогах до рівня професійної майстерності працівників. Завдання служби управління персоналом зводяться в основному до підтримки досягнутого рівня для недопущення зниження обсягів прибутків або погіршення якості товарів чи послуг шляхом здійснення безперервного підвищення кваліфікації працівників. Стабільними також залишаються обсяги первинної професійної підготовки співробітників підприємства.

Стратегія ліквідації вибирається організацією у тому випадку, коли всі або основні напрями діяльності збиткові, товари чи послуги не користуються попитом на ринку. За таких обставин стратегія розвитку персоналу орієнтується, насамперед, на соціальний захист

працівників, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Це повинно нейтралізувати негативний вплив очікуваних скорочень чисельності персоналу підприємства на розвиток трудового потенціалу суспільства. Тому заходи щодо професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації вивільнюваних і вивільнених працівників набувають важливого значення.

Стратегія зміни курсу застосовується організаціями, 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 та відносин на підприємстві. За таких умов посилюється роль кожного працівника організації у пошуку нових нестандартних рішень для реалізації стратегії.

Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на оволодіння працівниками нових знань, умінь, і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають виняткового значення для реалізації стратегії зміни курсу.

Організація нових напрямів діяльності дозволяє компанії запропонувати персоналу професійно-кваліфікаційне просування, нові більш привабливі і складні за змістом праці робочі місця. Враховуючи те, що без ентузіазму, активної участі більшості працівників здійснити на практиці дану стратегію неможливо, важливе місце у стратегії розвитку персоналу займає матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку робітників, фахівців з вищою освітою й керівників.

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. Хоча їх послідовність визначається значимістю і очікуваними результатами кожної стратегії управління організації, у будь-якому випадку підприємство повинне проводити активну політику щодо розвитку персоналу.

Наприклад, якщо підприємство в якості стратегії управління організації вибере максимальне використання у виробництві високих технологій, об'єднуючи таким чином стратегію підприємництва та стратегію прибутку, тоді для досягнення успіху організація вимушена здійснювати активні заходи не тільки стосовно професійної перепідготовки працівників і первинної підготовки робітників, але й підвищення кваліфікації персоналу. Не залишається поза увагою також заходи з планування трудової кар'єри працівників, їх професійно-кваліфікаційного просування тощо.

ВИСНОВКИ

Отже, 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;
- створення ефективного механізму використання потенціалу трудових ресурсів підприємства;
- створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- підвищення ініціативності та активності персоналу до виконання не лише певного обсягу роботи, а й творчих завдань;
- підвищення загального рівня професіоналізму та кваліфікації персоналу;
- максимального використання кадрового потенціалу для досягнення цілей діяльності організації;
- виховання у працівників підприємства почуття лояльності, поваги та гордості за результати діяльності, розуміння того, наскільки престижним є робота саме на цьому підприємстві;
- виховання у працівників почуття професійної відповідальності за результати діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие ./ Базаров Т. Ю. – М.: ЮНИТИ.- 2009. – 239 с.
2. Лучшие HR-решения / [А. Крымов, В. Ярных, С. Иванова, В. Кобзева и др.]; под ред. А. Кремова. – М.: Вершина, 2009. – 192 с.
3. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие. / Лукашевич В.В. – М. : КноРус, 2008. – 240 с.
4. Менеджмент персоналу. / Під ред. В.М. Данюк.- К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.
5. Маслов В.Е. Управление персоналом предприятия. /. Маслов В.Е.; под ред. П.В. Шеметова. - М.:ИНФРА-М, 2002.-312с.