

Економічні науки

УДК 65.012.32:331.108

**Смужевич Юлія Олегівна**

*студент кафедри менеджменту*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Смужевич Юлія Олеговна**

*студент кафедри менеджменту*

*Киевского национального университета технологий та дизайна*

**Smuzhevich Yuliya**

*Student of the Department of Management of the*

*Kyiv National University of Technology and Design*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ**

### **ПІДПРИЄМСТВА**

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **IMPROVEMENT SYSTEM OF PERSONNEL DEVELOPMENT**

### **MANAGEMENT**

***Анотація.** У статті підкреслюється важливість даної теми, а також враховується факт різносторонніх поглядів авторів на дані наукові категорії. Для більш ґрунтовного дослідження розглянуті різні підходи до визначення таких понять, як «управління персоналом» та «розвиток персоналу». Розкрито сутність поняття «система управління». Охарактеризовано систему управління розвитком персоналу організації. Обґрунтовано особливості різних видів навчання персоналу підприємства.*

***Ключові слова:** організація, людські ресурси, персонал, управління персоналом, розвиток персоналу, система управління.*

**Аннотация.** В статье подчеркивается важность данной темы, а также учитывается факт разносторонних взглядов авторов на данные научные категории. Для более основательного исследования рассмотрены различные подходы к определению таких понятий, как «управление персоналом» и «развитие персонала». Раскрыта специфика понятия «система управления». Охарактеризована система управления развитием персонала организации. Обоснованы особенности различных видов обучения персонала предприятия.

**Ключевые слова:** организация, человеческие ресурсы, персонал, управление персоналом, развитие персонала, система управления.

**Summary.** The importance of this topic was emphasized in this article. There are many different author's views on the given scientific categories, this fact takes into account. Different approaches, to defining concepts such as "human resources management" and "staff development", were considered. The essence of the concept "control system" was revealed. The system of personnel development management in the organization was described, too. The peculiarities of different types of personnel training, were substantiated.

**Key words:** organization, human resources, personnel, personnel management, personnel development, management system.

**Постановка проблеми:** В системі управління персоналом організації традиційно об'єднуються базові функції управління людськими ресурсами та їх реалізація технологіями, до числа яких відносяться планування чисельності працівників, підбір і відбір фахівців, розвиток персоналу, проведення оцінки результатів роботи і атестація персоналу. При цьому ефективна діяльність організації пов'язується з ефективним виконанням перерахованих функцій Удосконалення системи управління персоналом – один з важливих етапів в підвищенні ефективності бізнесу в

сучасних умовах. Однак, одним з найважливіших етапів є саме розвиток персоналу підприємства. Адже наразі зміни супроводжують наше життя щоденно, тому лише за умов постійного навчання можливо досягти ефективного функціонування підприємством. Тому надалі важливим є дослідити детальніше питання розвитку персоналу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Методичним та теоретико-методологічним проблемам побудови системи управління персоналом було присвячено чимало наукових праць, серед відомих авторів можна виокремити: Ю. А. Плугіна [1], В. Г. Никифоренко [2], Ф. І. Хміль [3], В.А. Савченко [4], А.М. Колот [5] та інші. Водночас, на сьогодні недостатньо приділено увагу системі управління розвитком персоналу на підприємстві.

**Формування цілей статті (постановка завдань):** Метою статті є розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток персоналу - комплекс заходів, що здійснюються організацією для своїх співробітників, і спрямований на найбільш повне розкриття професійного, особистісного та творчого потенціалу кожного з них. Однак, розвиток персоналу необхідно розглядати не тільки як одну з провідних функцій в управлінні персоналом, а й філософію організації, яка сприяє якісному її розвитку і, як мінімум, збереженню ринкових позицій на колишньому рівні.

Так, одні автори трактують розвиток як специфічний процес, що відбувається при реалізації певного набору дій з врахуванням поставлених цілей. Інші пояснюють розвиток як комплексний і безперервний процес з метою підвищення ефективності роботи.

Никифоренко В.Г. у своїй праці «Управління персоналом» визначає розвиток персоналу як сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників [2].

Розвиток персоналу також розглядається як цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників певного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [14].

Гриньова В. М. розглядає розвиток персоналу, як проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їх здатності робити значний внесок у розвиток організації [6, с. 190].

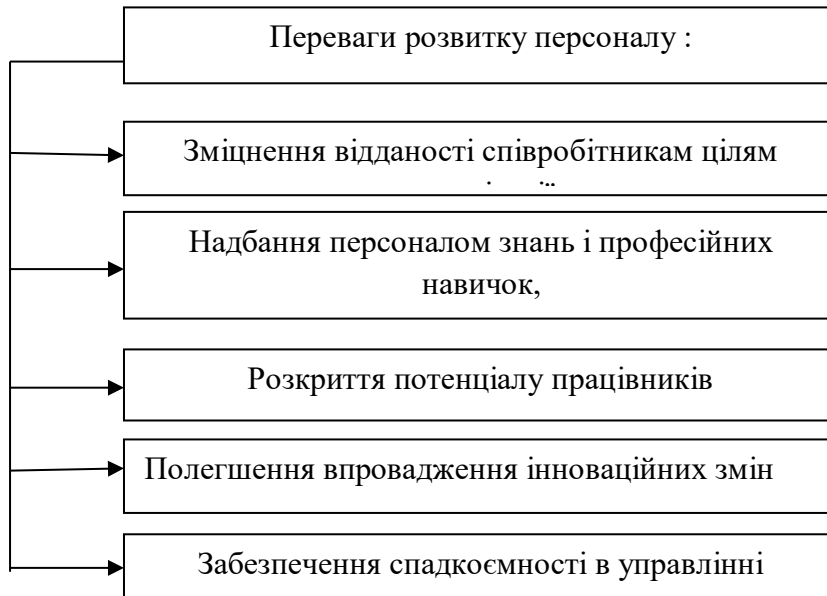
Хміль Ф. І. зазначає, що розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [3, с. 325].

На думку Савченко В.А., розвиток персоналу є системним організованим процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [4, с. 17], а Маслова В.М. вважає, що розвиток персоналу – це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємств [7].

Отже, на нашу думку система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [8].

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для

організації характеристики персоналу. Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг [9 с. 24]:



**Рис. 1. Переваги системи розвитку в організації**

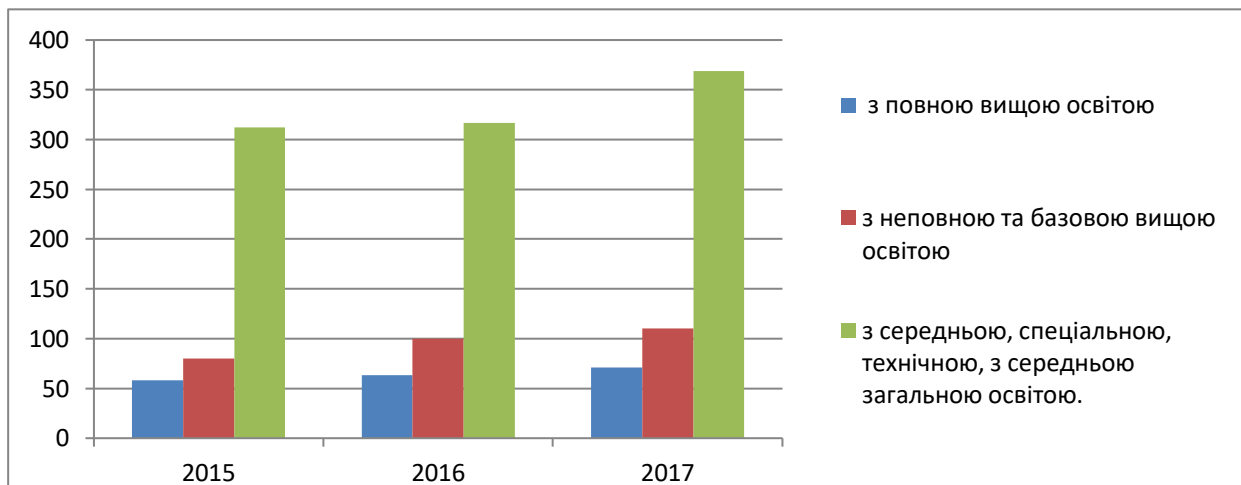
Ефективність та доцільність впровадження системи управління розвитком персоналу необхідно проаналізувати на практиці. Приватне підприємство "Автомагістраль" (скорочено: ПП "Автомагістраль") є сучасним, швидкозростаючим підприємством, що засновано у 2001 р., виконує повний комплекс дорожніх будівельно – монтажних робіт розпочинаючи з підготовчих земляних робіт і закінчуючи облаштуванням доріг. Кількість працівників підприємства складає 619 особи. Фірма діє на ринку Києва та Київської області. Основними конкурентами підприємства є державні та приватні підприємства які спеціалізуються на будівництві та реконструкції автомобільних доріг. Основними споживачами підприємства є замовлення Органом управління майном, фізичними та юридичними особами.

Ефективне управління розвитком персоналу неможливе без оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти.

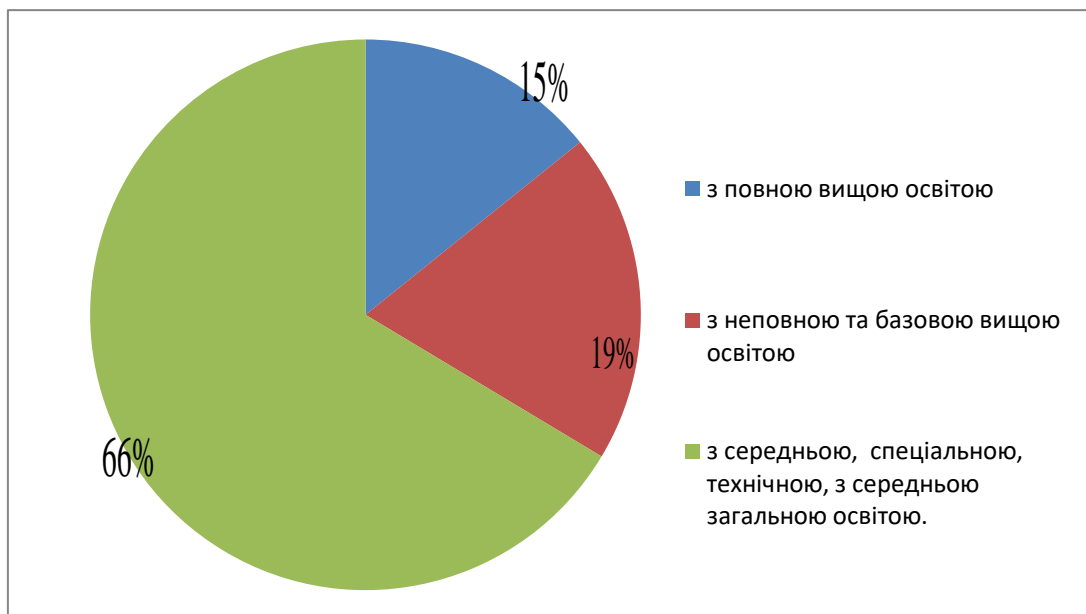
У категоріальній структурі підприємства переважає частка персоналу робітничої групи. Це обумовлюється тим, що підприємство має виробничу спеціалізацію, тобто спеціалізується на будівництві автомобільних доріг.

Проаналізуємо склад та структуру персоналу за рівнем освіти, що є елементом якісної оцінки професійного розвитку персоналу (Рис.1 та Рис.2). Адже кожне підприємство прагне залучити до роботи

висококваліфікованих працівників: 80



**Рис. 2. Склад та структура персоналу за рівнем освіти 2015-2017 рр.**



**Рис. 3. Склад та структура персоналу станом на 1 січня 2018 р.**

Управління розвитком персоналу ПП "Автомагістраль" здійснює відокремлений структурний підрозділ підприємства – відділ кадрів, який очолює начальник відділу, що підпорядковується начальнику підприємства. Відділ кадрів забезпечує підприємство необхідною кількістю працівників, що мають відповідну кваліфікацію; оформляє прийом на роботу, переміщення чи звільнення персоналу; організовує облік кадрів та складає звітність, а також навчання працівників.

Професійний розвиток здійснюється за допомогою професійного навчання, адже воно дозволяє здобути необхідні компетенції відставання знань та досвіду працівників від зміни техніки і технології виробництва. У ПП "Автомагістраль" розрізняють такі види навчання: підготовка кадрів, підвищення кваліфікації кадрів, перепідготовка кадрів.

Розвиток персоналу – комплекс заходів, що включають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації. [10, с.127]. Мета розвитку персоналу – забезпечення організації добре підготовленими працівниками відповідно до її цілей і стратегією розвитку.

Розрізняють три види навчання персоналу: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів. [11].

Підготовка кадрів – планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способів спілкування.

Перепідготовка кадрів – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з оволодінням новою професією або зміненими вимогами до змісту та результатів праці.

Підвищення кваліфікації кадрів – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з ростом вимог до професії або підвищенням посади.

Підвищення кваліфікації працівників являє собою навчання працівників, після одержання певної освіти, і яке спрямоване на поступове підтримання та вдосконалення їхніх професійних знань, умінь й навичок. Потреба у підвищенні кваліфікації працівників зумовлена розвитком продуктивних сил. Основною метою підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання поставлених завдань; підвищення гнучкості управління та готовності до інновацій; просування по горизонталі та по вертикалі; підвищення розряду та адаптація персоналу до нової техніки і технологій; освоєння нових професій.

Таблиця 1

**Види професійного навчання [12]**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види професійного навчання</b>
учасників процесу навчання	– самонавчання (готує і проводить працівник самостійно); – внутрішнє (готують і проводять співробітники організації); – зовнішнє (готують і проводять зовнішні залучені працівники).
кількості слухачів	– індивідуальне (навчання проводиться для кожного працівника окремо); – групове (навчання проводиться загалом для певної кількості



	працівників).
цільового призначення	<ul style="list-style-type: none"><li>– первинна підготовка (навчання працівника без освіти);</li><li>– перепідготовка (навчання працівника, який має освіту нової професії);</li><li>– підвищення кваліфікації (отримання працівником, в рамках своєї професії чи спеціальності, нових знань, умінь та навичок);</li><li>– адаптаційне навчання (навчання, яке здійснюється з метою адаптації працівника в певній організації).</li></ul>
поєднання процесу навчання і роботи в організації	<ul style="list-style-type: none"><li>– з відривом від місця роботи (працівник звільняється від своїх обов'язків, під час проходження навчання);</li><li>– без відриву від місця роботи (працівник поєднує навчання і виконання своїх обов'язків)</li></ul>
тривалості навчання	<ul style="list-style-type: none"><li>– короткострокове (не більше ніж 5 днів);</li><li>– середньострокове (не більше ніж 6 місяців);</li><li>– довгострокове (більше ніж 6 місяців).</li></ul>

Розглядаючи підсистему навчання і розвитку персоналу, слід виділити основні заходи, які повинні бути в ній реалізовані:

- визначення потреб у навчанні та розвитку для різних груп працівників з урахуванням корпоративних стандартів і програми навчання;
- формування бюджету по навчанню і розвитку;
- визначення і планування форм, видів і постачальників навчання для різних груп працівників;
- розробка і впровадження методології оцінки ефективності навчання;
- розробка планів розвитку кар'єри для різних груп працівників.

Таким чином, система розвитку персоналу є стратегічною системою будь-якого підприємства, незалежно від форми власності і масштабів діяльності.

Формування системи розвитку персоналу відноситься до стратегії, що допомагає організації зберегти досягнутий «статус-кво», а також поліпшити свої конкурентні позиції.

Основні вимоги, що забезпечують ефективність програм та удосконалюють процес організації навчання, полягають в наступному:

1. Мотивації додаткового навчання сприяє повна і достовірна інформованість працівників організації про можливі форми навчання. Вплив цього навчання на їх професійний статус і, як наслідок, можливу зміну рівня або характеру матеріального забезпечення також має бути донесено до співробітників.

2. Заохочення, хороші умови для занять, своєчасна оцінка результатів навчання сприятимуть формуванню і підтримці клімату в організації, сприятливого прагненню працівників до навчання.

3. Теоретичне і практичне навчання повинні поєднуватися в залежності від потреб організації [13, с.10].

Зростання ролі навчання у процесах підвищення конкурентоспроможності підприємства та організаційного розвитку обумовлено трьома факторами:

- навчання персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей організації;
- навчання є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації;
- без сучасного навчання персоналу проведення організаційних змін сильно ускладнюється або стає неможливим.

Основна мета навчання персоналу – забезпечити таку кваліфікацію кадрів підприємства, яка дозволить якісно виконувати покладені на них функції, завдання і роботи в процесі розробки, виробництва і постачання продукції організації.

Предметом навчання персоналу є: знання – отримання теоретичних, методичних і практичних знань, необхідних працівникові для виконання своїх обов'язків на робочому місці; вміння – здатність виконувати обов'язки, закріплені за працівником на конкретному робочому місці; навички - високий ступінь уміння застосовувати отримані знання на практиці, навички припускають таку міру освоєння роботи, коли

виробляється свідомий самоконтроль; способи спілкування (поведінки), форма життєдіяльності особистості – сукупність дій і вчинків індивіда в процесі спілкування з навколишньою дійсністю, вироблення характеру поведінки, відповідає вимогам, що пред'являються робочим місцем, соціальні відносини, комунікабельність.

Після здійснення особливостей навчання розвитку персоналу у ПП "Автомагістраль" розглянемо його ефективність. Продуктивність праці є відображенням того, наскільки ефективним є розвиток персоналу і чи здатна існуюча система управління персоналом та організацією гарантувати ефективний результат виконаної роботи. В табл. 3 представлені показники динаміку персоналу підприємства.

*Таблиця 2*

**Динаміка праці персоналу 2016 -2018 рр.**

<b>Показник</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Обсяг продукції, млн.грн	500	750	1000
Чисельність персоналу, чол.	480	550	619
- з нього робітників	170	190	240
Відпрацьовано одним робітником за рік:	5475	5840	5840
- днів			
- годин	251600	281200	374400
Тривалість робочого дня	8	8	8
Середній виробіток одного робітника, млн грн.:	11520000	12960000	14400000
- річний			
- денний	533	600	670
- годинний	67	75	84

Обов'язковою умовою повноти і здійсненності кадрової політики є її тісний зв'язок і відповідність загальній політиці і стратегії організації. Не можна не відзначити також і вплив на ефективність розвиваючих заходів корпоративної культури, прийнятої в компанії. Корпоративна культура - набір норм, цінностей і правил поведінки, що розділяється більшістю співробітників організації. Позитивний ефект розвиваючих заходів буде

тим більше, чим краще їх проведення відповідає чинним в організації моделям поведінки.

В результаті проведення розвиваючих заходів компанія отримує грамотних компетентних фахівців, здатних самостійно виконувати свої трудові функції. Підвищується загальна ефективності праці персоналу, організація виявляється більш конкурентоспроможною і незалежною на ринку праці

Значний внесок в розуміння ролі розвитку людських ресурсів організації внесла теорія людського капіталу. В даному випадку розвиток персоналу стає все більш важливим; в державі і бізнесі відбувається усвідомлення того, що людські ресурси можна не тільки враховувати, але і перетворювати їх в капітал, який приносить прибуток і сприяє якісному розвитку суспільства. Про це свідчить також той факт, що за кордоном частіше використовується термін «human resources management», ніж «персонал», «кадри» і т. д., а в останні роки все частіше говорять про «human capital».

Людським капіталом і консультуванням в області його розвитку і використання займаються не тільки консалтингові агентства, але й цілі інститути, які на початку ХХІ ст. активізували свою діяльність в найбільших російських і транснаціональних корпораціях.

За кордоном сукупний обсяг коштів на розвиток конкретного співробітника, надання йому можливостей для навчання та іншого безпосередньо пов'язаний з результатами його виробничої діяльності і відображає його цінність для роботодавця.

Відбувається зміна «технології» навчання підвищується інтенсивність навчального процесу, перш за все, завдяки впровадженню комп'ютерної відео- та телевізійної техніки. Навчання з використанням комп'ютерів і відеосистем зі зворотним зв'язком (інтерактивне навчання) дозволяє скорочувати час навчання вдвічі.

Найбільш інтенсивно навчання проходить в тих галузях, де здійснюються активна розробка і впровадження нових видів продукції і технологій (виробництво електронно-обчислювальної апаратури, хімічна, аерокосмічна промисловість і т. д.). нерідко навіть найбільші організації вдаються до об'єднання зусиль в області розвитку персоналу.

Оскільки, як правило, підприємство створюється для досягнення конкретних бізнес-цілей в певній сфері діяльності, завдання розвитку персоналу конкретизуються відповідно до специфіки бізнесу, наприклад:

- в сфері послуг – поліпшення обслуговування клієнтів (включаючи всю сервісну ланцюжок);
- в сфері продажів – збільшення кількості угод, обсягів продажів і стабільність продажів (робота, націлена на постійних покупців);
- у виробничій сфері – збільшення продуктивності праці, безпеки праці, зниження аварійності, збереження стабільності функціонування підприємства і технологічної та виробничої ланцюжків;
- в разі необхідності виконання командної роботи, збільшення або набуття згуртованості, за рахунок виконанням спільних бізнес-процесів різні тренінги, спрямовані на команду утворення.

**Висновки.** Розвиток персоналу - комплекс заходів, що здійснюються організацією для своїх співробітників, і спрямований на найбільш повне розкриття професійного, особистісного та творчого потенціалу кожного з них. Однак, розвиток персоналу необхідно розглядати не тільки як одну з провідних функцій в управлінні персоналом, а й філософію організації, яка сприяє якісному її розвитку і, як мінімум, збереженню ринкових позицій на колишньому рівні.

Професійний розвиток персоналу є важливим фактором зростання рівня якості кадрового потенціалу та успішної діяльності підприємства. Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного робітника з метою

подальшої успішної діяльності підприємства, впровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо.

Кінцева мета роботи з системою управління персоналом — максимальне зближення очікувань підприємства і інтересів працівника, відмова від політики мінімальних вкладень у персонал підприємства і відведення вирішальної ролі системи управління персоналом підприємства у формуванні кадрової політики і механізму її реалізації. Також важливим фактором щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві є наявність та зміст політики розвитку персоналу, яка повинна передбачати наявність адаптаційних програм, систем і програм навчання, підвищення кваліфікації та можливості саморозвитку особистості.

### **Література**

1. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. — № 42. — 2013. — С. 323-327.
2. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. – Одеса : Пальміра, 2006. – 260 с. - С. 96.
3. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К. : Академвидав, 2006.– 488 с.
4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002 р. – 351 с.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
6. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красносова ; [За ред. докт. екон. наук, проф. В.М. Гриньової]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.

7. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА. 2007. – 159 с.
8. Управління розвитку персоналу: навч. посіб./ Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська [за заг. ред. М.С. Татаревська]. Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
9. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
10. Одегов Ю.Г. Управління персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавльов. - М. : Фінстат-інформ, 1997. - 878 с.
11. Кибанов А.Я.. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, – 2009. – 683 с.
12. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації / О. В. Босак // Управління людським потенціалом. – Київ. – 2012. - № 3. – С. 320-323.
13. Озерниковой Т.Г. Управление персоналом организации : учеб. пособие : в 2 ч. / под ред. Т.Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУ, – 2015.– 378 с.
14. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.