
Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства

Олена Бабчинська

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, Вінниця, Україна

ORCID: 0000-0001-6377-6242

Ольга Посвалюк

Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна

Для цитування цієї статті:

Бабчинська Олена, Посвалюк Ольга. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance.

Vol. 2, No. 2, 2023, pp. 110-123. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.12.

Надійшла до редакції: 15 березня 2023 р.; **Схвалено:** 20 березня 2023 р.;

Опубліковано: 01 квітня 2023 р.

Анотація: На даний час основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, вдосконалення вмінь та безперервного розвитку працівників. Зростання ролі знань у суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. В умовах ринкових відносин, впровадження у виробництво нових технологій особливого значення набувають адекватні методи управління розвитком персоналу, які ґрунтуються на прогресивних підходах до розширення його компетенцій. Зважаючи на це, у сучасному виробництві постають проблеми модернізації класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств та організацій на засадах консалтингу. З економічної точки зору одночасний вплив ряду чинників на розвиток управління персоналом створює певні суперечності. З одного боку, це – зниження плинності кадрів, підвищення рівня компетенцій, забезпечення зростання прибутку, з іншого – значні витрати на удосконалення методів управління розвитком персоналу. Ця суперечливість формує мету та зміст завдань щодо управління розвитком персоналу та підходи до їх розв'язання. Сформовано структурнологічну модель системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства, із визначенням мети та завдань, ресурсів, функцій та етапів процесу розвитку персоналу. Визначено перелік заходів необхідних для забезпечення формування та функціонування системи управління розвитком персоналу інноваційно – активного підприємства. Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішної діяльності підприємств, оскільки готовність персоналу до розвитку та самонавчання стає одним з найважливіших завдань.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, система, структура персоналу.

1. Вступ

Сучасний менеджмент переходить від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик підлеглих, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень та відповідальності. Активізація трудової діяльності персоналу підприємства в багатьох випадках забезпечується демократизацією менеджменту, організацією участі працівників у прийнятті рішень, створенням їм можливостей для поповнення знань і розвитку навичок.

2. Об'єкт і предмет дослідження

Об'єктом дослідження є процеси системи управління розвитком персоналу інноваційно-активних підприємств. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та науково-практичні засади формування структурнологічної моделі системи управління розвитком персоналу інноваційно-активних підприємств з врахуванням сучасних умов конкурентного середовища.

3. Мета та задачі дослідження

Здійснення теоретичної й аналітичної оцінки структури системи управління розвитком персоналу та пошук нових форм розвитку персоналу у підвищенні конкурентоздатності інноваційно-активних підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

4. Аналіз літератури

Серед наукових доробок вчених, які стали підґрунтям формування ідеології розвитку персоналу підприємств і дослідження актуальних аспектів управління даним процесом, варто відзначити праці Н. Том, Н. Базалійська, У. Пилипчук, Л. Артеменко, Бацалай, Ю. Бацалай, Г., Бей, Т. Гризовська, О. Гугул, І.Грузіна, В. Дериховська. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

5. Методи досліджень

Використано методи теоретичного узагальнення, абстрагування, аналізу та синтезу для дослідження розвитку основних понять та наукових підходів; моделювання – для побудови структурно-логічних моделей.

6. Результати дослідження

Розвиток персоналу входить до комплексу взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють незалежно, проте спрямовані на досягнення спільної мети – ефективного та продуктивного управління. Здатність підприємства постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. На даний час основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, вдосконалення вмінь та безперервного розвитку працівників. Зростання ролі знань у суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, зв'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом.

В найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними.

Науковець Том Н. під розвитком 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 [1].

На думку, Базалійської Н. П., Пилипчук У. О. [2] розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, до якого входять показники тривалості життя та дохід на душу населення. Особливістю цього визначення є те, що автори звертають увагу на зацікавленість у процесі розвитку двох задіяних суб'єктів – роботодавця та працівника.

У свою чергу Л. Артеменко, Бацалай, Ю. Бацалай, [3] визначають розвиток персоналу як інтегрований та цілісний, свідомий та активний підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою знань та поведінки з використанням широкого спектра навчаючих методів та стратегій. Такий розвиток включає в себе навчання управлінського персоналу та професійно орієнтовану освіту, включаючи всі способи набуття знань, які сприяють зростанню індивіда та компанії.

У визначенні Г. Бей [4] під процесом розвитку персоналу розуміється комплекс заходів, при здійсненні яких відбувається повне розкриття особистого потенціалу працівників і зростання їхньої продуктивності та здатності робити більший внесок у розвиток діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє сформулювати будь-який перелік засобів розвитку, головне щоб їх застосування дозволяло краще реалізовувати наявний потенціал працівників з метою приросту індивідуальної та загальної ефективності.

У роботі Т.Гризовської [5] розвиток персоналу є процесом цілеспрямованого вдосконалення освітньої, кваліфікаційної та організаційної структури персоналу шляхом навчання й забезпечення внутрішньої мобільності персоналу, націлених на вирішення поточних і стратегічних задач підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. Відмінністю даного визначення є розгляд розвитку через призму структур персоналу та «забезпечення внутрішньої мобільності персоналу» як способу досягнення мети поряд із навчанням. На нашу думку, забезпечення внутрішньої мобільності доцільно використовувати швидше як критерій досягнення певного рівня розвитку персоналу, що досягається завдяки отриманню універсальних знань у межах підприємства і як наслідок можливості взаємозамінності значної частини працівників. Однак, це не є засобом розвитку персоналу.

Інший підхід полягає у тому, що до розвитку персоналу включають досить широкий спектр заходів, а саме: професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, професійну адаптацію та інше. Наприклад, О.Гугул розвиток персоналу визначає як 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 [6].

Розвиток персоналу являє собою 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 [7]. Тобто, автори виділяють у якості основних елементів розвитку персоналу професійне навчання та соціальний розвиток.

Отже, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних

заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників.

Розвиток персоналу має передбачати двосторонню вигоду як для підприємства, так і для людини зокрема. Адже підвищення розвитку персоналу призводить до підвищення його конкурентоспроможності, що у свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також держави загалом. Отже, розвиток персоналу виступає головною стратегічною рушійною силою в розвитку та підвищенні ефективності підприємств за допомогою перетворення знань у головний стратегічний ресурс. Саме знання та вміння персоналу лежать в основі розвитку підприємства та є джерелом високої продуктивності, інновацій та конкурентних переваг в умовах економіки знань, тобто ключовим фактором, що визначає ефективність використання всіх інших ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства. Працівник одержує професійні знання, уміння, навички, компетенції в системі неперервної освіти, що обумовлює її важливе місце у створенні майбутнього інтелектуального капіталу суспільства, підприємств, установ, колективів [8].

Необхідність реформування існуючих систем розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах зумовлена глобальною невідповідністю між темпами змін на міжнародному ринку і їх низькою інноваційною активністю. Звичайно, інноваційна активність підприємств залежить від задіяності матеріальних та фінансових ресурсів, але потенціал підприємства може генерувати інноваційні перетворення [9]. Діяльність менеджменту у цьому напрямі пропонуємо розділити на такі напрями:

- формування організаційної культури підприємства, що ґрунтується на постійному впровадженні та реалізації змін, зокрема, це передбачає формування високої адаптивної здатності підприємства та персоналу;
- впровадження у практичну діяльність системи управління розвитком персоналу, що передбачає безперервний процес набуття ними необхідних для підприємства якісних характеристик.

Традиційна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на підприємствах потребує реформування. Звичайно, до її ключових елементів, таких як формування кадрових резервів, проведення атестації потрібно додати більш гнучкі інструменти, що спрямовані на швидку адаптацію підприємств до нового і в той же час таких, які передбачають безперервність процесів розвитку працівників [10].

Основою таких перетворень повинна стати системи управління розвитком працівників підприємства, що відповідає усім вимогам до економіко-соціальних систем.

У структурі системи управління розвитком персоналу підприємства, відповідно до системного підходу необхідно виділяти такі підсистеми: цільову, керуючу, керовану, забезпечуючу, функціональну.

Цільова підсистема включає стратегічні, тактичні й оперативні цілі та завдання, а також критерії вибору й оцінювання результатів управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства (рис. 1).

Метою формування та використання системи управління розвитком персоналу підприємства є забезпечення відповідності якісних характеристик персоналу його поточним та стратегічним цілям.

У той же час для кращого розуміння мети та структури цілей функціонування системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства пропонуємо сформувати дерево цілей. Використання вказаного методу графічного подання цільової функції системи дозволяє деталізувати визначену головну мету (ціль) на підцілі у типовому розподілі їх на економічні, соціальні, матеріально-технічні, організаційні.



Рис. 1. Дерево цілей системи управління розвитком персоналу підприємства.
Джерело підготовлено автором

До економічних цілей системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства пропонуємо відносити:

- підвищення інноваційної активності працівників/підприємства;
- підвищення рівня інноваційного потенціалу працівників / підприємства;
- формування конкурентних переваг на основі розвитку персоналу.

Завдяки розвитку персоналу, підприємство накопичує свій потенціал, у тому числі інноваційний. Під яким потрібно розуміти об'єктивні можливості щодо максимального використання інтелектуального потенціалу працівників підприємства для досягнення поставлених цілей, а також сукупність засобів, джерел, можливостей і здатностей, використання яких спрямоване на вирішення будь-яких завдань в інноваційній діяльності підприємства.

Важливо зауважити, що інноваційний потенціал не обмежується інтелектуальним потенціалом, а формується із знань, творчого підходу, інтелектуальних можливостей та мотивації працівників.

У той же час зростання можливостей не веде до автоматичного їх використання кожним працівником, а отже, й підприємством в цілому. У цьому випадку має значення рівень використання набутих знань у процесі своєї професійної діяльності, у випадку інноваційно-активного підприємства – це рівень інноваційної активності[11]. Рівність інноваційних потенціалів може нівелюватись неоднаковою активністю працівників. Підвищення рівня інноваційного потенціалу персоналу за умов достатнього рівня інноваційної активності дасть можливість підприємству отримувати переваги над своїми конкурентами. На нашу думку, такі переваги будуть формуватись якщо:

- інноваційний потенціал персоналу буде відповідати рівню основних конкурентів;
- інноваційна активність працівників буде вище середнього рівня;
- результативність інноваційної діяльності буде вище середнього рівня.

Тобто, конкурентні переваги за рахунок розвитку персоналу підприємства можуть досягатися за умови перевищення середньогалузевого значення, або позицій основних конкурентів за одним із вказаних параметрів.

Важливим моментом, на нашу думку, є визначення орієнтирів для підприємства, які слугуватимуть базою порівняння. Це можуть бути показники галузі, регіону, основних конкурентів чи найкращих показників самого підприємства у певні періоди.

До матеріально-технічних цілей належать:

- поліпшення умов праці, що проявляється у формуванні сприятливих умов для розвитку;
- заохочення до усіх видів трудової та соціальної активності. Формування на підприємстві чіткої та зрозумілої системи розвитку персоналу виступає свого роду каталізатором для підвищення активності працівників у різних напрямках соціального життя підприємства;
- підвищення продуктивності працівників забезпечується завдяки формуванню сприятливого мікроклімату, врахуванню прагнень працівників при побудові програм розвитку персоналу.

Соціальні цілі системи управління розвитком персоналу підприємства, на нашу думку, передбачає:

- удосконалення соціальних відносин в колективі. Програми розвитку персоналу повинні максимально враховувати інтереси працівників, їх прагнення у самореалізації. Це дозволяє підвищити задоволеність працею окремого індивідуума та трудового колективу взагалі. У кінцевому результаті це призведе до поліпшення мікроклімату у колективі і відобразиться на ефективності діяльності груп та підприємства в цілому;
- мотивація розвитку є однією із підцілей системи управління розвитком персоналу підприємства оскільки неможливо досягти будь-яких запланованих результатів у розвитку окремих працівників чи колективу підприємства якщо не має зацікавленості у цьому процесі зі сторони працівника;
- насичення праці творчими елементами потрібно розглядати як одну із цілей системи управління розвитком персоналу оскільки це дозволяє сприяти максимальному прояву творчих здібностей працівників, а, отже, їх інноваційній активності та інноваційному потенціалу;
- сприяння особистому розвитку працівників повинно розглядатися як елемент системи управління розвитком персоналу, адже як неодноразово зазначалось раніше, розвиток особистості формує підґрунтя для кращої реалізації потенціалу людини у професійній діяльності.

Ще однією групою цілей, які потрібно досягти при формуванні системи управління розвитком потенціалу підприємства є організаційні цілі:

- визначення необхідності розвитку кожного працівника є необхідним задля формування індивідуальних програм розвитку та підвищення якісних характеристик працівників підприємства;
- формування програм розвитку персоналу необхідне для створення чіткого переліку завдань та термінів підвищення знань, вмінь та компетенцій окремого працівника;
- формування інноваційної культури потрібно розглядати як одну із підцілей системи управління розвитком персоналу підприємства, адже у результаті підприємство отримує інноваційно сприятливий трудовий колектив, здатний до продукування та впровадження інновацій.

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) – це менеджмент підприємства, який здійснює вплив на керовану підсистему з метою досягнення цілей та завдань підприємства. До керуючої системи можна віднести також керівників програм розвитку персоналу, що будуть здійснювати вплив на якісні характеристики працівників у процесі їх реалізації. До керуючої підсистеми також можна віднести керівників підрозділів та керівників проектів [12].

Підсистема забезпечення сприяє реалізації мети управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства, завдяки наданню необхідних ресурсів і створенню відповідних передумов.

У якості основних видів забезпечення функціонування системи управління розвитком підприємства пропонуємо відокремлювати:

– правове – сукупність нормативно-правових актів, які регулюють інноваційну діяльність та трудові відносини й створюють умови для функціонування системи;

– методологічне – методичне оснащення, апробація та впровадження у практику ефективних моделей, методик, технологій управління розвитком персоналу з врахуванням особливостей інноваційно-активного підприємства;

– фінансово-ресурсне – забезпечення фінансовими ресурсами програм розвитку персоналу, заходів стимулювання саморозвитку, підтримка матеріального стимулювання у межах системи розвитку персоналу;

– виробничо-технологічне – сукупність засобів необхідних для безпосереднього навчання;

– організаційне – сукупність адміністративно-технічних заходів, які регламентують роботу системи;

– інформаційне – сукупність необхідних даних та можливостей доступу до них для забезпечення функціонування механізму;

– кадрове – наявність управлінського персоналу відповідної кваліфікації, який буде забезпечувати виконання завдань у загальній системі розвитку.

Перелік завдань для формування та функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства наведений у таблиці 1.

З метою формування правового забезпечення системи управління розвитком персоналу підприємства пропонуємо реалізувати ряд наступних заходів: проаналізувати правові норми, що стосуються розвитку працівників та інноваційної діяльності підприємств; розробка внутрішніх документів, що визначають: положення підприємства щодо розвитку працівників підприємства; положення про стимулювання інноваційної активності працівників підприємства; положення про оцінювання рівня розвитку працівників, у тому числі їх відповідність цілям підприємства[13].

Для формування методологічного забезпечення системи управління розвитком персоналу інноваційного підприємства пропонуємо здійснити такі заходи:

1. Визначення етапів процесу розвитку персоналу підприємства, які потребують різного методичного супроводу.

2. Формування переліку методів, які можуть бути використані для кожного із завдань на етапах.

3. Вибір методів розвитку для кожного із завдань.

4. Навчання працівників, що мають використовувати ці методи.

5. Підготовка методичних вказівок для вимірювання ефективності розвитку, у тому числі навчання.

Система управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства має відповідати наступним вимогам і принципам:

– узгодженості. Зміст вказаного принципу полягає в обов'язковому включенні системи управління розвитком персоналу в систему управління персоналом, яка в свою чергу є підсистемою загальної системи управління підприємством, у тому числі його розвитком;

– стратегічності. Вказаний принцип полягає у формуванні системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства з орієнтуванням на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства;

– вимірюваності. Умовою ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства є можливість вимірювання результатів її функціонування, що забезпечується завдяки використанню набору кількісних та якісних показників;

- мотиваційності. Дотримання цього принципу полягає у формуванні системи управління розвитком персоналу таким чином, щоб спонукати і стимулювати працівників до розвитку;
- безперервності. Основною вимогою сучасних систем управління розвитком є забезпечення безперервності розвитку кожного працівника, тобто розвиток працівників повинен відбуватися постійно;
- справедливості. Як і будь-яка інша системи управління, система управління розвитком персоналу підприємства повинна забезпечувати рівні можливості розвитку для кожного працівника з врахуванням зацікавленості у процесі навчання самого підприємства та працівників;
- адаптивності. Модель та методи розвитку персоналу, що використовуються повинні бути гнучкими, і враховувати динамічність зміни умов та потреб.

Таблиця 1. Елементи та заходи забезпечення системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства

Вид забезпечення	Зміст	Заходи для формування
1	2	3
Правове забезпечення	Сукупність правових норм щодо розвитку персоналу та здійснення інноваційної діяльності	1. Аналіз правового поля, що стосується розвитку працівників, інноваційної діяльності. 2. Розроблення внутрішніх документів, що визначають: положення підприємства щодо розвитку працівників підприємства; - положення про стимулювання інноваційної активності працівників підприємства; - положення про оцінювання рівня розвитку працівників, у тому числі їх відповідність цілям підприємства.
Методологічне забезпечення	Сукупність підібраних методів, методик для розвитку працівників	1. Визначення етапів процесу розвитку персоналу підприємства, які потребують різного методичного супроводу. 2. Формування переліку методів, які можуть бути використані для кожного із завдань на етапах. 3. Вибір методів для кожного із завдань. 4. Навчання працівників, що мають використовувати ці методи. 5. Підготовка методичних вказівок для вимірювання ефективності розвитку, у тому числі навчання.
Виробничо-технологічне	Сукупність засобів необхідних для безпосереднього навчання	1. Визначення потреби у машинах, обладнанні для проведення навчання. 2. Встановлення наявності технічних засобів необхідних для навчання персоналу. 3. За необхідності придбання усіх технічних засобів або взяття їх в оренду.
Фінансово-ресурсне забезпечення	Обсяг коштів необхідних для розвитку працівників	1. Визначення потреби у фінансових ресурсах на основі плану заходів із розвитку працівників. 2. Встановлення обсягу ресурсів підприємства, що можуть бути використані на розвиток працівників. 3. Прийняття рішення щодо фінансування заходів розвитку, при потребі встановлення їх пріоритетності. 4. Визначення ефективності використання коштів підприємства на основі даних про результати розвитку працівників.

Продовження таблиці 1

Кадрове забезпечення	Наявність кадрів необхідних для функціонування системи	1. Визначення завдань для кожної із підсистем та етапів розвитку, встановлення потреби у працівниках для їх виконання. 2. Перевірка необхідних знань, навиків для виконання завдань у працівників. 3. Прийняття рішень про необхідність залучення сторонніх експертів для виконання окремих завдань із розвитку працівників.
Інформаційне забезпечення	Сукупність необхідних даних для функціонування розвитку персоналу	1. Визначення масиву необхідних даних на кожному із етапів процесу розвитку персоналу або підсистеми розвитку персоналу 2. Формування джерел отримання інформації для кожного із масивів даних. 3. Закріплення порядку надання та обміну інформацією у відповідних внутрішніх документах
Організаційне забезпечення	Реалізація адміністративно-технічних заходів для функціонування системи	1. Визначення переліку підготовчих та супроводжуваних заходів для виконання кожної із підсистем розвитку працівників. 2. Встановлення відповідальних осіб за виконання заходів. 3. Забезпечення координації виконання заходів із розвитку працівників підприємства.

Джерело розроблено автором

Ще однією підсистемою управління розвитком персоналу підприємства пропонуємо вважати власне процеси розвитку персоналу, які є послідовністю взаємопов'язаних етапів, в результаті реалізації яких відбувається зміна якісних характеристик працівників підприємства.

Вказана послідовність є процесом управління розвитком персоналу підприємства, узагальнена схема якого запропонована на рисунку 2.



Рис. 2. Підсистема процесів управління розвитком персоналу підприємства.

Джерело розроблено автором

На рисунку 2 узагальнено етапи управління розвитком персоналу підприємства. Він містить підготовчий, основний та контролюючий блоки.

Підготовчий блок містить:

1. Визначення елементів системи управління розвитком персоналу підприємства.

На цьому етапі визначається конфігурація системи розвитку на основі інформації:

- про фактори середовища розвитку;
- про стратегічні, оперативні цілі підприємства.

При встановленні елементів системи потрібно враховувати необхідність виділення таких основних напрямів:

- розвитку працівників з ініціативи підприємства;
- саморозвитку працівників;
- мотивування до розвитку та інноваційної діяльності;
- створення сприятливої до інновацій організаційної культури на підприємстві.

Для визначення взаємозв'язків між елементами системи необхідно враховувати наявність тісної взаємозалежності між вказаними напрямками.

2. Формування інформаційно-методичного забезпечення управління розвитком персоналу.

Визначення переліку необхідних даних, можливостей та джерел їх отримання для виконання кожного із завдань дозволить підібрати методи для управління розвитком персоналу підприємства.

У свою чергу, для виконання завдань управління розвитком персоналу необхідно сформулювати належну методичну основу.

Основний та контролюючий блок етапів процесу розвитку персоналу підприємства є повторюваним і охоплює:

3. Діагностику рівня розвитку персоналу підприємства.

4. Оцінку рівня розвитку та управління розвитком персоналу підприємства.

Повторюваність етапів ґрунтується на повторюваності певних дій, що пов'язані із визначенням потреби у певних заходах розвитку працівників, зокрема навчанні працівників.

В основі будь-якого навчання повинне бути визначення кваліфікаційних вимог та компетентностей. Проте важливо відмітити, що розвиток працівників повинен бути відображений у корпоративній культурі підприємства. І до такого включення обов'язково мають бути залучені працівники

На основі результатів дослідження пропонуємо структурнологічну модель системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства (рис. 3).

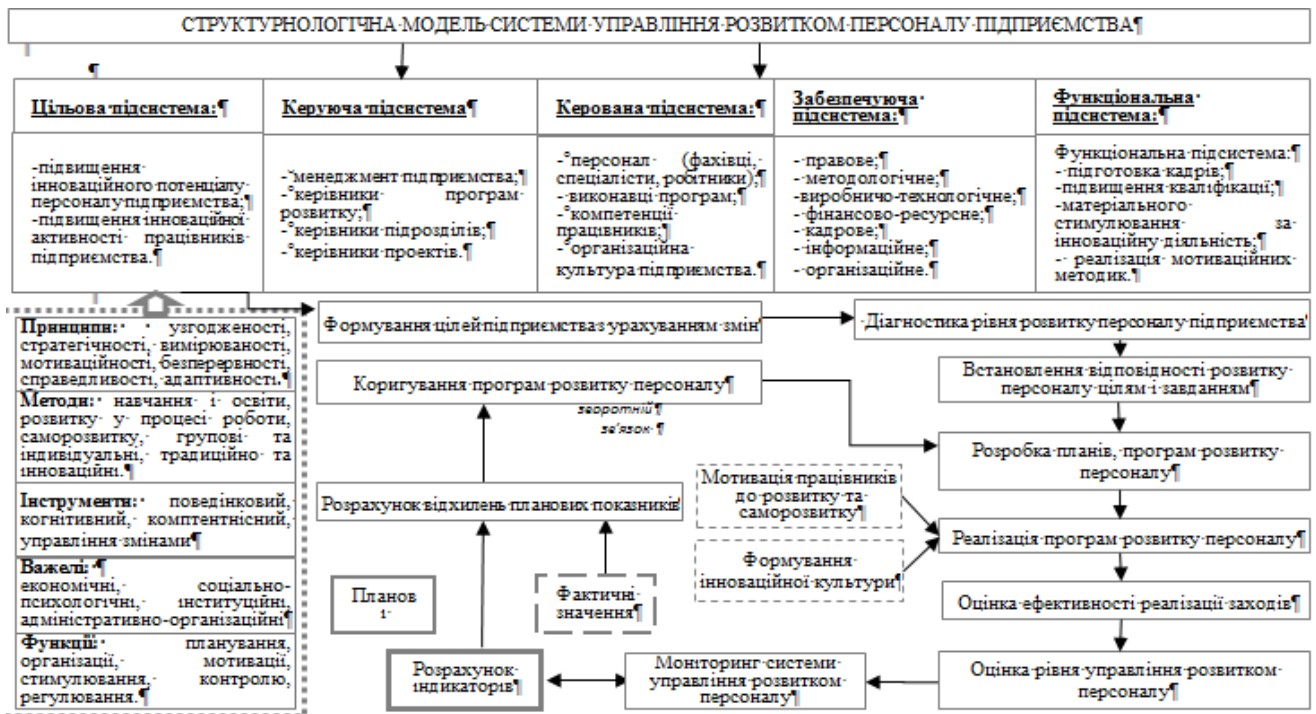


Рис. 3. Структурнологічна модель системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства.

Джерело розроблено автором

Теоретична та методологічна підсистеми дозволяють забезпечити реалізацію процесу розвитку персоналу підприємства. Вказаний порядок реалізації етапів розвитку персоналу передбачає можливість коригування планів та програм розвитку відповідно до зміни цільових орієнтирів підприємства. На цьому етапі повинні бути враховані пріоритети інноваційного розвитку підприємства, його стратегічне бачення та орієнтири. На основі цього визначаються завдання управління персоналом. Так, необхідно визначити, яка кваліфікація та компетенції потрібні на короткий, середній та довгостроковий період. Залежно від розміру підприємства, можна створити невелику проектну групу з представників керівництва, кадрових служб та спеціалістів, а також представників працівників, щоб врахувати всі інтереси.

Основні питання, які при цьому потрібно визначити:

- у яких сферах господарської діяльності підприємству будуть потрібні працівники;
- які види діяльності не забезпечені наявним персоналом;
- коли виникне потреба у цих працівниках (в короткостроковому чи довгостроковому періоді);
- у якому форматі вони можуть бути залучені (за сумісництвом, на неповний робочий день);
- якою конкретно кваліфікацією та компетенцією повинні володіти ці працівники (наприклад, конкретною професійною кваліфікацією, додатковою кваліфікацією чи досвідом роботи);
- якого навчання потребують потенційні працівники.

Даючи відповіді на ці питання потрібно враховувати плани підприємства на найближчий період.

Діагностика рівня розвитку персоналу підприємства повинна максимально охарактеризувати персонал, його кількісні та якісні показники. Результатом має бути інформація щодо структури персоналу за віком, освітою, кваліфікацією, компетенціями, інноваційною сприйнятливістю, рівнем мотивації та прагненням до саморозвитку та самореалізації.

Окрім професійної та академічної кваліфікації, потрібно враховувати також професійний досвід та знання підприємства, наприклад, про виробничі процеси на певному підприємстві. Отриману інформацію доцільно узагальнити у відповідному огляді персоналу. Потім слід створити загальний огляд поточного стану персоналу.

На основі отриманої інформації щодо працівників підприємства та цілям й завданням підприємства визначається відповідність розвитку усього трудового колективу, окремих груп у розрізі структурних підрозділів та проектних груп, окремих працівників.

При цьому потрібно з'ясувати:

- можливість наявного персоналу набути необхідні навички шляхом подальшого навчання або доцільність додаткового набору персоналу;
- наявність серед персоналу спеціалісти з особливою мотивацією та потенціалом для набуття необхідних навичок.

Таке порівняння є підставою для розробки довгострокових та короткострокових планів розвитку персоналу підприємства та індивідуальних програм розвитку працівників.

Позицію підприємства щодо подальшого навчання працівників бажано відобразити в місії та стратегічних цілях. Це є стимулом не лише для наявних, але й для потенційних працівників підприємства. Закріплення в стратегічних планах подальшого навчання персоналу вказує на системну підтримку окремих працівників у їхньому особистісному розвитку. Це також важливо з позиції підготовки до керівництва проектом чи просто розвитку кар'єри.

Формування програм розвитку персоналу потрібно здійснювати із залученням працівників. Адже, кожен працівник найкраще орієнтується свої можливості до навчання у даний час та які слабкі місця варто було нейтралізувати. Крім того, зменшується ймовірність не завершити навчання, якщо працівник самостійно обрав програму навчання[14].

Важливо забезпечити можливість висловлювати запити на подальше навчання в безпосередньому контакті з керівництвом, наприклад, у контексті регулярних оцінок працівників, до яких обидві сторони готуються спеціально. На додаток до особистої співбесіди непоганим варіантом отримання інформації про запити працівників щодо навчання є опитування. Це дозволить працівникам анонімно надавати відгуки про свої рішення, а менеджменту інформацію, наприклад, про те, чи достатньо персонал інформований про подальші можливості навчання або чи вдається працівникам поєднувати діяльність з іншими своїми завданнями.

Реалізація програм розвитку буде ефективною лише за умови формування дієвого мотиваційного механізму, що максимально враховує цілі та пріоритети окремих працівників, та стимулює їх до досягнення цілей підприємства[15].

Реалізація програм розвитку теж повинна підпорядковуватись принципу вимірюваності, тобто обов'язковою є оцінка результативності здійснюваних заходів із розвитку персоналу підприємства.

Поруч із оцінкою окремих програм вважаємо за необхідне здійснювати оцінку ефективності управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. Це полягає у визначенні ефективності управлінських рішень щодо розвитку персоналу у контексті їх впливу на інноваційну діяльність та господарську діяльність в цілому.

Отримання інформації про стан виконання програм розвитку персоналу повинне бути періодичним та системним, що може бути забезпечено за умови функціонування системи моніторингу. Формування та використання моніторингу управління розвитком персоналу підприємства розглянемо детально у наступному підрозділі.

Моніторинг базується на відслідковуванні комплексу індикаторів, які характеризують розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства. Співставлення планових та фактичних значень показників дозволяє встановити напрями роботи із персоналом, які потребують коригування. Ці негативні відхилення необхідно враховувати у програмах розвитку. Таким чином, забезпечується зв'язок між керованою системою та керуючою системою.

Підвищення кваліфікації або подальше навчання також є необхідним для кожного підприємства. Прийняття та ефект від подальшого навчання напряму пов'язаний із безперервністю навчання. Чим навчальних заходів більше на підприємстві, тим природніше регулярно вони проходять. Пов'язане з відповідними процесами компанії, подальше навчання автоматично «розглядається».

З точки зору оцінки ефективності управління розвитком персоналу важливою є оцінка бюджету на розвиток персоналу. Важливо також оцінити якість окремих програм розвитку, щоб визначити особливо дієві та уникнути нераціонального використання коштів.

Висновки

Таким чином, для підвищення ефективності управління розвитком персоналу, а, отже, й господарської діяльності підприємства доцільно пропонуємо використовувати структурнологічну модель, яка спрямована на забезпечення відповідності якісних характеристик персоналу підприємства його стратегічним та тактичним цілям. Функціонування цієї системи залежить від якості правового, методологічного, фінансово-ресурсного, виробничо-технологічного, організаційного, інформаційного, кадрового забезпечення. Методологічною основою формування та функціонування вказаної моделі є комплекс принципів, методів, інструментів, важелів, функцій.

У свою чергу, завдяки виконанню послідовності завдань, що зазначені у функціональній підсистемі, менеджмент підприємства має можливість визначати та коригувати цілі та плани розвитку персоналу підприємства, реалізовувати програми розвитку відповідно до існуючих потреб, оцінювати ефективність виконання програм розвитку та окремих заходів.

Список літератури:

1. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». *Training and Development in Ireland*. Cengage Learning EMEA.
2. Артеменко Л.П., Бацалай Т.М., Бацалай Ю.М.(2012). Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. Вип. 4. С. 139–145.
3. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. (2014). Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. *Молодий вчений. Економічні науки*. №6. С. 73- 75.
4. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. (2018). *«Modern Economics»*. №8. С. 6-14.
5. Гризовська Л.О. (2014). Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно - активних промислових підприємств. *Економічний аналіз : зб. наук. праць, Том 15. № 3*. С. 12-20.
6. Гугул О. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. (2013). *Інноваційна економіка*. № 6. С. 194–198.
7. Грузіна І.А., В. І. Дериховська. (2014). Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. :Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 252 с.
8. Дем'яненко А.М. (2015). Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах. *Технології та дизайн. Економіка*. № 2 (15). С.1–11.
9. Дороніна О.А. (2018). Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. Вип. 3 (05). С.23–32.
10. Єлець О. П. (2016). Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Вип. 2 (02). С. 78–83.
11. Спіфанова І. Ю. (2018). Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. №14. С. 354–360.

12. Жиленко А.Ю.(2018). Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві *Молодий вчений*. № 11 (63). С. 418–420.
13. Калініна С. П. (2017). Передумови конкуренції за людський потенціал: молодіжний сегмент міжнародного ринку праці. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія : Економічні науки. Вип. 33. С. 174–179.
14. Колосок В. (2019). Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. № 9 (100). С. 8-12.
15. Колот А. (2016). Цінності трудового життя та гідна праця: філософія взаємодії і розвитку *Україна: аспекти праці*. №1. С. 3–12.

Formation of the structure of the staff development management system of the enterprise

Olena Babchynska

Vinnitsia trade and economic institute DTEU
Vinnitsia, Ukraine
ORCID: 0000-0001-6377-6242

Olga Posvalyuk

Khmelnyskyi National University
Khmelnyskyi, Ukraine

Abstract: Currently, the main component of the company's personnel management is the creation of conditions for expanding knowledge, improving qualifications, improving skills and continuous development of employees. The growing role of knowledge in society, the development of knowledge-intensive, intellectual technologies requires flexible and adaptive use of the company's human resources, increasing the creative and organizational activity of employees, and the formation of a humanized organizational culture.

In the conditions of market relations, the introduction of new technologies into production, adequate methods of managing the development of personnel, which are based on progressive approaches to expanding their competencies, are of particular importance. Considering this, in modern production there are problems of modernization of classic personnel management systems and introduction of new management models, focused on the continuous development of the intellectual, cultural and creative potential of employees of enterprises and organizations on the basis of consulting.

From an economic point of view, the simultaneous influence of a number of factors on the development of personnel management creates certain contradictions. On the one hand, this is a decrease in personnel turnover, an increase in the level of competences, ensuring profit growth, and on the other hand, significant costs for improving the methods of managing personnel development. This inconsistency shapes the purpose and content of tasks related to the management of personnel development and approaches to their resolution.

A structural model of the personnel development management system of an innovatively active enterprise has been formed, with the definition of the purpose and tasks, resources, functions and stages of the personnel development process. The list of measures necessary for ensuring the formation and functioning of the personnel development management system of an innovatively active enterprise is determined. Personnel development is the most important condition for the successful operation of enterprises, since the readiness of personnel for development and self-education becomes one of the most important tasks.

Keywords: personnel, personnel development, personnel development management, system, personnel structure.
