

# ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

УДК 005.95

**Р. О. Винничук**

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту персоналу та адміністрування

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

© *Винничук Р. О., 2015*

Обґрунтовано доцільність системного підходу до розвитку персоналу організації. Розглянуто структуру системи розвитку персоналу та запропоновано авторський підхід до цього питання з врахуванням особливостей та всіх напрямів розвитку персоналу. Особливий акцент зроблено на принципах, які впливають на формування системи розвитку персоналу, а також охарактеризовано специфіку кожного з напрямів розвитку персоналу.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, система розвитку персоналу, системний підхід.

**R. Vynnychuk**

Lviv Polytechnic National University

## SYSTEMIC APPROACH TO PERSONNEL PROFESSIONAL DEVELOPMENT

© *Vynnychuk R., 2015*

In this article the author presents the main conceptual principles of systemic approach to professional development. The article characterizes the selection of subsystems of organization's personnel development. There is proven feasibility of a systematic approach to personnel development in view of the integrity, structuring and ordering system of organization personnel development. Personnel development is considered as a combination of organizational and economic measures aimed at disclosure of individual and professional potential of employees and increase of their abilities. The main purpose of personnel development is to provide the conditions for the effective use of HR potential and to promote the desire to increase their professional and competence-ideological level. The personnel development system involves the formation of goals, functions, organizational structure of personnel development, vertical and horizontal functional relationships of managers and professionals in the implementation and improvement of the organization's personnel development. The idea of the system approach enables holistic view relationships between all components of the personnel development, and establishes their interaction and cause-effect reaction. This approach allows to structure features elements of personnel development system, including its goals, objectives, types, forms and specific principles that comprehensively reveal the essence of each of the aforementioned elements. The article notes that personnel development is an open system, which involves its interaction not only with the internal environment of the organization, but also with the external. In this context, the main

**factors which influence the personnel development system are determined. There is proposed a new approach to systematic review of organization's personnel development, which is more comprehensive, multidimensional and more concrete compared to the existing ones. Such expediency is justified by the fact that personnel development is a dynamic category, information intensive, and subordinated to the challenges of today. The author proposes to divide a system of personnel development into three subsystems, each of which contains a set of similar signs on certain items. Informatization of all areas of society causes the necessity to select personnel development information subsystems. Such subsystems provide information necessary for acquiring knowledge and skills by employees. A social and psychological subsystem includes a psychological component, designed to adapt employee to possible changes in different types of activities or duties. Mobile subsystems may be connected with employee career movement horizontally or vertically. Personnel development in the organization as a whole should be clearly thought out and organized by using limited resources; it should be comprehensive, systematic and continuous. The article also considers all directions of personnel development and justifies the necessity of forming an effective system of personnel development in an organization.**

**Key words: personnel development; system of personnel development; systemic approach.**

#### **Постановка проблеми**

Побудова економіки знань передбачає необхідність формування організації, яка здатна набувати та освоювати нові знання впродовж всього життєвого циклу. Отримати високі результати в управлінні організацією та забезпечити її ефективне функціонування можна лише тоді, коли її працівники мають професійні знання, навички, уміння, а також бажання та змогу примножувати свої здібності. В умовах інтелектуалізації економіки основною метою організації при досягненні основних стратегічних цілей є забезпечення розвитку вмінь, навичок та знань працівників, потрібних для успішного виконання роботи. Розвиток персоналу має бути поступовим і дозованим, враховувати здібності й інтереси тих, на кого спрямовані заходи з розвитку, передбачати чіткі цілі, завдання, принципи, методи і відбуватися при сприятливих умовах для неформальних та комфортних відносин. Працівники повинні бути впевнені в своїх силах та можливостях, зацікавлені в результатах розвитку та переконані в його доцільності. Лише систематичний та безперервний розвиток знань працівників та перетворення їх на навички й досвід зможуть забезпечити адаптивність та гнучкість будь-якої організації. Ефективно налагодженій системі розвитку персоналу належить вирішальна роль у формуванні конкурентоспроможності та успішності організації як єдиного організму. Принципи системності знання, що і є основою розвитку персоналу, розглядалися ще в давні часи, не втратили вони своєї актуальності й тепер. Тому саме системний підхід до розгляду розвитку персоналу забезпечить розуміння цілісності, впорядкованості та структурованості цього поняття.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Питаннями, пов'язаними з розвитком персоналу, в Україні та за кордоном займаються багато вчених. Управління персоналом загалом та його розвиток зокрема розглядають М. Армстронг, Л. Балабанова, Н. Гавкалова, М. Дороніна, П. Журавльов, Г. Захарчин, В. Колпаков, О. Крушельницька, Є. Кузьмін, Л. Ліпич, Н. Лук'яненко, Є. Маслов, Й. Петрович, В. Савченко, С. Сергієнко, В. Співак, В. Травін, С. Шекшня, Г. Щокін, О. Юрченко. Окремим напрямом розвитку персоналу присвятили свої наукові праці Є. Грачов і Ю. Полетаєва, які розглядають управління кадровим резервом; Н. Маусов і О. Ламскова, які зосередили свої зусилля на дослідженні трудової адаптації працівників; А. Гусєв, Є. Доценко, Н. Костіцин, Л. Кроль вивчають питання навчання персоналу; А. Єськов та В. Савельєва звернули особливу увагу на управління діловою кар'єрою працівників, а Л. Янковська розглядає питання перепідготовки працівників.

## Постановка цілей

Метою статті є розгляд розвитку персоналу в контексті системного підходу, виділення особливостей всіх підсистем системи розвитку персоналу організації, а також кожного з напрямів розвитку персоналу, формулювання основних принципів розвитку персоналу в системному контексті.

## Виклад основного матеріалу

Система менеджменту організації охоплює низку підсистем, серед яких і система управління персоналом, а розвиток персоналу, своєю чергою, є її підсистемою, як і управління трудовими відносинами, умовами праці, найманням персоналу, оцінкою персоналу, мотивацією та стимулюванням персоналу, прогнозуванням та плануванням персоналу. В умовах динамічності та швидкоплинності ринку управління персоналом зазнає кардинальних змін. Відбувається орієнтація не лише на розвиток професійних та особистісних якостей окремих працівників, але й на формування творчих груп, здатних швидко вирішувати ситуаційні задачі в умовах неповної визначеності та ризику [2]. Розвиток персоналу на основі використання системного підходу можна умовно поділити на три етапи: визначення сфери системного підходу з уточненням об'єктів розвитку, їх масштабів, ресурсного забезпечення, інформаційних потреб тощо. На другому етапі проводиться системний аналіз із дослідженням всіх вищеописаних сфер, а на третьому розробляються різні альтернативні варіанти вирішення окреслених при аналізі проблем. Перевагами системного підходу до розвитку персоналу є можливість розглядати його як одне ціле, з одного боку, і як комплекс взаємопов'язаних між собою підсистем – з іншого. Серед основних принципів системного підходу можна виділити ієрархічність, цілісність, структуризацію, множинність та системність. Як буде розглянуто далі, всі ці принципи притаманні системному підходу до розвитку персоналу організації.

Розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного і професійного потенціалу працівників та зростання їх здібностей. Основна мета розвитку персоналу полягає у забезпеченні умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприянні прагненням персоналу підвищувати свій професійний, компетентісний та світоглядний рівень. Основними функціями розвитку персоналу є формування кваліфікованого, адаптивного та компетентного персоналу, який здатний забезпечити реалізацію основних цілей діяльності організації на всіх рівнях та протягом тривалого періоду часу.

Система розвитку персоналу передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури розвитку персоналу, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі впровадження та вдосконалення розвитку персоналу організації. Розвиток персоналу, на нашу думку, доцільно розглядати ширше, аніж просто з погляду досягнення цілей організації [1]. Адже після заходів із розвитку кожного окремо взятого працівника відбувається зростання якості сукупного інтелектуального капіталу організації і країни загалом. Саме тому можна стверджувати, що розвиток персоналу – це відкрита система, яка передбачає її взаємодію не лише з внутрішнім, але й із зовнішнім середовищем організації. Зокрема можна виділити такі чинники, які впливають на функціонування цієї системи: розуміння розвитку персоналу як нематеріальних інвестицій зі значним активом, який дає змогу підвищити доходи чи знизити затрати в майбутньому; реалізація заходів кадрової політики щодо збереження персоналу і стимулювання продуктивності праці можливістю розвитку, який відповідає очікуванням працівників та їх особистим професійним планам; рівень трудового потенціалу країни, національний ринок праці, ринок капіталу та технологій глобалізація та економічна інтернаціоналізація, посилення конкуренції міжнародний розподіл праці, демографічні та освітні зсуви, розвиток інформаційних технологій, плинність кадрів; організаційні зміни; організаційно-економічні фактори пов'язані з поділом і організацією праці, організаційно-правовою формою підприємства, його організаційною структурою, системою комунікацій, організацією виробництва, економічним станом і особливостями ведення господарства, структурою собівартості продукції і напрямком використання прибутку, підходами до винагороди працівників і т.п., адміністративно-

управлінські фактори пов'язані з адміністративними методами управління, з особливостями реалізації функцій керування, вибором принципів і методів управління, з комплексом нормативних і директивних актів, що визначають розміщення працівників, що закріплюють їхні обов'язки, права, відповідальність, відносини “влада-підпорядкування” і ієрархію системи; необхідність адаптації нових працівників; потреба в самореалізації та самовираженні; надання працівнику можливості утвердитись в суспільстві шляхом отримання відповідної певному статусу спеціальності тощо.

Із всієї сукупності елементів системи розвитку персоналу, в літературі пропонується виділити однорідні їх групи, які утворюють системи меншого рівня, зображені на рис. 1.

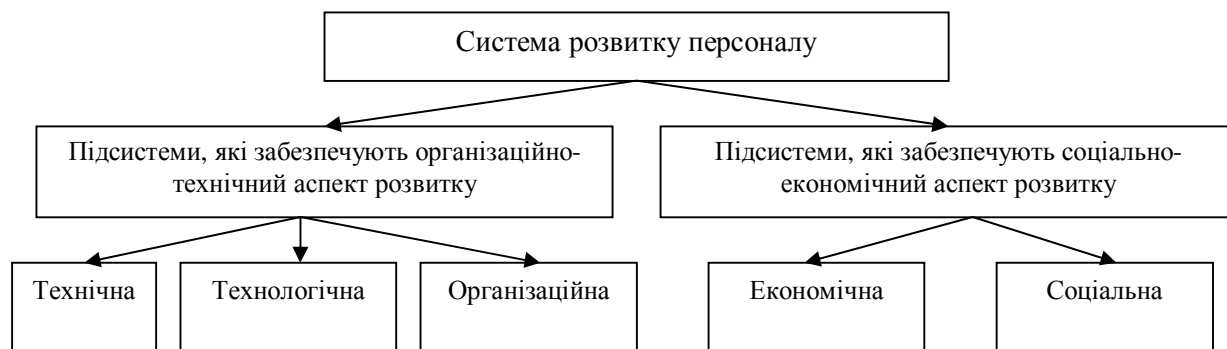


Рис. 1. Структура системи розвитку персоналу

Джерело: [5].

Технічна система – ефективне поєднання технічних засобів. Технологічна система основана на поділі діяльності організації на стадії і процеси. Організаційна система із розробленням структури управління, відповідних положень і інструкцій дає змогу раціонально використовувати технічні засоби, предмети праці, інформацію, площі і трудові ресурси. Економічна система – це єдність господарських і фінансових процесів та зв'язків, а соціальна – це сукупність соціальних відносин, які утворюються в результаті спільної діяльності людей і соціальних груп.



Рис. 2. Підсистеми розвитку персоналу

Джерело: авторська розробка

Проте цей поділ є дуже загальним, може стосуватися будь-якої системи і не розглядає специфіки розвитку персоналу в умовах перехідних процесів та змін. Тому, на нашу думку,

доцільно запропонувати новий підхід до системного розгляду розвитку персоналу організації, який є повніший, багатоаспектніший та конкретніший порівняно з існуючими. Така доцільність обґрунтовується також тим, що розвиток персоналу є категорією динамічною, інформаційно насиченою і відбувається в соціумі, підвладному викликам сьогодення. З огляду на це автор пропонує поділити систему розвитку персоналу на три підсистеми, кожна з яких містить сукупність схожих за певними ознаками елементів (рис. 2).

Інформатизація всіх сфер життєдіяльності суспільства спонукає до необхідності виділення інформаційної підсистеми розвитку персоналу. Ця підсистема передбачає отримання інформації для набуття працівником вмінь та навичок і оволодіння знаннями. Соціально-психологічна підсистема містить психологічну компоненту, покликану адаптовувати працівника до можливих змін у виді діяльності чи функціональних обов'язках. Мобільна підсистема пов'язана з кар'єрним рухом працівника по горизонталі чи вертикалі.

Формування системи розвитку персоналу доцільно розпочати з принципів: загальних принципів для розвитку персоналу, а також специфічних принципів, які стосуються кожної підсистеми. Серед загальних принципів можна виділити зокрема принцип ефективності, який передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи розвитку персоналу, зниження частки витрат на систему розвитку в загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності діяльності; комплексності, адже, формуючи систему розвитку персоналу, необхідно враховувати всі фактори, як впливають на систему управління і охоплювати всі сфери роботи з персоналом; оперативності, який відображає своєчасне прийняття рішень з аналізу і удосконалення системи розвитку персоналу, які б запобігали відхиленням або оперативно усували їх; оптимальності – багатоваріантна обробка пропозицій щодо формування системи розвитку персоналу і вибір найбільш раціонального варіанта для конкретних умов діяльності; плановості, оскільки початком всієї роботи є визначення на довготерміновий період напрямку, темпів і пропорцій розвитку організації і пов'язаних з цим змін у системі розвитку персоналу; концентрації, який розглядається в двох напрямках: як концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом для вирішення основних завдань або як концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, щоб уникнути дублювання; спеціалізації – розподіл напрямків розвитку персоналу; принцип паралельності передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, що підвищує оперативність розвитку персоналу; прозорості, який стверджує, що система розвитку персоналу повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію, програми розвитку персоналу повинні будуватися на єдиних засадах (етапах, фазах, функціях); багатоаспектність передбачає, що розвиток персоналу може здійснюватися у різних напрямках та формах; економічність, який має на меті визначити найбільш ефективну та економічну організацію системи розвитку персоналу, зниження питомої ваги затрат на систему розвитку в загальних витратах; дієвість, яка оцінюється за показниками підвищення якості послуг та функціональність, тобто узгодження елементів системи розвитку персоналу з цілями та ресурсами. Для інформаційної підсистеми доцільно виділити принципи прогресивності – відповідність системи розвитку персоналу передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам; науковості – розроблення заходів, спрямованих на формування системи розвитку персоналу, повинна ґрунтуватись на досягненнях науки; професіоналізму, що засвідчує наявність у працівників системи управління персоналом відповідної освіти, досвіду і контекстуальних навичок; прямоочності, який полягає в упорядкованості та цілеспрямованості необхідної інформації щодо вироблення визначеного рішення; інформативності, який передбачає застосування сучасних методів оперування інформацією, а також принцип Джойгоу, за яким корисну інформацію не можна отримати з неповних чи неправдивих відомостей. Принципи, якими керується мобільна підсистема, такі: перспективність та узгодженість, які враховують перспективи розвитку організації при формуванні системи розвитку персоналу; наступність, що передбачає загальну методологічну основу проведення робіт, спрямованих на удосконалення системи розвитку персоналу на різних її рівнях і різними спеціалістами; безперервність та систематичність, тобто постійне удосконалення системи розвитку персоналу і планомірне та послідовне впровадження

різноманітних програм розвитку; ритмічність – проведення рівноцінного обсягу навчання та розвитку персоналу за однакові проміжки часу з регулярністю повторення програм розвитку персоналу. Для соціально-психологічної підсистеми можемо виділити такі основні принципи: адаптивність (гнучкість), яка означає пристосованість системи розвитку персоналу до змін в цілях об'єкта управління або в умовах його роботи; комфортність передбачає, що система розвитку персоналу повинна забезпечувати максимум зручності для творчих процесів обґрунтування, прийняття і реалізації рішень; гуманізм – розроблення індивідуального підходу до кожного працівника, сприйняття персоналу як основного надбання організації, а кожного працівника – як унікальну особистість із значним інтелектуальним і творчим потенціалом; стійкість полягає в тому, що для забезпечення стійкого функціонування системи розвитку персоналу необхідно передбачити спеціальні “локальні регулятори”, які за умови відхилення від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника у невигідне становище; прозорість передбачає, що система розвитку персоналу повинна бути концептуально-цілісною, містити єдину термінологію, а діяльність всіх підрозділів та керівників повинна будуватися на єдиних конструкціях; простота системи розвитку персоналу пропорційна ефективності його організації. Відповідно до розглянутих принципів, можемо зробити висновок, що розвиток персоналу в організації загалом має бути чітко продуманим та організованим, зважаючи на обмеженість ресурсів; комплексним, системним та безперервним; оперативним та оптимальним з ефективним прийняттям управлінських рішень та економічним. Розглядаючи інформаційну підсистему розвитку персоналу, зокрема навчання працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовку, ми виділили такі основні принципи як науковість та інформативність, які полягають у використанні новітніх досягнень наукової думки, структурування інформації та виділення пріоритетності знань, які слід донести до працівників для ефективного виконання ними поставлених цілей та завдань. У межах мобільної підсистеми особливо важливими є принцип безперервності, систематичності та ритмічності, а для соціально-психологічної підсистеми ключовими є принципи адаптивності та комфортності.

З метою кращого розуміння про систему розвитку персоналу організації видається доцільним охарактеризувати кожен з її напрямів. Навчання розглядається як систематичний безперервний процес формування у працівників організації знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання поставлених перед ними завдань. Перепідготовка полягає в отриманні нової спеціальної освіти, а підвищення кваліфікації в удосконаленні теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення професійної майстерності працівників, засвоєння ними прогресивної техніки, технології тощо. Адаптація – це процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, а також процес взаємного пристосування працівника та організації. Підготовка кадрового резерву та резерву керівників полягає у формуванні групи керівників і фахівців, котрі володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, які передбачає посада того чи іншого рангу, пройшли відбір і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку. Зниження опору до змін передбачає процес мінімізації негативного впливу будь-яких змін в організації на працівників, а командування – це управлінський механізм розвитку навичок командної роботи колективу. Управління діловою кар'єрою зумовлює визначення цілей розвитку працівника, шляхів їх реалізації та поступове набуття працівником досвіду та вмінь шляхом займання різних посад. Службово-професійне просування, своєю чергою – це низка поступових переміщень різними посадами, які сприяють розвитку організації та особистості. Успішна діяльність організації значною мірою залежить від її уміння вчасно і адекватно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Безперечно, вирішальну роль у цьому процесі відіграє професіоналізм персоналу. А отже, його підготовка і навчання. У питанні “виховання” власних працівників покладатися тільки на послуги зовнішніх провайдерів не завжди раціонально. Можна створити таку систему всередині організації, яка дала б змогу формувати фахівців власними силами. Процес такого навчання, вважають фахівці, має бути нерозривно пов'язаний з усіма елементами системи управління персоналом: рекрутингом, оцінкою, формуванням кадрового резерву, системою компенсацій тощо. Крім того, навчання всередині організації має ґрунтуватися на таких трьох “китах”, як комплексність, системність і відповідність вимогам бізнесу. Своєю

чергою, різні форми внутрішньоорганізаційного навчання керівництво вибирає залежно від стратегічних цілей організації, її можливостей. Економічна діяльність у сучасному світі ґрунтується на інноваційних знаннях. Сучасне економічне конкурентне середовище розвивається насамперед у сфері науки і технологій. Сьогодні в Україні ще не досягнуто необхідного рівня якості та доступності вищої освіти у різних вищих навчальних закладах. Тому підприємства усіх галузей стикаються з дефіцитом кваліфікованих та компетентних кадрів, і система розвитку персоналу, яка покликана формувати такий персонал, який необхідний підприємству для реалізації його діяльності, є життєво необхідною передумовою.

### **Висновки**

Ідея системного підходу дає можливість цілісно побачити взаємозв'язки між усіма компонентами розвитку персоналу, встановити їх взаємодію та причинно-наслідкову реакцію. Такий підхід дає змогу структурувати особливості елементів системи розвитку персоналу, зокрема їх цілі, завдання, види, форми та специфічні принципи, які всебічно розкривають сутність кожного з означених елементів.

### **Перспективи подальших досліджень**

У подальших дослідженнях доцільно звернути увагу на виявлення взаємозв'язків між всіма елементами системи розвитку персоналу, деталізувати кожен з них, а також розглянути місце та роль системи розвитку персоналу як структурного елемента системи управління персоналом. Особливу увагу доцільно звернути на можливість практичного застосування системного підходу до розвитку персоналу в організаціях різних сфер діяльності.

1. Петрович Й. М., Винничук Р. О. Концептуальні підходи до розвитку персоналу організації / Й. М. Петрович, Р. О. Винничук // *Економічний часопис-XXI*, 2014. – № 3-4(2). – С.27–30.
2. Дороніна М. С. *Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія*. – Харків: Вид.ХДЕУ, 2002. – 432 с.
3. Колпаков В. М. *Управление развитием персонала : Учеб. пособие для студентов вузов.* / В. М. Колпаков. – К.: МАУП, 2005. – 712 с.
4. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник* / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351с.
5. Щекин Г. В. *Социальная теория и кадровая политика: монография.* / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.