

*І. І. Чавичалов,
аспірант, Український державний хіміко-технологічний університет*

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ

*I. Chavychalov,
PhD student, Ukrainian State University of Chemical Technology, Dnipro, Ukraine*

DEVELOPMENT OF THE MANAGERIAL PERSONNEL OF THE ENTERPRISE: PROBLEMS OF DEFINITION

Доведено, що розвиток тісно пов'язано з функціонуванням і відображає діалектичну єдність основних тенденцій соціально-економічної системи. Розглянуто підходи до визначення розвитку школою організаційної трансформації, авторами концепції органічного розвитку організації. На сьогоднішній день зміст категорії "розвиток" тісно пов'язаний з організаційним контекстом, бо розвиток персоналу розглядається як частина системи управління персоналом в організації.

Уточнено сферу використання терміну "навчання персоналу", його місце і зміст у порівнянні з іншими поняттями. Запропоновано під навчанням розуміти цілеспрямовану діяльність, спрямовану на формування і закріплення в управлінського персоналу знань, умінь, навичок і компетенцій, визначених посадовою профілем з метою забезпечення ефективного виконання своєї діяльності.

Доведено, що склалося дві думки про розвиток персоналу — в широкому і вузькому сенсі. Розвиток управлінського персоналу в широкому сенсі розглядається як цільова функція організації із забезпечення життєдіяльності, орієнтована на збереження, розвиток і збільшення управлінського потенціалу організації. У цій інтерпретації розвиток персоналу включає в себе практично всі процеси в галузі управління персоналом, у т.ч. побори, адаптацію, розстановку, навчання, розвиток кар'єри, кадрове адміністрування і управлінську діяльність.

Розвиток управлінського персоналу у вузькому сенсі постає як альтернатива і доповнення процесу навчання персоналу, протиставляючи нормативному, організаційно-детермінованому підходу пошуковий, дослідницький підхід, який зініціюється самим об'єктом розвитку — співробітником.

It has been proved that development is closely related to the functioning and reflects the dialectical unity of the main tendencies of the socio-economic system. Different approaches to the definition of development have been studied by the school of organizational transformation, authors of the concept of organic development of the organization. To date, the content of the category "development" is closely linked to the organizational context because personnel development is viewed as part of the system of human resources management in the organization.

There has been specified the application area of the "training of the personnel" term, its place and content in comparison with other concepts.

It is suggested that training should be understood as a purposeful activity aimed at the formation and consolidation in the managerial personnel of the knowledge, skills and competences defined by the Job Competency Profile in order to ensure the effective performance of their activities.

It has been proved that there are two thoughts about the development of the personnel — in a broad and narrow sense. The development of managerial personnel in a broadest sense is viewed as a target function of the organization for providing life support, it's focused on preserving, developing and increasing the managerial capacity of the organization. In this interpretation, the development of the personnel includes virtually all the processes in the field of personnel management, including assimilation, adaptation, placement, training, career development, human resources administration and management activities.

The development of managerial personnel in a narrow sense appears as an alternative and complement to the process of the personnel training, which opposes a researching approach initiated by the object of development itself, the employee, to a standard, organizational and deterministic approach.

*Ключеві слова: розвиток, навчання, персонал, організація, управління.
Key words: development, training, personnel, organization, management.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сьогодні все більше говорять про те, що організації, в яких переважають контроль, слухняність і ієрархія, повинні поступитися місцем організаціям,

зосередженим на ідеях, інформації та взаємодії. Зараз у бізнесі люди стають головними. Оскільки виживання компанії залежить від залучення людей з належною кваліфікацією, сьогодні компетентні люди

стали ще більшим дефіцитом, ніж капітал. Нині всі організації стурбовані проблемою як не тільки залучити й утримати такий персонал, а й мотивувати його до продуктивної діяльності.

АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми підвищення ефективності функціонування організації на основі формування і розвитку управлінського персоналу знаходяться в сфері уваги різних авторів як зарубіжних, так і вітчизняних, а саме А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клелланда, Д. Мак-Грегора, У. Оучи, Д. Аткинсона, С. Адамса, В. Врума, А. Портера, Е. Лоулера, Ш. Річі і П. Мартіна, В.І. Герчикова, Г.А. Мюррей. Проте і досі не визначено оптимальні напрями розвитку управлінського персоналу.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження — проаналізувати концепції стосовно розвитку персоналу та розглянути підходи до визначення цієї категорії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Говорячи про розвиток організацій як найбільш численної і поширеної соціально-економічної форми, В.Д. Дорофєєв вважає, що розвиток — це придбання нової якості, що зміцнює життєдіяльність об'єкта в умовах мінливого середовища [7, с. 43]. Воно тісно пов'язане з функціонуванням і відображають діалектичну єдність основних тенденцій соціально-економічної системи. Так функціонування характеризується обов'язковим наявність предмета праці, засобів праці і людини, який здійснює трудову діяльність і можливо лише при їх певній відповідності: кошти праці можуть змінювати його предмет, людина повинна володіти засобами праці, результат повинен відповідати інтересам і потребам людини.

Розвиток же характеризується змінами в предметі, засобах праці і в людині [3, с. 16]. Діалектичний характер зв'язку функціонування і розвитку полягає в тому, що "... функціонування стримує розвиток і в той же час є його живильним середовищем; розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його більш стійкого здійснення. <...> виникає циклічна тенденція розвитку, яка відображає періодичне настання криз" [3, с. 17].

Школа організаційної трансформації (А. Аккерман) розрізняє три види перетворень [12]:

1. Development (розвиток), під яким розуміється поступові поліпшення існуючого.

2. Transition (перехід), що означає досягнення бажаного, запланованого стану, щоб краще поєднати технічні та людські критерії.

3. Трансформацію, під якою розуміється досягнення "нового стану буття", радикально відмінного від існуючого і будується "на дусі і потенціал"; вона приходить через хаос і дає можливість здійснитися досі невідомим формам буття. При цьому, трансформація включає в себе в розвиток і перехід, виходить за їх межі і веде до нового повороту.

Автори концепції органічного розвитку (Б. Лівехуд, Ф. Глаза) характеризує розвиток як "феномен, який настає, коли, продовжуючи зростання всередині певної структури (моделі), ми доходимо до межі, за межами якої в рамках цієї моделі кількісне збільшення вже неможливо, і повинна настати або дезінтеграція, або стрибок на вищий рівень [11]. Він розрізняє: зміна (обмін, зміна місця і т.д.), зростання (кількісне зростання і стиснення, як протилежний рух) і розвиток як зростання, що походить від структурної кризи до структурної кризи.

Б. Лівехуд робить висновок, що будь-який розвиток (включаючи індивідуальну і колективну площину) на високо абстрактному рівні, має наступні закономірності [11]:

— Розвиток є принципово дискретований, дискретний процес, в якому еволюція протистоїть інволюції і регресії.

— Розвиток проходить через стадії: глобалізація — диференціація — інтеграція (як нова глобалізація) — асоціація (нова диференціація) і т.д.

— Розвиток веде до диференціації, утворення органів і ієрархізації.

У підсумку всередині системи утворюються змінні і підсистеми, з яких одна або кілька домінують.

— Усередині кожної стадії система виявляє характерну структуру.

— Подальша фаза відрізняється від попередньої більш високим ступенем складності і диференціації.

— Кожен раз на вищій площині інтеграції проявляються попередні якості ("шарувата модель").

— Нова фаза має нову домінуючу підсистему, внаслідок чого відбувається не додавання, до того ж всі відносини всередині системи зміщуються відносно один одного і змінюється їх порядок.

— Розвиток необоротний (молодість не повертається).

Категорія "розвиток персоналу" з'явилася в науці порівняно недавно, і нині в теорії та практиці питання про сутність поняття досліджено недостатньо, а зміст поняття визначено неточно.

Слід зауважити, що в 90 рр. ХХ ст. в перекладних західних монографіях і підручниках в галузі управління персоналу і менеджменту словосполучення "regional development" часто перекладається як "навчання персоналу".

На сьогоднішній день зміст категорії тісно пов'язаний з організаційним контекстом — розвиток персоналу розглядається як частина системи управління персоналом в організації (Дуракова І.Б., Егоршин А.П., Кібанов А.Я., Євєнко А.І., Шекшня С.В., Щербина В.В.).

Однак практика управління показує, що розвиток персоналу ставати не тільки частиною виробничого процесу [9, с. 27], а й об'єктом особистісного розвитку (особливо там, де проявляються ознаки концепції "управління людиною") [16, с. 107].

Спробуємо уточнити сферу використання терміну, його місце і зміст у порівнянні з іншими визначеними поняттями. Загальноприйнята позиція (наприклад: Егоршин А.П., Баскаков М.І., Пугачов В.П.) зводить "розвиток персоналу" до навчання, програмами управління кар'єрою, підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу (кадрів), до систем стимулювання і мотивації працівників і т.д. [8].

Аналіз визначень дає наступні аспекти поняття "навчання":

— навчання як процес передачі знань [2, с. 85];

— навчання як споживання, придбання учнями нових компетенцій, знань, умінь і навичок [4, с. 128];

— навчання як поступова зміна в поведінці, на яке впливає накопичення досвіду [8, с. 113];

— навчання як механізм забезпечення відповідності між професійною компетентністю і рівнем розвитку виробництва і управління [17, с. 204].

Таким чином, під навчанням будемо розуміти цілеспрямовану діяльність, спрямовану на формування і закріплення в управлінського персоналу знань, умінь, навичок і компетенцій, визначених посадовою профілем з метою забезпечення ефективного виконання своєї діяльності. Навчання — швидше стандартизована, діяльність, активний початок належить організації.

В.В. Травін під терміном "розвиток персоналу" має на увазі сукупність заходів щодо навчання, підвищення кваліфікації, навчання в школі управління і керівництва і перекваліфікації. При цьому навчання постає ... "в формі загальної та професійної освіти дає необхідні знання, навички та досвід" [15, с. 54]. Підвищення кваліфікації — покращує наявні професійні знання і навички; навчання в школі управління і керівництва — додає управлінську кваліфікацію і формує кар'єру керівника; а перекваліфікація, допомагає працівникам освоїти нову для них спеціальність.

Таке бачення кластеризації розвитку відображає колишню в СРСР систему роботи з кадрами, оскільки:

1) спирається на становлення керівників "з середовища фахівців", а не зі сфери професійної підготовки;

2) спирається на інститути "підвищення кваліфікації" і "перекваліфікації";

3) використовує поняття "кваліфікації та досвіду", і не оперує поняттям "компетенція".

У поширеній моделі С.В. Шекшня розвиток персоналу включає в себе "навчання персоналу" і "просування персоналу". Він вживає термін "професійний розвиток", що говорить про те, що розвиток, може бути не тільки професійним (як прояв кар'єри), але і особистісним, соціальним та ін. (Про що докладно ми зупинимось в п. 1.2.). Визначаючи процес розвитку, С.В. Шекшня пише про підготовку співробітника до виконання нових для нього виробничих функцій, заняття нових посад, рішень нових завдань; про формування у співробітників нових професійних навичок і знань які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності і про придбання нових компетенцій. Під терміном "професійне навчання" він розуміє "процес безпосередньої передачі нових професійних навичок і знань співробітникам організації" з метою "успішного виконання поставлених перед ним (персоналом) завдань" [16, с. 97].

У моделі кадрової служби Є.В. Маслова, орієнтованої на стандартний набір робіт по управлінню персоналом і реалізацію стратегічного підходу в кадровій політиці в ув'язці з розвитком організації [12, с. 37], "розвиток" виступає як складова частина роботи кадрової служби. Функції сектора "підготовки та перспективного розвитку" — це безперервна освіта, просування і кар'єра.

В. Вебер пише, що "відповідно до домінуючим поданням під розвитком персоналу розуміється всеосяжна концепція стимулювання і використання людських ресурсів фірми". При цьому він вважає, що ні в якому разі не можна зводити розвиток персоналу тільки до підвищення кваліфікації працівників фірми, бо це, всього-на-всього, один з важливих елементів розвитку персоналу [6].

Дж. Коулман акцентує увагу на те, що розвиток персоналу є будь-який навчальний процес, спрямований в першу чергу на майбутні потреби організації, а навчання — це будь-яка навчальна активність, спрямована на поточний професійне зростання індивіда [10, с. 125].

Беляєв М.А. вважає, що найбільш доцільно розглядати розвиток персоналу в двох основних значеннях: по-перше, з позиції працівника — це найважливіша характеристика, що відображає якісний стан працівника в певний момент часу, по-друге, з позиції організації — це підсистема управління персоналом, що включає сукупність процесів, механізмів, методів впливу організації на якість працівників [1, с. 95].

Пяткіна Н.Є. показує, що застосування поняття "розвиток управлінського персоналу" можливий

тільки в тих підприємствах, які всерйоз стурбовані розвитком своєї організації, і мають розроблену відповідно до стратегії розвитку підприємства політику розвитку персоналу [13].

Старостіна Н.А. зазначає, що розвиток управлінського персоналу це цілеспрямований безперервний процес перетворення керівників для придбання нової якості і орієнтований на досягнення, як своїх цілей, так і цілей підприємства, шляхом розширення і поглиблення наявної професійної компетенції, навчання новим вмінням, а також підвищення мотивації і організаційних можливостей використовувати весь потенціал керівників [14, с. 74].

Галинська Є.В., Іващенко О.О., Новіков Д.А. розуміють під управлінням розвитком персоналу вплив на співробітників організації, здійснюваний з метою підвищення ефективності їх діяльності з точки зору інтересів даної організації в динамічному аспекті [5, с. 32].

Ми вважаємо, що в контексті стратегічного управління організацією розвиток персоналу є джерелом колективного розвитку, механізмом створення корпоративного знання і придбання ключових компетенцій організації. В організаційному плані розвиток персоналу може бути оформлений у вигляді підрозділів професійного розвитку, очолювані керівником з команди топ-менеджерів. Роль розвитку персоналу для суспільства зростає і стає однією зі складових системи освіти людини, нарівні з навчанням і вихованням.

ВИСНОВКИ

Отже, можна стверджувати, що склалися дві думки про розвиток персоналу — в широкому і вузькому сенсі. Розвиток управлінського персоналу в широкому сенсі розглядається як цільова функція організації із забезпечення життєдіяльності, орієнтована на збереження, розвиток і збільшення управлінського потенціалу організації. У цій інтерпретації розвиток персоналу включає в себе практично всі процеси в галузі управління персоналом, у т.ч. побори, адаптацію, розстановку, навчання, розвиток кар'єри, кадрове адміністрування і управлінську діяльність.

Розвиток управлінського персоналу у вузькому сенсі постає як альтернатива і доповнення процесу навчання персоналу, протиставляючи нормативному, організаційно-детермінованому підходу пошуковий, дослідницький підхід, який зніціюється самим об'єктом розвитку — співробітником. Це цілеспрямована діяльність, об'єктом якої є співробітник (поки не йдеться про групу або організації), орієнтована в майбутнє, з можливістю кар'єрного росту. Це діяльність, спрямована на формування і розвиток (а не на передачу) у індивіда нових знань умінь, навичок і компетенцій, які можуть посилити потенціал організації (організаційні компетенції), а тому це діяльність менш стандартизована, ніж навчання. Активним початком розвитку персоналу служить об'єкт діяльності (сама людина), які орієнтується на свої здібності і устремління. Розвиток персоналу безперервний процес, який є домінантним для концепції управління людиною.

Література:

1. Беляєв А.И. Методология развития персонала крупных производственно-хозяйственных систем [Текст]: дис.... д-ра экон. наук. 08.00.05: Экономика и управление народным хозяйством: Экономика труда / А.И. Беляев. — М.: 2009. — 424 с.
2. Берьозкіна А.Ю. Моделювання процесу професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств / А.Ю. Берьозкіна, К.М. Ніколаєва // Науково-практичний журнал "Регіональна еконо-

міка та управління". — Запоріжжя. — № 1. — С. 84—88.

3. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис; пер. с англ. — М.: НИРО, 2008. — 352 с.

4. Воронина А. В. Организация профессионального обучения персонала на вітчизняних підприємствах / А.В. Воронина, К. М. Николаева // XI Всеукраїнська студентська інтернет-конференція "Сучасний стан, ретроспективи та перспективи розвитку економічної системи України". — Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2016. — С. 127—129.

5. Галинская Е.В. Модели и механизмы управления развитием персонала [Текст] / Е.В. Галинская, А.А. Иващенко, Д.А. Новиков. — М.: ИПУ РАН, 2005. — 68 с.

6. Глазл Ф. Динамичное развитие предприятия: Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными [Текст]: пер. с нем. / Ф. Глазл, Б. Ливехуд. — Калуга: Духовное познание, 2000 — 264 с.

7. Дорюфеев В.Д. Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 440 с.

8. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогов, Е. Борчанинова. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблшер, 2012. — 280 с.

9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: Изд-во "Экзамен", 2014. — 416 с.

10. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий [Текст] / Дж. Коулман // Общественные науки и современность. — 2001. — № 3. — С. 122—138.

11. Ливехуд Б. Кризисы жизни — шансы жизни. Развитие человека между детством и старостью [Электронный ресурс] / Б. Ливехуд. — Режим доступа: www.bdn-steiner.ru

12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Маслов / Под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Ново-сибирск: НГАЭиУ, 1999. — 312 с.

13. Пяткина Н.Е. Понятие развитие персонала и проблемы моделирования его развития [Электронный ресурс] / Н.Е. Пяткина. — Режим доступа: <http://lib.socio.msu.ru>

14. Старостина Н.А. Особенности управления развитием управленческого персонала на разных стадиях развития организации [Текст] / Н.А. Старостина // Управление в социальных и экономических системах: сб. материалов 3-й Междунар. науч.-практ. конф., 2005. — 159 с.

15. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: учеб.-практич. пособие. — 2-е изд., испр. — М.: Дело, 2015. — 96 с.

16. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. — Изд. 4-е, перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2015. — 368 с.

17. Цибалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. — К., КНЕУ, 2009. — 399 с.

References:

1. Beliaev, A.Y. (2009), "Methodology of personnel development in large production and economic systems", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Moscow, Russia.

2. Ber'ozkina, A.Yu. and Nikolaieva, K.M. (2016), "Modeling the process of professional development of personnel of domestic enterprises", *Naukovo-praktychnyj zhurnal "Rehional'na ekonomika ta upravlinnia"*, vol. 1, pp. 84—88.

3. Boiatsys, R. (2008), *Kompetentnyj menedzher. Model' effektivnoy raboty* [Competent manager. Model of effective work], NIPO, Moscow, Russia.

4. Voronina, A.V. and Nikolaieva, K.M. (2016), "Organization of professional training of personnel at domestic enterprises", XI Vseukrains'ka students'ka internet-konferentsiia "Suchasnyj stan, retrospektyvy ta perspektyvy rozvytku ekonomichnoi systemy Ukrainy" [XI All-Ukrainian Student Internet Conference "Current state, retrospectives and prospects of development of the economic system of Ukraine"], *ChTEI KNTEU, Chernivtsi, Ukraine*, pp. 127—129.

5. Halynskaia, E.V. Yvaschenko, A.A. and Novykov, D.A. (2005), *Modely y mekhanizmy upravleniya razvytyem personala* [Models and mechanisms of personnel development management], YPU RAN, Moscow, Russia.

6. Hlzl, F. and Lyvekhud, B. (2000), *Dynamichnoe razvytye predpriyatiya: Kak predpriyatiya-pyonery y biurokratiya mohut stat' effektivnyy* [Dynamic development of the enterprise: How the enterprises-pioneers and bureaucracy can become effective], *Dukhovnoe poznyanie, Kaluha, Russia*.

7. Dorofeev, V.D. Shmeleva, A.N. and Shestopal, N.Yu. (2008), *Menedzhment* [Management], YNFRA-M, Moscow, Russia.

8. Ivanova, S. Boldogoev, D. and Borchaninova, E. (2012), *Razvitie potenciala sotrudnikov: Professional'nye kompetencii, liderstvo, kommunikacii* [Capacity development of employees: Professional competencies, leadership, communication], 4-th. ed., *Al'pina Pabliher, Moscow, Russia*, p. 280.

9. Kybanov, A.Ya. and Durakova, Y.B. (2014), *Upravlenye personalom orhanyzatsyy: otbor y otsenka pry najme, attestatsiya* [Personnel management of the organization: selection and assessment in hiring, attestation], *Yzd-vo "Ekzamen", Moscow, Russia*.

10. Koulman, Dzh. (2001), "Social and human capital", *Obschestvennye nauky y sovremennost'*, vol. 3, pp. 122—138.

11. Lyvekhud, B. (1994), "Life crises are the chances of life. The development of man between childhood and old age", available at: www.bdn-steiner.ru (Accessed 20 Nov 2017).

12. Maslov, E.V. (1999), *Upravlenye personalom predpriyatiya* [Management of the personnel of the enterprise], YNFRA-M, Moscow, Russia.

13. Piatkina, N.E. (2002), "The concept of staff development and the problem of modeling its development", available at: <http://lib.socio.msu.ru> (Accessed 20 Nov 2017).

14. Starostyna, N.A. (2005), "Peculiarities of managing the development of management personnel at different stages of the organization's development", *Upravlenye v sotsyal'nykh y ekonomicheskikh systemakh: sb. materialov 3-j Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Management in social and economic systems: Sat. materials 3rd Intern. scientific-practical. Conf.], Penza, Russia.

15. Travyn, V.V. Mahura, M.Y. and Kurbatova, M.B. (2015), *Motyvatyonyj menedzhment: Modul' III* [Motivational management: Module III], 2-d ed., *Delo, Moscow, Russia*.

16. Shekshnia, S.V. (2015), *Upravlenye personalom sovremennoj orhanyzatsyy* [Personnel management of a modern organization], *Byznes-shkola "Yntel-synteZ", Moscow, Russia*.

17. Tsybaliuk, S.O. (2009), *Tekhnolohii upravlinnia personalom* [Technology of personnel management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2017 р.