

УДК 658.3: 331.36

К. О. Любимова,
асистент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України «КПІ»

АТРИБУТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Attributiveness in Management of Enterprises' Personnel Development

Анотація. В статті запропоновано концептуальну модель управління розвитком персоналу підприємств у відповідності до атрибутивної структури. Наведено класифікацію видів навчання персоналу в робочих умовах за 17 класифікаційними ознаками. Сформовано систему професійного розвитку персоналу на підприємстві.

Abstract. In the article the conceptual model of enterprises' personnel development management according to the attributive structure is proposed. Classification for types of personnel training in working conditions is given under 17 features. System of professional personnel development at enterprise is formed.

Ключові слова. Управління розвитком персоналу, професійний розвиток персоналу, атрибутивна структура, система управління персоналом.

Keywords. Personnel development management, professional personnel development, attributive structure, system of personnel management.

Вступ. Управління персоналом як особистісно-економічною складовою в залежності «система-людина» здійснюється лише у випадку існування діючої системи, однією з підсистем якої є підсистема розвитку. Однак, діагностика вітчизняної практики показала незадовільний стан розвитку персоналу підприємств. Наприклад, періодичність навчання персоналу коливалася від 8,43 до 11,45 років протягом 2000-2010 рр. (показник всього по Україні навчено – підготовлено і підвищено кваліфікацію – знаходився в інтервалі від 8,73% до 11,87%). По Україні станом на 2010 рік виключно 24% облікової кількості штатних працівників мали неповну та базову вищу освіту, 32,6% – повну вищу освіту; середньомісячні витрати на професійне навчання склали 6 грн. на 1 штатного працівника. Лише в 2012 році прийнято Закон України «Про професійний розвиток працівників» [1]. Нажаль, визначення професійного розвитку серед основних термінів є відсутнім.

Постановка задачі. Отже, в Україні потребує удосконалення управління розвитком персоналу підприємств. Як результат, *мета статті* полягає в розробленні концептуальної моделі управління розвитком персоналу підприємств. Для досягнення мети сформульовано такі *основні завдання*: в системі управління персоналом визначити місце системи управління розвитком персоналу та сформулювати її структуру; у відповідності до отриманої структури розробити концептуальну модель управління розвитком персоналу підприємств та адаптувати класифікацію видів навчання персоналу в робочих умовах, сформулювати систему професійного розвитку персоналу на підприємстві, уточнивши зміст поняття «професійний розвиток персоналу». Методологічним підґрунтям дослідження стали основи діалектичної логіки, атрибутивний та системний підходи до вивчення процесів управління розвитком персоналу підприємств.

Виклад основного матеріалу. При формуванні системи управління персоналом – упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів (підсистем), які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети, управління здійснюється лише у випадку існування реально діючої системи, однією з підсистем якої є підсистема розвитку [2]. Під розвитком персоналу розуміємо процес, що передбачає неповоротну, направлену, закономірну зміну, яка відбувається в результаті формального та неформального навчання, спілкування та доповнення суб'єктивного досвіду працівників засвоєними знаннями і досвідом інших людей, де парадигми навчання або роблять упор на розвиток потенціалу, або на зміну позиції суб'єктів учіння в реальному світі. Відповідно, управління розвитком персоналу зосереджуватиметься на сукупності комплексних управлінських заходів з досягнення цілеспрямованої гармонійної зміни працівників, що забезпечить вирішення стратегічних цілей підприємства з більшою ефективністю.

Якщо О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук в системі управління людськими ресурсами виділяють 11 функціональних підсистем, в т. ч. підсистему управління розвитком персоналу [3], та підкреслюють залежність складу й унікальність комбінації від розміру організації для кожного підприємства, ми провівши модифікацію, отримуємо наступний склад реалізації системи управління персоналом підприємства, який за своєю сутністю відповідає основним напрямом персоналоманеджменту, розробленим Г. Е. Слезингером і наведеним М. М. Глазовим та ін. в [4] в якості функцій управління персоналом (рис. 1).

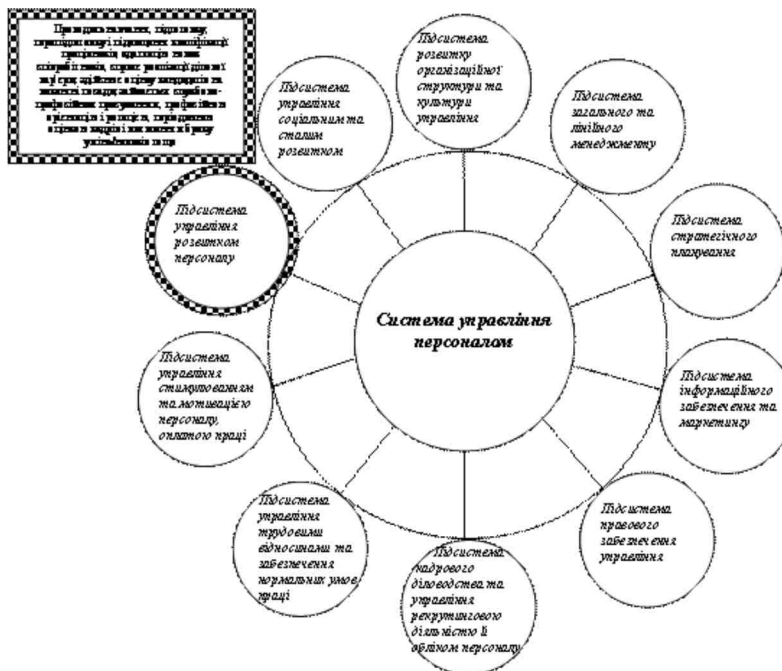


Рис. 1. Система управління персоналом підприємства

Джерело: модифіковано автором на основі ідей, викладених в [3-4]

У загальному випадку за підсистемою управління розвитком персоналу закріплюється підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників. Однак, зарубіжний досвід показує, що основними стовпами в розвитку персоналу підприємств виявляється людський, професійний та сталий розвиток. Застосувавши атрибутивний підхід, запропонований Ю. М. Комаром в [5], нам вдалося поєднати ці 3 складові: отримано атрибутивну структуру системи управління розвитком персоналу підприємств (рис. 2), що має 3 рівні: базовий, вищий, найвищий, яким відповідають три підсистеми: людського, професійного, сталого (та соціального) розвитку. Оскільки всезагальна сутність прояву базується на суцільній трійстій єдності підсистем і закінченості самої системи, то атрибутивність системи управління розвитком персоналу підприємств пов'язана з рівнями підходів до управління та полягатиме у властивості об'єкту мати признаки атрибуту, тобто фактично проявляти триєдність.

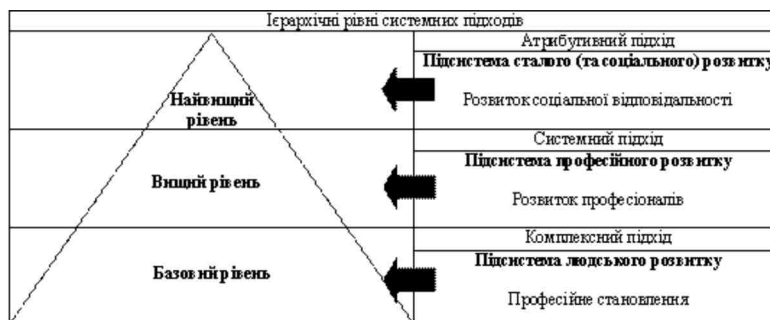


Рис. 2. Атрибутивна структура системи управління розвитком персоналу підприємств

Джерело: побудовано автором з застосуванням атрибутивного підходу, запропонованого Ю. М. Комаром в [5]

Базовий рівень атрибутивної структури характеризується Індексом людського розвитку як підсумкової сукупності прогресу країн в сфері здоров'я, освіти та доходу. Освіта, як тривалий процес навчання індивіда з метою підготовки його до задоволення потреб і ролі в суспільстві, є основною компонентою людського розвитку. Разом з тим, в глобалізованому світі визначальну роль у розвитку знаннево-інтенсифікованих навиків відіграє саме вища освіта, неефективність якої в Україні констатують вітчизняні науковці. Крім якісної вищої освіти, світова спільнота визнає професійне навчання як визначну доміную у створенні економіками системи цінностей та вмінні швидко адаптуватися в умовах змінюваного середовища перед виключно виробничими процесами та продуктами.

Сьогодні Україна зосереджена на перехідному етапі від факторорієнтованої економіки до економіки, орієнтованої на ефективність, на відміну від інноваційноорієнтованих економік США, Японії, Франції. Як результат, вищий рівень атрибутивної структури характеризується загальним індексом глобальної конкурентоспроможності. Якщо до конкурентних переваг України в сфері «Вища освіта та навчання» відносять якість математичної і наукової освіти, ступінь залучення до середньої і вищої освіти, то професійний розвиток є слабкою стороною української економіки. Під професійним розвитком персоналу підприємств розуміємо розвиток працівників як професіоналів, тобто розвиток, який провадять підприємства для своїх працівників переважно в рамках їх професійної сфери діяльності, що відповідає професійному розвитку особистості на стадіях професійної адаптації, первинної і вторинної професіоналізації, професійної майстерності.

Найвищий рівень атрибутивної структури має характеризуватися індексом сталого розвитку, під яким світова спільнота розуміє шлях розвитку, за яким максимізація людського добробуту для сучасних поколінь не призводить до погіршень і спадів в майбутньому. Станом на кінець 2011 року загальноприйнятого глобального індексу сталого розвитку, що об'єднував би такі основні компоненти як суспільство, економіка, навколишнє середовище та розраховувався на постійній основі міжнародними організаціями, не існувало.

Розвиток персоналу відбувається через навчання. Для навчання є характерною концентрація уваги на вихід, тобто на той результат і досвід, який отримав суб'єкт учіння. Ефективність використання такого досвіду залежить від передачі знань всередині компанії. Тому, в узагальненій нами, в т. ч. з використанням матеріалів [6-9], класифікації видів навчання персоналу в робочих умовах (табл. 1), однією з 17 класифікаційних ознак є відповідно до рівнів атрибутивної структури.

Таблиця 1.

Класифікація видів навчання персоналу в робочих умовах*

Класифікаційна ознака	Класифікаційна категорія
відповідно до рівнів атрибутивної структури	навчання в рамках підсистеми людського розвитку;
	навчання в рамках підсистеми професійного розвитку;
	навчання в рамках підсистеми сталого (та соціального) розвитку;

з огляду організованості навчального заходу	навчання організоване / формальне / формалізоване (цілеспрямована організація навчання);
	навчання неорганізоване / неформальне / неформалізоване (опосередкована організація навчання через спеціальну літературу, профзасідання, відвідання ярмарків, виставок тощо);
за місцем проведення	навчання з відривом від виробництва або поза робочим місцем;
	навчання на робочому місці;
в залежності від часу доби	навчання денне (стаціонарне);
	навчання вечірнє / змінне;
за формою організації й ступенем залучення суб'єктів учіння/навчання	навчання очне;
	навчання заочне;
	навчання-екстернат;
	навчання очно-заочне;
	навчання дистанційне / кореспондентське / е-навчання;
	навчання самостійне;
за тривалістю процесу	навчання довгострокове;
	навчання короткострокове (до 3-4-х місяців);
за передачею інформації	навчання безпосереднє;
	навчання опосередковане;
за підходами	навчання цілісне / операційне / точкове;
	навчання систематичне / разове;
	навчання системне / процесне / формально-презентаційне;
за кількістю суб'єктів учіння	навчання індивідуальне (зокрема, репетиторство);
	навчання колективне (групове, курсове);
за активністю залучення учасників	навчання активне (пов'язане з рольовою поведінкою та моделюванням);
	навчання пасивне (презентаційне);
за суб'єктами учіння	навчання для представників внутрішнього середовища (для власників бізнесу; для керівників (менеджерів вищої, середньої і нижчої ланки: директорів, заступників директорів, управлінців, керівників департаментів, підрозділів, відділів, проектних груп, супервайзерів тощо); для фахівців (експертів, консультантів, радників тощо); для спеціалістів; для робітників; для допоміжного і обслуговуючого персоналу);
	для представників зовнішнього середовища (постачальників, клієнтів, акціонерів, стажерів тощо);
за ступенем інтеграції	навчання формальне (як в аудиторії, так і на базі технологій, забезпечує донесення в навчальну групу основних послань організації – її мети, цілей, завдань, політики та процедур, цінностей та сподівань);
	навчання пристосоване (формує зміст специфіки роботи за допомогою керованого досвіду, що передбачає розвиток у працівників умінь та навичок за їх власними часовими умовами та темпом);
	навчання інтегроване (надає працівнику вчасну допомогу щодо його функціонування та виконання посадових обов'язків, забезпечуючи новою інформацією для успішної роботи);
	навчання традиційне;
за корпоративними напрямками	навчання орієнтаційне (адаптація нових співробітників організації через ознайомлення з її культурою, нормами, цілями);
	навчання спеціальності (навчання працівників на робочому місці основним завданням, передбачених для виконання в рамках їх посад – навчає керівник, досвідчений наставник, спеціальний тренінг-менеджер);
	навчання зовнішньо-корпоративне (навчання через проведення семінарів, тренінгів, тема та цільова аудиторія якого обирається виходячи з пріоритетів і актуальності організації);
	навчання при амальгамаційному та аквізичному розширенні;
за висвітленням/представленням інформації	навчання інформаційно-вербальне (висвітлення інформації в словесній (вербальній) формі);
	навчання інформаційно-логічне (висвітлення інформації з виділенням логічних зв'язків);
	навчання інформаційно-опорне (висвітлення інформації через побудову опорного сигналу й багатократне повторювання цього сполучення);
	навчання дискусійне (висвітлення інформації в ході її обговорення на дискусіях і семінарах);
	навчання програмоване (висвітлення інформації порціями з чітко окресленою послідовністю й контролем засвоєння);
	навчання видовищне (висвітлення інформації шляхом використання відеозаписів, перегляду фільмів, спектаклів, творів мистецтва, відвідання музеїв, виставок тощо);
	навчання експертне (висвітлення інформації у вигляді об'єкту для експертного оцінювання);
	навчання редагуюче (висвітлення інформації у вигляді об'єкту для редагування);
	спостереження поведінки інших (необов'язково усвідомлене);
за способами навчання	навчання при безпосередньому виконанні роботи / навчання дією (здійснюється в реальних або максимально наближених до реальних умов);
	навчання завдяки кооперації та взаємодії з колегами;
	навчання через оцінку робочого досвіду (зовнішнього, на помилках, акумуляції компетенцій);
	навчання в рамках виконання чогось-нового (винахідництво, інноваційна діяльність, відкриття, мислення, озаріння, застосування, експериментування, створення – встановлюється зв'язок ідеї з практикою через перетворення закладених знань, схем, закономірностей в реальність на прикладі моделі, макетного або дослідного зразку);

	навчання на базі додаткового робочого змісту (зацікавленість в технічному обладнанні, бенчмаркінг, виставки, клієнти тощо);
	навчання задля передачі та засвоєння знань (в результаті цього процесу в свідомості людини виникають певні інформаційні схеми та взаємозв'язки);
	навчання в форматі формальної освіти;
	навчання тренуюче (багатократне виконання певних операцій з метою виробки певного навичку їх виконання);
	навчання середовище (занурювання суб'єкта учіння в середовище, що сприяє формуванню певних навичок, якостей особистості, освоєнню певної діяльності);
	навчання вільне (інформаційний діалог за вибором суб'єкта учіння);
за орієнтацією на проблемну ситуацію	навчання проблемно-орієнтоване (передбачає формування навчального курсу та інструкційний підхід з застосуванням проблемних ситуацій, взятих та адаптованих з реального життя, як відлікова точка в учінні та навчанні через структурування курсів більше навколо проблем, ніж предметів та дисциплін, вивчення теоретичного матеріалу для пошуку відповідей на питання завдань з практики);
	навчання проектно-орієнтоване (робить акцент на робочих реаліях, одночасно використовуючи підхід кооперації та співпраці, як і проблемне навчання, приділяючи велику увагу розробці конкретних завершених продуктів для організації-замовника);
	навчання ситуаційне (створення за допомогою професійних матеріалів ситуацій для застосування рольового й міждисциплінарного підходів суб'єктами учіння при комунікації й прийнятті рішень);
	навчання стандартне/класичне;
за рівнем здійснення	навчання на рівні індивіда;
	навчання на рівні команди, колективу, соціальних мереж;
	навчання на рівні організації.

**Таблиця сформована автором*

Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємств у відповідності до атрибутивної структури (рис. 3) включає такі відмінні елементи як розподіл персоналу у відповідності з категоріями й організаційно-структурною приналежністю за атрибутивною структурою з подальшим виявленням потреб у розвитку персоналу та розробку, впровадження, оцінку ефективності 3-х видів програм розвитку персоналу: людського, професійного, сталого (та соціального). При цьому, управління розвитком персоналу включає такі функціональні складові, як навчання та розвиток, організаційний розвиток, розвиток кар'єри, що передбачає формування на підприємстві системи управління навчанням персоналу, елементом якої є подвійний аналіз розривів. Існуючі плани та програми управління персоналом на підприємстві безпосередньо впливають на управління розвитком. Ряд факторів зовнішнього середовища визначатиме закономірності нормативного, стратегічного та операційного рівнів в програмах розвитку, до яких відносимо умови на ринку праці, законодавство та регуляторну політику, економічні умови, взаємодію з профспілками та технологічні зміни.

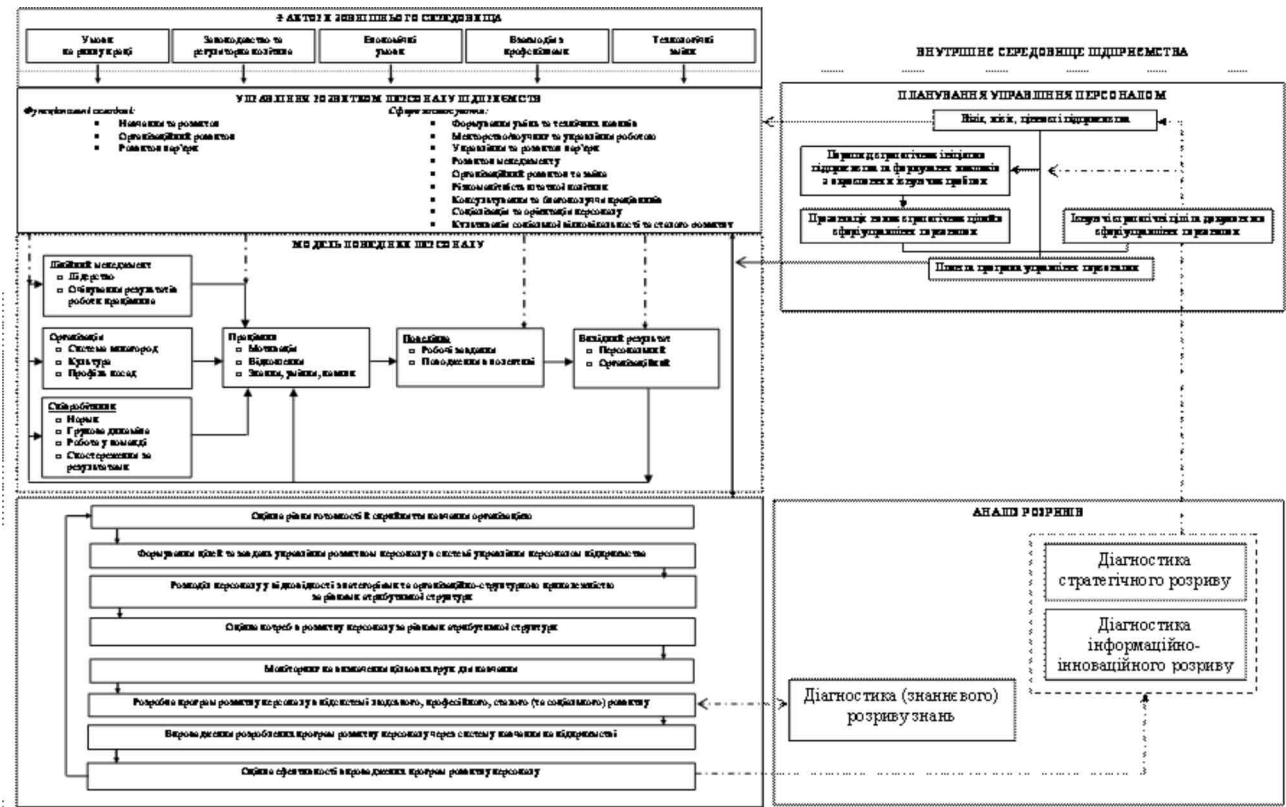


Рис. 3. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємств у відповідності до атрибутивної структури
Джерело: розроблено автором

При формуванні цілей та завдань управління розвитком персоналу в системі управління персоналом, підприємства мають враховувати як світовий досвід країн з розвинутою економікою, так і власні стратегії розвитку. Зазначені процеси змінюватимуть модель поведінки персоналу (викладено автором за [10]) в цілому, впливаючи на кожний з 6-ти елементів: працівників, співробітників (їх колеги), лінійний менеджмент, організацію, поведінку та вихідні результати. Підходи до управління розвитком персоналу змінюються в залежності від рівня атрибутивної структури. Так, базовому рівню відповідає комплексний підхід, вищому – системний, найвищому – атрибутивний, що відображається у функціонуванні підсистем людського, професійного, сталого (та соціального) розвитку та відповідних ним програм розвитку персоналу. При вступі на посаду працівники залучаються до системи професійного розвитку, який є домінують розвитку персоналу підприємств. Основними сферами застосування менторство/коучинг та управління роботою, управління та розвиток кар'єри, розвиток менеджменту, організаційний розвиток та зміна. Тому в атрибутивній структурі домінуючим є вищий рівень, якому відповідає підсистема професійного розвитку.

Систему професійного розвитку персоналу на підприємстві зображено на рис. 4. Професійний розвиток персоналу передбачає наступні етапи включення індивідів в організацію: адаптацію, інтеграцію працівників в колектив, безпосереднє робоче функціонування, посадове та професійне просування. Необхідною умовою при організації і проведенні навчання на різних етапах включення індивідів в організацію є проведення відповідного моніторингу на визначення цільових груп для навчання. Доцільність моніторингу пов'язана з набуттям впевненості, що концентрація уваги на визначених для навчання працівниках й кандидатах на посади призводить до максимального загального зростання результативності за відповідної довжини часової тривалості, на якій наголошують в [11], співвідноситься з рівнем готовності й сприйняття навчання організацією.

Системність підходу полягає в управлінні професійним розвитком персоналу підприємств за цілісною множиною елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними, тобто за вищезазначеними етапами включення індивідів в організацію, починаючи з адаптації персоналу, за якої усвідомлене навчання виявляється корисним при спрямуванні та коректуванні поведінки працівників.

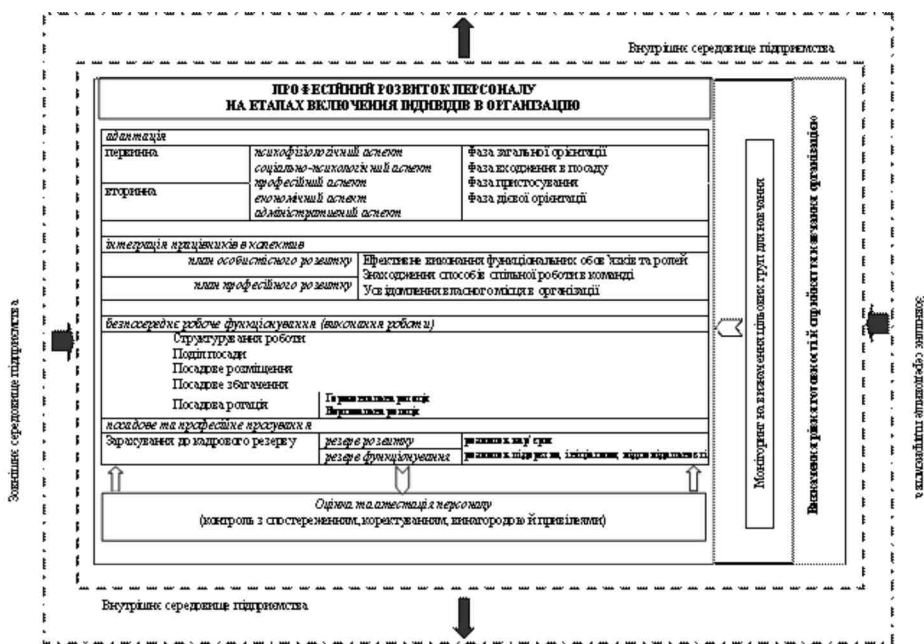


Рис. 4. Система професійного розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Професійний розвиток персоналу підприємств ґрунтується на людському розвитку при формуванні атрибутивної структури, основними сферами застосування якого є формування умінь та технічних навиків, перш за все, при первинній підготовці персоналу в системі освіти. З іншого боку, професійний розвиток персоналу підприємств є підґрунтям для сталого (та соціального) розвитку при формуванні атрибутивної структури, основними сферами застосування якого є соціалізація та орієнтація персоналу, консультування та благополуччя працівників, різноманітність штатної політики, культивування соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Висновки. При формуванні системи управління персоналом встановлено, що управління здійснюється лише у випадку існування діючої системи, де однією з підсистем є підсистема розвитку. Провівши модифікацію, нами отримано систему управління персоналом підприємства, яка складається з 10 підсистем (в т. ч. підсистема управління розвитком персоналу) та відповідає за своєю сутністю основним напрямкам персонал-менеджменту, розроблених науковцями в якості функцій управління персоналом.

В статті вперше запропоновано концептуальну модель управління розвитком персоналу підприємств у відповідності до отриманої атрибутивної структури системи управління розвитком персоналу як процесу, що включає 3 підсистеми: людського, професійного, сталого (та соціального) розвитку; як результат, сформовано систему професійного розвитку персоналу на підприємстві в залежності від етапів включення індивідів в організацію, в основі ефективності якої знаходиться визначення рівня готовності й сприйняття навчання організацією.

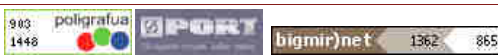
В роботі знайшли подальший розвиток категоріальний апарат управління розвитком персоналу підприємств, а саме уточнено зміст понять «розвиток персоналу», «управління розвитком персоналу», «професійний розвиток персоналу», та класифікаційні ознаки в класифікації видів навчання персоналу в робочих умовах, в якій однією з 17 є «відповідно до рівнів атрибутивної структури».

Отримані результати спрямовані на удосконалення управління розвитком персоналу підприємств, створюючи як наукову теоретичну базу, так і маючи практичну цінність для підприємств за різними видами економічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [Електронний ресурс]: станом на 12 січня 2012 р. // Президент України, м. Київ, 12 січня 2012 р., № 4312-VI. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [2-е изд.]. – М.: Гардарики, 1996. – 416 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
4. Глазов М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента [учебник] / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина; [под ред. М. М. Глазова]. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2007. – 251 с.
5. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. / Ю. М. Комар. – Донецьк: СПД Купріянов, 2008. – 358 с.
6. Фокин Ю. Г. Теория и технология обучения: деятельностный подход: учеб. пособие / Ю. Г. Фокин. – М.: Академия, 2006. – 240 с.
7. Tynjälä P. Pedagogical perspectives on the relationships between higher education and working life / Päivi Tynjälä, Jussi Välimaa, Anneli Sarja // Higher Education. – 2003. – Vol. 46, # 2. – P. 147-166.
8. Slotte V. How do HRD practitioners describe learning at work? / Virpi Slotte, Päivi Tynjälä, Tuija Hytönen // Human Resource Development International. – 2004. – Vol. 7, # 4. – P. 481-499.

9. Рысев Н. Правильные управленческие решения: поиск и принятие / Н. Рысев. – СПб.: Питер, 2004. – 384 с.
10. Werner J. M. Human resource development / Jon M. Werner, Randy L. DeSimone. – [5th ed.]. – South-Western Cengage Learning, 2008. – 688 p.
11. Reid S. R. The determinants of training in SMEs in Northern Ireland / Renee S. Reid, Richard I.D. Harris // Education + Training. – 2002. – Vol. 44, #8/9. – p. 443-450.
Стаття надійшла до редакції 19.06.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"