

УДК 331.108.4

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ковальська К.В., Самоїленко А.А.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті проаналізовано існуючі підходи вітчизняних і зарубіжних вчених до визначення поняття «розвиток персоналу» та запропоновано власне розуміння поняття. Зазначено основні фактори, що впливають на необхідність розвитку персоналу в організації. Розглянуто поняття «стратегія розвитку персоналу» та визначено основні цілі формування стратегії розвитку персоналу. Досліджено взаємозв'язок між поняттями: «стратегія розвитку персоналу», «стратегія управління персоналом» та «стратегія управління організацією». На основі проведеного дослідження, авторами запропоновано основні етапи процесу формування та реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві.

Ключові слова: розвиток персоналу, персонал, стратегія, стратегія розвитку персоналу, навчання персоналу.

Постановка проблеми. Розвиток персоналу є однією з умов успішної діяльності будь-якої компанії. Розвиток персоналу в зарубіжних країнах має стратегічне значення для підприємства: фахівці, які отримали в процесі своєї професійної діяльності і в результаті використання спеціальних навчальних програм нові знання, вміння і навички, здатні підвищити економічні показники компанії у багато разів. Досвід провідних іноземних компаній свідчить про постійне вдосконалення систем розвитку персоналу шляхом впровадження нових методів, моделей та інструментів, формуючи цілісну стратегію розвитку персоналу підприємства. Проте, у вітчизняній практиці більшість підприємств не мають чітко визначеної стратегії розвитку персоналу підприємства, а керівництво використовує лише окремі заходи, які не дають належного результату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління розвитком персоналу є об'єктом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема: Л.В. Балабанової, Р. Беннет, Виноградського М.Д., Грехем Х.Т., Єгоршина А.П., Т.П. Збрицької, А.Я. Кібанова, В.М. Маслової, В.А. Савченко, О.В. Сардак, Л.М. Черчик, П.Е. Шлендер.

Так, Т.П. Збрицька досліджує аспекти компетентнісного підходу до розвитку працівників, а також системного управління проектами, програмами розвитку співробітників організацій, а також новітні тенденції в практиці управління розвитком персоналу, зокрема становлення і формування системи внутрішнього маркетингу та маркетингу навчання в організації [5]. В.А. Савченко у своїй роботі розглядає розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності, при цьому особлива увага приділяється саме взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу і стратегії управління організацією [9]. Л.В. Балабанова і О.В. Сардак зазначають, що метою розвитку кадрів є забезпечення максимального використання усіх їх можливостей для досягнення цілей підприємства [1]. Х.Т. Грехем та Р. Беннет у своїй праці виокремлюють переваги від навчання персоналу, серед яких: більш високий рівень продуктивності праці і якості роботи, скорочення браку, краща адаптованість до нових виробничих методів, більш високий рівень задоволеності роботою, що проявляється в скороченні плинності кадрів [3].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. При наявності великої кількості досліджень щодо розвитку персоналу, на нашу думку, недостатньо висвітленим залишається питання, що стосується процесу формування та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розробка процесу формування і реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві шляхом виділення та конкретизації основних його етапів.

Виклад основного матеріалу. Останнім часом дуже швидкими темпами відбуваються зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємств, установ та організацій. Відбувається постійне зростання вимог до професійної підготовки працівників, їх професійно-кваліфікаційного рівня, рівня прояву їх компетенцій та загальної компетентності [5]. Отже, варто визначити основні фактори, що впливають на необхідність розвитку персоналу в сучасних умовах. Так, Т.П. Збрицька та Г.О. Савченко говорять, що посилення ролі розвитку персоналу для забезпечення стійкої конкурентоспроможності організації визначається наступними факторами:

- розвиток персоналу є базовим засобом досягнення стратегічних цілей організації;
- розвиток персоналу є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації та забезпечення зростання її інтелектуальної вартості;
- без розвитку персоналу проведення організаційних змін стає практично неможливим або може мати негативний ефект [5].

Стосовно визначення категорії «розвиток персоналу», вчені та практики з управління персоналом не мають єдиної думки і кожен виділяє різні особливості даного поняття. Так, А.Я. Кібанов говорить, що розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації [7]. А.П. Єгоршин дотримується думки, що розвиток людських ресурсів – це комплексний і безперервний процес всебічного розвитку особистості працівників організації з метою підвищення ефективності їх роботи [4]. На думку В.М. Маслової, розвиток персоналу – це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людсько-

го потенціалу підприємства [8]. Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко і М.С. Татаревська визначають розвиток персоналу, як безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі [5]. П.Е. Шлендер дійшов висновку, що розвиток людських ресурсів – це система заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників і зниження плинності кадрів [12].

Отже, виходячи із наведених підходів до визначення терміну «розвиток персоналу», можна визначити, що розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізуються через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають:

- планування та розвиток кар'єри;
- професійне навчання персоналу;
- розкриття потенціалу працівників;
- створення та ведення кадрового резерву;
- найефективніше використання здібностей, знань і навичок персоналу.

Також варто зазначити, що розвиток персоналу має надавати працівникам не лише нові знання, навички та удосконалювати їх компетенції, а також підвищувати рівень зацікавленості до справ компанії і рівень трудової мотивації.

З метою більш чіткої організації системи розвитку персоналом на підприємстві розробляють стратегію розвитку персоналу, яка структурує заходи з розвитку персоналу, а також деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства. Стратегія розвитку персоналу – це особливий набір пріоритетних напрямків інвестування в людський капітал.

Отже, стратегія розвитку персоналу – це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей [2].

Основними цілями формування стратегії розвитку персоналу є:

- підняття престижу підприємства;
- формування конкурентних переваг підприємства;
- визначення ключових факторів успіху;
- розвиток трудового потенціалу підприємства;
- забезпечення стабільності та ефективності функціонування внаслідок формування оптимальної структури фахівців [11].

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємопов'язана зі стратегією управління персоналом та зі стратегією управління організацією в цілому. Причому в основі перших двох стратегій лежить саме стратегія управління організацією [9]. Важливо розуміти взаємозв'язок стратегій на всіх рівнях і враховувати їх при розробці стратегії розвитку персоналу (рис. 1).

За розробку бізнес-стратегії відповідальним є вище керівництво компанії, за розробку функці-

ональної стратегії відповідають керівники функціональних одиниць в рамках підрозділів компанії, а операційні стратегії формують керівники підприємств, лінійні менеджери із залученням менеджерів з персоналу. Проте, будь-яка функціональна та операційна стратегія, в тому числі і стратегія розвитку персоналу, має розроблятися з урахуванням інтересів як керівництва підприємства, так і інтересів її персоналу.



Рис. 1. Піраміда розробки стратегії підприємства

Джерело: [10]

Кожному варіанту стратегії управління організацією відповідає певний варіант стратегії розвитку персоналу. Розглянемо співвідношення між даними стратегіями, які запропонували Дж. Іванцевич і А.А. Лобанов. Автори розглядають п'ять типів бізнес-стратегій організації: підприємницьку, динамічного зростання, прибутковості, ліквідації, зміни курсу (табл. 1).

Отже, стратегія розвитку персоналу має бути частиною кадрової стратегії компанії, а також враховувати положення прийнятої загальної стратегії функціонування організації. Основною метою стратегії розвитку персоналу має бути забезпечення постійного розвитку персоналу відповідно до цілей розвитку підприємства і потреб працівників у професійному зростанні. Стратегія розвитку персоналу повинна враховувати умови діяльності підприємства, стратегію його розвитку і поточний рівень трудового потенціалу. Їх аналіз дозволяє сформулювати основні положення стратегії.

Процес розвитку персоналу має бути безперервним та включати в себе сукупність методів та процедур. Стратегічний розвиток персоналу має ґрунтуватися на систематичності в навчанні персоналу підприємства, тобто безперервно використовувати різні початкові методики, які включають в себе тренінги, професійну перепідготовку кадрів. Метою стратегічного розвитку персоналу має бути підвищення конкурентоспроможності персоналу за допомогою зростання освітнього, професійного і кваліфікаційного рівня співробітників підприємства.

Процес формування стратегії розвитку персоналу підприємства має складатися з чітко визначених етапів:

1. Аналіз ситуації на підприємстві. Це першочерговий і дуже важливий етап. Від того, наскільки правильно буде проаналізована ситуація в межах підприємства, залежить те, наскільки правильно буде розроблена стратегія в подальшому. Проводячи аналіз підприємства, необхідно врахувати такі аспекти:

- аналіз стратегії компанії (виявлення тих завдань, в яких безпосередньо бере участь персонал компанії; аналіз завдань, для покращення виконання яких буде доцільно провести навчання і підвищення кваліфікації персоналу);
- аналіз стратегії управління персоналом (визначає особливості роботи з персоналом. Завдання аналізу полягає у виділенні тих напрямів діяльності підприємства, які безпосередньо будуть покращені за рахунок навчання і розвитку персоналу);
- аналіз функціональних відділів підприємства (аналіз показників діяльності підприємства і виявлення тих підрозділів, які мають негативні показники, залежність цих результатів від персоналу, визначення можливостей вирішення проблем шляхом розвитку персоналу підрозділу);
- аналіз зовнішнього середовища підприємства (аналіз ринку праці, аналіз конкурентів, аналіз ринку навчання та розвитку персоналу).

2. Розробка стратегії розвитку персоналу передбачає:

- встановлення пріоритетів розвитку персоналу;
- вибір стратегії розвитку персоналу з наявних альтернатив. Обрана стратегія повинна оптимальним чином сприяти досягненню цілей і завдань компанії;
- створення системи корпоративного навчання (вибір того, чи буде відбуватись реалізація стратегії власними силами компанії, чи необхідна допомога спеціалістів у сфері навчання персоналу);
- планування навчання та розробка програми навчання персоналу;

- формування бюджету на розвиток і навчання персоналу;
- вибір методів навчання та розвитку;
- формування системи оцінювання ефективності системи розвитку та навчання персоналу (наприклад, за допомогою системи ключових показників ефективності).

Впровадження стратегії має відбуватись у такій послідовності:

- перевірка стратегії (чи дійсно розроблена стратегія інтегрована зі стратегією компанії і задовольняє очікування зацікавлених сторін);
- організація процесу впровадження (передбачає призначення відповідального органу, ознайомлення персоналу компанії зі стратегією, ресурсне забезпечення процесів, реалізація запланованих заходів щодо розвитку персоналу);
- контроль виконання стратегії.

На цьому етапі відбувається перевірка того, які з поставлених цілей були досягнуті, і наскільки реалізація сформованої стратегії є ефективною. Якщо не всі цілі були досягнуті, то стратегія потребує перегляду та вдосконалення. Оцінка має бути проміжною (на різних етапах реалізації стратегії) та регулярно (наприклад, річною). Тобто, даний етап допомагає оцінити ефективність стратегії: якщо цілі стратегії компанії будуть досягнуті, то стратегія розвитку була ефективною.

Отже, дотримуючись запропонованих етапів процесу формування і реалізації стратегії розвитку персоналу, підприємство зможе підвищити показники своєї діяльності та функціонування підприємства буде більш ефективним.

Висновки і пропозиції. На основі проведеного аналізу варто зазначити, що ефективне функці-

Таблиця 1

Співвідношення стратегій управління організацією та стратегій розвитку персоналу

Тип стратегії організації	Стратегія управління організацією	Стратегія розвитку персоналу
Стратегія підприємництва	Характерна для організацій, що розвивають нові напрями діяльності, та активно вкладають кошти у свій розвиток. Успішна реалізація стратегії підприємництва вимагає для організації персоналу-новаторів.	Стратегія створює значні можливості для професійного розвитку особистості. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу заохочуються всіма наявними у підприємства засобами.
Стратегія динамічного зростання	Стратегія передбачає зміну цілей і структури організації. В таких умовах працівники організації повинні швидко адаптуватися до змін.	Завданням стратегії розвитку персоналу є забезпечення безперервного підвищення кваліфікації працівників, здійснення їх професійної перепідготовки відповідно до змін цілей та структури підприємства.
Стратегія прибутку	Стратегія обирається організаціями, що знаходяться на стадії зрілості та розраховують одержувати сталий прибуток від продажу товарів та послуг, що користуються попитом.	Стратегія розвитку персоналу ґрунтується на відносно сталих вимогах до рівня професійної майстерності працівників. Завдання служби управління персоналом зводяться в основному до підтримки досягнутого рівня шляхом здійснення безперервного підвищення кваліфікації працівників.
Стратегія ліквідації	Стратегія обирається організацією у тому випадку, коли всі або основні напрями діяльності збиткові, товари чи послуги не користуються попитом на ринку.	Стратегія розвитку персоналу орієнтується, насамперед, на соціальний захист працівників, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці.
Стратегія зміни курсу	Стратегія застосовується організаціями, що зорієнтовані на швидке зростання обсягів прибутку, освоєння нових або розширення вже наявних ринків збуту своїх товарів чи послуг. Ця стратегія вимагає від фірми зміни всієї системи управління та відносин на підприємстві.	Стратегія розвитку персоналу спрямована на посилення ролі кожного працівника організації у пошуку нових нестандартних рішень для реалізації стратегії. Важливе місце у стратегії розвитку персоналу займає матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку робітників, фахівців з вищою освітою й керівників

Джерело: [6; 9]

онування будь-якого підприємства залежить від рівня розвитку його персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг. Процес розвитку персоналу має бути безперервним і реалізовуватися на стратегічній основі. Стратегія розвитку персоналу має бути складовою кадрової стратегії ком-

панії, а також загальної організаційної стратегії. Для забезпечення ефективності формування і реалізації стратегії розвитку персоналу необхідно структурувати процес, який передбачає проходження чітко визначених етапів. Слід зазначити, що обсяги наукової статті не дають можливості детально охарактеризувати всі особливості процесу розвитку персоналу підприємства, визначити відповідний інструментарій та можливості його застосування в умовах економічної кризи, що і визначає перспективи наступних наукових досліджень.

Список літератури:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом*. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Белоусов В. В. *Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия*: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Ижевск, 2007.
3. Грэхем Х. Т., Беннетт Р. *Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина*. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
4. Егоршин А. П. *Управление персоналом / А. П. Егоршин*. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 716 с.
5. Збрицька Т. П. *Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська*. За заг. ред. М. С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
6. Иванцевич Дж. М. *Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов*. – М.: Дело, 2006. – 453 с.
7. Кибанов А. Я. *Управление персоналом организации. Учебник: 3-е изд., доп. и перераб. / А. Я. Кибанов*. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
8. Маслова В. М. *Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов / В. М. Маслова*. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 159 с.
9. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу: Навч. посібник / А. В. Савченко*. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
10. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ.* – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
11. Черчик Л. М. *Стратегія управління розвитком персоналу / Л. М. Черчик // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. – Луцьк: СХУ імені Лесі Українки, 2013. – № 5. – С. 77-85.
12. Шлендер П. Э. *Управление персоналом / П. Э. Шлендер [и др.]*. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 320 с.

Ковальская К.В., Самойленко А.А.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация

В статье проанализированы существующие подходы отечественных и зарубежных ученых к определению понятия «развитие персонала» и предложено собственное понимание понятия. Указаны основные факторы, влияющие на необходимость развития персонала в организации. Рассмотрены понятия «стратегия развития персонала» и определены основные цели формирования стратегии развития персонала. Исследована взаимосвязь между понятиями «стратегия развития персонала», «стратегия управления персоналом» и «стратегия управления организацией». На основе проведенного исследования, авторами предложены основные этапы процесса формирования и реализации стратегии развития персонала на предприятии.

Ключевые слова: развитие персонала, персонал, стратегия, стратегия развития персонала, обучение персонала.

Kovalska K.V., Samoylenko A.A.

Student of Taras Shevchenko National University of Kyiv

FEATURES OF FORMING AND IMPLEMENTATION A STRATEGY OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN THE COMPANY

Summary

In this article was analyzed the existing approaches of domestic and foreign scientists in the definition of «staff development» and suggested our own understanding of the concept. Indicated the main factors which influencing the need for the development of personnel in the organization. The concepts of «personnel development strategy» were considered and defined the main purpose of forming a strategy of human resource development. The correlation between the concepts of «personnel development strategy», «human resource management strategy» and «management strategy» was investigated. The authors offered the main stages of the process of forming and implementation a strategy of human resource development in the company.

Keywords: human resource development, staff, strategy, strategy of human resource development, staff training.