

УДК 331.108.45

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ****Семенова Л.Ю., Заболотня А.В.**  
Університет митної справи та фінансів

У статті розглянуто поняття, завдання, методи та форми розвитку персоналу. Висвітлено особливості розвитку персоналу на сучасних підприємствах. Значна увага зосереджена на обґрунтуванні необхідності системи розвитку персоналу. Досліджено сутність поняття «розвиток персоналу». У висновках надані прогресивні форми навчання персоналу на сучасних підприємствах.

**Ключові слова:** персонал, розвиток персоналу, професійний розвиток, система розвитку персоналу, прогресивні форми організації навчання.

**Постановка проблеми.** Будь-яка компанія в сучасних ринкових умовах прагне не тільки зайняти лідируючі позиції, але й зберегти свої конкурентні переваги і тому потребує співробітників, які володіють сучасними знаннями і технологіями, здатними ефективно застосувати їх на практиці. Персонал є найбільш складним об'єктом управління в організації, а компетентний персонал стає рушійною силою компанії на шляху до досягнення її стратегічних цілей. Науково-технічний прогрес стає підставою для постійного перегляду та підвищенню вимог до працівників підприємств – їх освіти, рівня кваліфікації. Для служб персоналу сучасних підприємств на передній план виступає достатньо складний, але дуже важливий напрям роботи – розвиток персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку персоналу достатньо широко висвітлені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених: Р. Марр, Г. Шмидт [12], С.Я. Вертегел [1], В.Р. Веснін [2], А.Я. Кібанов [13], О.А. Грішнова [3], М.О. Дідусь [4], А.В. Лобза, А.Л. Бикова [6], Л.Ю. Семенова [10], Н.О. Кодацька [5], В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська [8], В.А. Савченко [9] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми,** яким присвячується стаття. У сфері дослідження даної проблематики, залишається недостатньо висвітленим значення системи розвитку персоналу на підприємствах в сучасних ринкових умовах, конкурентності та інноваційного розвитку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** В умовах ринку перед будь-якими організаціями встає завдання оптимального використання людських ресурсів в обсязі збалансованих потреб і інтересів як організації, так і кожного працівника [10, с. 51]. Метою проведеного дослідження є аналіз теоретичних засад управління розвитком персоналу та пошук нових форм розвитку персоналу для підвищення ефективності функціонування підприємств в сучасних ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, насамперед, визначається ступенем розвитку його персоналу. На сучасному етапі розвитку та реформування економічної і соціально-трудової сфер вимоги до персоналу постійно зростають [6, с. 245].

Підвищення ролі людського фактора, його професіоналізму, вміння вирішувати інноваційні

проблеми, забезпечує саме розвиток персоналу. Підвищення професіоналізму посилить інтерес персоналу до інновацій, підвищить рівень креативності інноваційних ідей та забезпечить конкурентоздатність підприємства в сучасних ринкових умовах. Здатність підприємства постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Розвиток персоналу – це 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. В складі розвитку персоналу знаходяться: професійна підготовка та адаптація, атестація кадрів, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу [8].

Система розвитку персоналу кожного підприємства є його прерогативою для підвищення рівня рентабельності та досягнення високих ринкових позицій. Акцентування уваги на різних аспектах даної категорії призводить до появи численної кількості визначень.

Савченко В. А. розглядає «розвиток персоналу» дещо ширше, а ніж інші автори, проте отожднює дане поняття з процесом безперервного професійного навчання працівників. За даними дослідженнями, розвиток персоналу – це 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 [9].

Ряд вчених розглядає розвиток персоналу з точки зору формування виробничих навичок та вмінь працівників з метою забезпечення виконання ними своїх функціональних обов'язків. Так, В.Р. Веснін [12] під розвитком персоналу розуміє проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність організації. Такої ж думки дотримуються такі науковці, як Р. Марр, Г. Шмидт [12], О.А. Грішнова [3], П.В. Журавльов, А.Я. Кібанов [13], Ю.Г. Одегов, проте вони дають визначення розвитку персоналу більш широко із зазначенням конкретних заходів, що реалізуються в даному процесі.

За дослідженнями А.Я. Кібанова [13] розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персо-

налом 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. Отже, А.Я. Кібанов до розвитку персоналу включає значно ширший спектр заходів, аніж попередні дослідники.

Грішнова О.А. [3] розглядає поняття «розвиток персоналу» у широкому та вузькому розумінні. Передусім під розвитком персоналу вона розуміє сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в широкому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших.

Отже, процес розвитку персоналу – комплексне поняття і представляє собою сукупність функціонально пов'язаних елементів.

Розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності.

Говорячи про економічну та соціальну ефективність навчання кваліфікованих кадрів необхідно відзначити наступне. Навчання кваліфікованих кадрів є ефективним в тому випадку, якщо пов'язані з ним витрати будуть в перспективі платника нижче витрат організації на підвищення кваліфікації за рахунок інших факторів або витрат, пов'язаних з помилками в наймі робочої сили [13, с. 415].

Спрямування фінансових коштів на розвиток працівників не тільки сприяє забезпеченню стабільності персоналу, а й ще створює умови формування та розвитку трудового потенціалу безпосередньо на виробництві, що є важливим фактором задоволеності потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні [11, с. 106].

Основна мета розвитку персоналу – збільшення «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом. Система розвитку персоналу передбачає: професійне навчання; планування та розвиток кар'єри; створення та ведення кадрового резерву; розкриття потенціалу працівників, найефективніше використання їхніх здібностей, знань і навичок. Однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витрачати кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми [1].

Умовами розвитку персоналу мають бути: визначення мінімальної кваліфікації працівника у нинішній момент та в майбутньому, задоволення своєю роботою, можливість просування по службі; оцінювання персоналу (визначення зді-

бностей і можливостей працівника); відповідальність, покращення свого становища на ринку праці, надійне робоче місце і достатній заробіток; визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, просування складу резерву керівників, підвищення кваліфікації, оплата праці згідно виконаної роботи.

Завданням управління з питань розвитку персоналу організації є такі:

- здійснення безперервної професійної підготовки працюючих;
- адаптація персоналу та цілеспрямована професійна трудова кар'єра;
- повне використання здібностей і нахилів працівників;
- регулярна атестація працюючих в організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації [13].

З метою досягнення максимального ефекту від розвитку управлінського персоналу не варто обмежуватися застосуванням окремих його аспектів, а використовувати їх комплексно у поєднанні та взаємодії.

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [13].

Професійна освіта включає в себе два етапи: первинну професійну підготовку і подальше поглиблення, розширення і доповнення раніше придбаної кваліфікації. Навчальні процеси після закінчення першої фази освітньої узагальнено називаються підвищенням кваліфікації. При цьому в залежності від переслідуваних цілей виділяються різні варіанти підвищення кваліфікації, відповідно до яких придбана раніше кваліфікація повинна бути або збережена, або поглиблена і розширена, або приведена у відповідність з новими вимогами, або доведена до рівня, необхідного для роботи на новій, більш високій посаді. Іноді про підвищення кваліфікації говориться тільки в тих випадках, коли мова йде про організовані навчальних процесах або навчальних заняттях. Подібна вузька трактування в нашому випадку недоцільна. Поняття «підвищення кваліфікації» використовується в ширшому значенні, тобто даний процес включає в себе і навчання на робочому місці, і самостійно організоване навчання, наприклад читання спеціальної літератури, обмін досвідом та інше. У ряді випадків підвищення кваліфікації трактується як синонім розвитку персоналу. Це теж невиправдано. У відповіді з домінуючим поданням під розвитком персоналу розуміється всеосяжна концепція стимулювання і використання людських ресурсів фірми, і, отже, підвищення кваліфікації є одним з важливих елементів розвитку персоналу [12, с. 140].

Заходи розвитку персоналу визначають учасників програм навчання, зміст, спрямова-

ність, терміни проведення програм навчання. Завдання керівництва полягає в ефективному використанні чинників індивідуальної мотивації для запровадження програм навчання персоналу [1].

Схематично структуру розвитку персоналу підприємства можна зобразити таким чином (рис. 1) [4].

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу окремої людини, підвищенню її професійної та соціальної мобільності, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників, їх інтелектуального рівня.

Розвиток персоналу на сучасних підприємствах здійснюється у трьох напрямках: професійному, соціальному, особистісному. Професійний розвиток здійснюється за допомогою професійного навчання, адже воно дозволяє компенсувати відставання знань та досвіду працівників від зміни техніки і технології виробництва. На підприємствах розрізняють такі види навчання: підготовка кадрів, підвищення кваліфікації кадрів, перепідготовка кадрів.

На сучасних підприємствах періодично проводять різноманітні заходи, які мають на меті покращити професійні навички персоналу та оптимізувати роботу на підприємстві. До таких заходів належать: тренінги; стажування; курси підвищення кваліфікації; семінари, тощо.

Також важливим напрямом розвитку персоналу підприємства є особистісний розвиток, який включає: цікаву роботу; гнучкий графік роботи; вільний час для відпочинку; підвищення відповідальності та інше.

Метою сучасних програм підвищення кваліфікації є такі: навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись. При плануванні підвищення кваліфікації проводять аналіз потреби у навчанні, визначають існуючі навички та знання, виявляють розбіжності і потреби у навчанні та пріоритети їх задоволення. Для керівників та спеціалістів підвищення кваліфікації здійснюється при вузах, на аналогічних підприємствах та за кордоном [13].

Розвиток персоналу забезпечується заходами пов'язаними з його навчанням (підвищення кваліфікації, перепідготовки), оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо [7, с. 81].

Розвиток та навчання повинні бути чітко організовані для досягнення поставленої мети організації стосовно покращення конкурентоспроможних переваг персоналу. Структура управління професійним розвитком персоналу складається з наступних компонентів: планування і прогнозування професійного розвитку персоналу; організація професійного розвитку на підприємстві; мотивація персоналу до професійного розвитку персоналу; контроль за реалізацією професій-

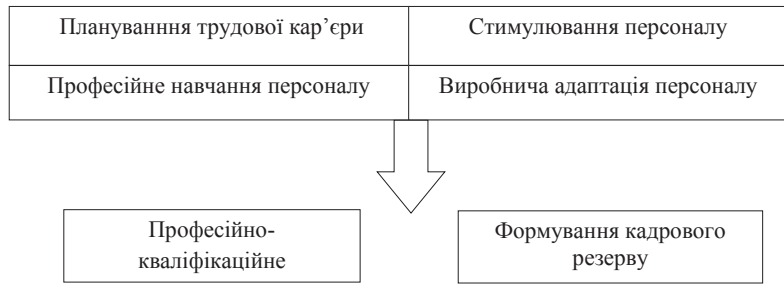


Рис. 1. Структура процесу розвитку персоналу підприємства [4]

ного розвитку, контроль успішності та результативності навчання.

Кожен із структурних елементів управління професійним розвитком персоналу на першому та другому рівні має свій зміст та призначення [13].

Так, планування професійного розвитку персоналу передбачає визначення стратегічних цілей в управлінні розвитком персоналу, обґрунтування необхідності і напрямків професійного навчання працівників організації та визначення його завдань.

Професійне навчання в сучасних умовах забезпечується належним рівнем підготовки працівників згідно з вимогами робочого місця; створення умов для розвитку їхньої професійної компетентності, підвищення продуктивності праці, якості продукції, а також створення для них можливостей реалізації своїх здібностей [5].

**Висновки.** Формування ефективного розвитку персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства. Основними напрямками вдосконалення організації професійного розвитку персоналу в умовах формування економіки знань та переходу до інноваційної моделі економічного розвитку мають стати:

- формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;

- з метою найкращого засвоєння знань необхідно застосовувати прогресивні форми організації навчання: заняття у формі змагань та ігор (ділові ігри, вікторини, конкурси, естафети); кайзенбліц; коучінг; заняття, побудовані на методах роботи, що застосовуються в суспільній практиці (дослідження, винахідництво, аналіз, мозкова атака, інтерв'ю, репортаж, рецензія); заняття, що нагадують публічні форми спілкування (прес-конференція, аукціон, мітинг, дискусія, панорама, телепередача, діалог, жива газета тощо) заняття, що імітують діяльність підприємства (організація виробництва, арбітраж, робота патентного бюро, ради акціонерного товариства, редакційної ради тощо) тощо;

- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у визначених межах, не допускаючи при цьому деструктивних процесів та заострення конфліктів; створення умов для кар'єрного росту працівників;

- впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу;

- забезпечення стабільного та необхідного оновлення кадрового складу.

**Список літератури:**

1. Вертегел С.Я. Оцінка та розвиток персоналу / Вертегел С.Я. // Таврійський державний агротехнологічний університет. – 2013. – № 2(5). – С. 47–53. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdau\\_2013\\_2%285%29\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdau_2013_2%285%29__8)
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала – Веснин В.Р. – Практическое пособие работе. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
3. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник / О.А. Грішнова. – 5-те вид., оновлене. – К.: Знання, 2011. – 390 с.
4. Дідусь М.О., Волобуєв. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти / Дідусь М.О. // Економіка та держава. – 2015. – № 12. – С. 55.
5. Кодацька Наталя Олександрівна, Забезпечення функціонування та розвитку інноваційного підприємства Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – № 5(10). – <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/10-20>
6. Лобза А.В. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві / Лобза А.В., Бикова А.Л., Семенова Л.Ю. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Економіка», № 1(47), 2016. – С. 245–253. Режим доступу – Електронний ресурс: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec\\_2016\\_1%281%29\\_\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1%281%29__43)
7. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А.Г. Бабенка. – Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 328 с.
8. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: [навч. посіб] / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
10. Семенова Л.Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом / Семенова Л.Ю. / Науково-практичний журнал «Інвестиції: практика та досвід» № 2 січень 2014. С. 52–56. Режим доступу – Електронний ресурс: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2014.pdf#page=51](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2014.pdf#page=51)
11. Семенова Л.Ю. Шляхи удосконалення системи організації праці на підприємстві в сучасних ринкових умовах / Семенова Л.Ю., Педан О.В. / Науковий журнал «Молодий вчений» № 11(26) листопад, 2015 р. Частина 2. – С. 105–109. Режим доступу: Електронний ресурс: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2015/11/56.pdf>
12. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Электронный ресурс] / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта – М.: Издательство Московского государственного университета, 1997. – 480 с. – ISBN 5-211-03744-8. <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN5211037448.html>
13. Управление персоналом организации Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с. – (Высшее образование).

**Семенова Л.Ю., Заболотная А.В.**

Университет таможенного дела и финансов

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **Аннотация**

В статье рассмотрены понятия, методы и формы развития персонала. Освещены особенности развития персонала на современных предприятиях. Значительное внимание сосредоточено на обосновании необходимости системы развития персонала. Исследовано сущность понятия «развитие персонала». В выводах предоставлены прогрессивные формы обучения персонала на современных предприятиях. **Ключевые слова:** персонал, развитие персонала, профессиональное развитие, система развития персонала, прогрессивные формы организации обучения.

**Semenova L.Y., Zabolotnia A.V.**

University of Customs and Finance

## **THEORETICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT SYSTEM PERSONNEL ON ENTERPRISE**

### **Summary**

The article deals with concepts, methods and forms of personnel development. The specifics of personnel development in modern enterprises are highlighted. Considerable attention is focused on the justification of the need for a personnel development system. The essence of the concept of «personnel development» is explored. The conclusions provide modern, progressive forms of personnel training in modern enterprises. **Keywords:** personnel, personnel development, professional development, personnel development system, progressive forms of training organization.