

**Шкробот М.В.**

*канд. економ. наук, доцент кафедри менеджменту,*

**Квасова Я.В.**

*Студентка ФММ*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*

*м. Київ, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОМПАНІЯ ФУД ПАК»**

*Анотація.* У статті були розглянуті теоретичні питання системи управління розвитком персоналу та проаналізовані існуючі проблеми управління розвитком персоналу, а також були надані рекомендації щодо покращення системи управління персоналом. Для початку були розглянуті: основні завдання та цілі управління розвитком персоналу, переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації, задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей. Потім розглянуті основні стратегічні підходи до управління розвитком персоналу такі як стратегія суцільного розвитку персоналу, управління знаннями, підготовки персоналу у процесі роботи, сприяння саморозвитку працівників та інші. Окремо розглянуто концепцію компетентнісного підходу до управління персоналом.

Значне місце в управлінні персоналом займають проблеми об'єктивного оцінювання персоналу, застосування ефективної мотивації персоналу напружено та якісно працювати, дієвого управління та розвитку персоналу, управління талановитими працівниками. Обґрунтовано, що управління персоналом слід здійснювати на засадах соціально-економічної доцільності та на засадах персоналізму.

Загальна оцінка розвитку персоналу на Україні виявила основні проблеми системи управління персоналом, які слід вирішувати за допомогою індивідуального підходу до працівників, щоб покращити ефективність управління ними. Також подані рекомендації щодо покращення системи мотивації на підприємстві, зниженню плинності кадрів, системи управління персоналом у сучасних умовах, системи відбору кадрів, атестації персоналу та системи навчання персоналу.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, стратегічні підходи, компетентнісний підхід, ефективність, удосконалення.

**Shkrobot M.**

**Kvasova J.**

### **IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT BY DEVELOPMENT OF PERSONNEL COMPANY FOOD PAK LLC**

*Anotation.* The article deals with the theoretical issues of the system of personnel development management and analyzed the existing issues of personnel development management, as well as recommendations for improving the personnel management system. To begin with, the main tasks and objectives of the management of personnel development, advantages from the presence of the system of personnel development in the organization, tasks of personnel development, the solution of which allows the organization to ensure the effective achievement of strategic goals. Then, the main strategic approaches to personnel development management, such as a strategy for the continuous development of personnel, knowledge management, staff training in the work process, the promotion of self-development of employees, and others. The concept of a competent approach to personnel management is considered separately.

An important place in personnel management is the problems of objective assessment of personnel, the application of effective motivation of staff to work hard and efficiently, efficient management and personnel development, management of

talented employees. It is substantiated that personnel management should be based on socio-economic feasibility and on the basis of personalism.

The overall assessment of personnel development in Ukraine revealed the main problems of the HR system, which should be addressed through an individual approach to employees in order to improve their management efficiency. Also, recommendations are given for improving the system of motivation at the enterprise, reducing staff turnover, personnel management systems in modern conditions, personnel selection system, personnel attestation and personnel training system.

**Key words:** personnel development, personnel development management, strategic approaches, competency approach, efficiency, improvement.

**Шкробот М.В.**

**Квасова Я.В.**

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ООО «КОМПАНИЯ ФУД ПАК»**

**Аннотация.** В статье были рассмотрены теоретические вопросы системы управления развитием персонала и проанализированы существующие проблемы управления развитием персонала, а также были даны рекомендации по улучшению системы управления персоналом. Для начала были рассмотрены: основные задачи и цели управления развитием персонала, преимущества от наличия системы развития персонала в организации, задачи развития персонала, решение которых позволяет организации обеспечить эффективное достижение стратегических целей. Затем рассмотрены основные стратегические подходы к управлению развитием персонала, такие как стратегия постоянного развития персонала, управление знаниями, подготовки персонала в процессе работы, содействие саморазвитию работников и другие. Отдельно рассмотрена концепция компетентностного подхода к управлению персоналом.

Важное место в управлении персоналом занимают проблемы объективного оценивания персонала, применение эффективной мотивации

персонала напряженно и качественно работать, эффективного управления и развития персонала, управление талантливыми сотрудниками. Обосновано, что управление персоналом следует осуществлять на основе социально-экономической целесообразности и на основе персонализма.

Общая оценка развития персонала на Украине обнаружила основные проблемы системы управления персоналом, которые следует решать с помощью индивидуального подхода к работникам, чтобы повысить эффективность управления ими. Также даны рекомендации по улучшению системы мотивации на предприятии, снижению текучести кадров, системы управления персоналом в современных условиях, системы отбора кадров, аттестации персонала и системы обучения персонала.

**Ключевые слова:** развитие персонала, управление развитием персонала, стратегические подходы, компетентностный подход, эффективность, совершенствование.

**Постановка проблеми та актуальність дослідження.** Ефективне функціонування будь-якого підприємства насамперед визначається ступенем професійного розвитку її персоналу. У сучасних умовах швидкого старіння знань, умінь та практичних навичок, одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є необхідність постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників. Тому на вітчизняних підприємствах актуальним є питання управління професійним розвитком персоналу підприємства.

Які б перспективи і можливості не відкривалися перед організацією, вона не почне ефективно працювати без відповідного людського ресурсу. Адже все залежить від людей, від їхньої кваліфікації, здібностей і бажання працювати. Персонал є найбільш складним об'єктом управління в організації, тому що має можливість вирішувати самостійно будь-які питання, має суб'єктивні інтереси, дуже чутливий до управлінського впливу і критично ставиться до вимог до нього. Розвиток персоналу є одним із головних чинників економічного успіху

організації. Він повинен забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізуються особисті здібності працівника та підвищуються конкурентні переваги персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оскільки, управління персоналом є складною системою з безліччю елементів, що впливають один на одного, дослідження питання розвитку персоналу є надзвичайно важливим і актуальним. Різноманітні аспекти управління та розвитку персоналу підприємств висвітлені у своїх працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців: Д. Богині, О. Грішної, Г. Дмитренка, А. Єгоршина, В. Колесова, О. Кузнєцової, О. Левченка, Е. Лібанової, В. Лича, В. Савченка, Л. Фільштейна, Г. Щекіна, В. Брокбенка, М. Семикіної, Дж. Грехему, П. Друкеру, І. Бондаря, М. Дрозача та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження системи управління розвитком персоналу та визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

**Виклад основного матеріалу дослідження.** 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 [3, с. 103].

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [5].

Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг [6 с. 24] (див. Рис. 1).

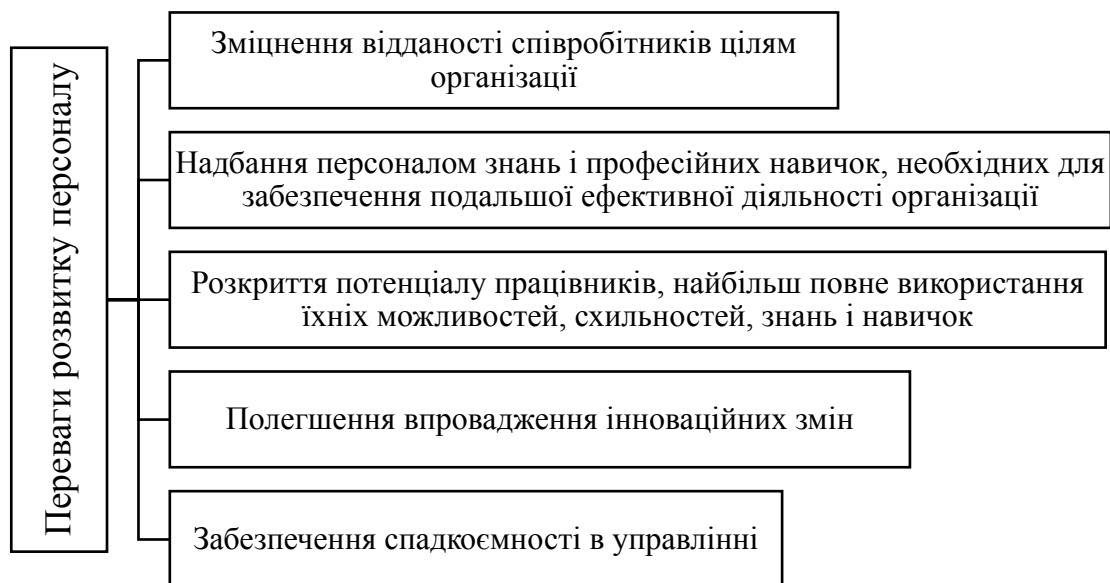


Рис. 1. Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації

Задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей, полягають у такому:

- виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування
- трудової кар'єри.

Під стратегічним управлінням розуміють процес встановлення довготермінового спрямування організації, визначення специфічних цілей, розробки стратегії для їх досягнення з урахуванням зовнішніх та внутрішніх обставин, а також засобів виконання обраного плану дій [1, с. 311].

Між стратегією розвитку персоналу та загальною стратегією підприємства обов'язково повинен існувати тісний взаємозв'язок, який може

носити двосторонній характер. Мається на увазі, що процеси розвитку персоналу можуть або ж залежати від стратегії компанії, або ж самі визначати її. У першому випадку, політика розвитку персоналу підтримує реалізацію корпоративної стратегії та слугує підґрунтям для розробки структурованої, заснованої на принципах розвитку тактики. У другому випадку, процеси розвитку персоналу визначають та забезпечують базу для формування корпоративної стратегії. На нашу думку, ступінь та сила взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу та загальної стратегії підприємства визначають рівень економічної ефективності, гнучкості та конкурентоздатності господарюючого суб'єкта.

Стратегічні аспекти розвитку персоналу частково висвітлено у працях таких вітчизняних економістів, як: Колпаков В.М., Савченко В.А., Щекін Г.В. та ін. Спираючись на розробки вище перелічених вчених та на результати власних наукових досліджень, нами виокремлено кілька можливих стратегічних підходів до управління розвитком персоналу (див. Рис. 2) [4].



Рис. 2. Основні стратегічні підходи до управління розвитком персоналу

Найбільшою мірою потребам часу відповідає стратегія суцільного розвитку персоналу, оскільки саме вона реалізовує концепцію безперервного навчання працівників та дає можливість створити сприятливе середовище, у якому вони хотіли б і могли використовувати власний потенціал та удосконалені здібності.

Окремі підприємства використовують стратегію, спрямовану на розвиток індивідуальної ефективності та потенціалу лише управлінського персоналу. Вибір даного варіанту управління розвитком персоналу обґрунтовується тим, що здатність підприємства до ефективної реалізації будь-якої стратегії залежить, перш за все, від рівня розвитку здібностей керівників усіх рівнів.

Стратегія управління знаннями ґрунтується на відношенні до знань як до ключового ресурсу організації. Метою даної стратегії є генерація потоку знань (релевантної інформації) та обміну ними між усіма членами трудового колективу з метою стимулювання навчальних процесів.

Окремі господарюючі суб'єкти акцентують свою увагу на значенні та доцільності саморозвитку працівників. При цьому, вони визначають напрямки такого саморозвитку стосовно набуття потрібних знань, умінь, навичок та типів поведінки, стимулюючи працівників за допомогою економічних та неекономічних методів мотивації.

На жаль, вище представлені стратегії сьогодні використовуються незначною частиною вітчизняних підприємств, позаяк потребують значних затрат фінансових ресурсів. Більшість українських суб'єктів господарювання не приділяють достатньої уваги процесам розвитку персоналу та схиляються до залучення «готової» робочої сили необхідної кваліфікації, або ж здійснюють навчання персоналу безпосередньо у процесі роботи чи «за необхідністю». Тобто, навчання відбувається спонтанно, хаотично і лише в тих випадках, коли це вкрай необхідно. Такий підхід є невиправданим, оскільки не дає можливості налагодити ефективної системи управління розвитком персоналу.

Також в останні десятиліття значного поширення набуває концепція компетентнісного підходу до управління персоналом, що в значному ступені



пов'язано з намаганням організацій дотримуватися вимог міжнародного стандарту якості ISSO 9001:2000, згідно з яким організація повинна:

а) визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;

б) організувати підготовку або вживати інших заходів для задоволення цієї потреби;

в) оцінювати ефективність вжитих заходів;

г) забезпечувати мотивованість працівників шляхом обізнаності персоналу у доцільності та важливості своєї діяльності і щодо внеску досягнення цілей у сфері якості;

д) реєструвати дані про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи [7].

Слід відмітити також те, що компетентнісний підхід вийшов далеко за межі сфери управління персоналом: він є доволі поширеним у сфері освіти (як основа забезпечення якості освіти) та педагогіки, у сфері державного управління тощо. Однак таке його розповсюдження ще не привело до встановлення єдиних підходів до тлумачення його базових понять, а саме: компетенція та компетентність та їх співвідношення. Якщо коротко резюмувати матеріал існуючих досліджень у сфері компетентнісного підходу, то можна побачити, що є два варіанти тлумачення змісту даних категорій: або вони розглядаються як тотожні, або диференціюються. З цього випливає, що залежно від того, яким чином визначені ці поняття в конкретній організації або сфері управління та їх співвідношення, відбувається трактування і самого компетентнісного підходу, і складу компетенцій.

Згадана частина працівників характеризується певними особливими рисами, які слід враховувати, щоб покращити ефективність управління ними:

– особливості організаційної поведінки талановитих працівників (мінімізація непродуктивно витраченого часу, цілеспрямованість, відповідальність за результати тощо) [2, с. 118-120];

– особливості способу мислення, самостійності, гідності, самодостатності, свободи вираження;

– необхідність надання хороших умов праці та відпочинку, належного простору, гнучкого графіка роботи, наявності часу для креативного мислення;

– можливість частішого безпосереднього контакту із керівниками, топ-менеджерами та їх заступниками;

– забезпечення необхідними технічними засобами, програмними продуктами, комунікаціями;

– адекватне ставлення до талантів як до креативних творчих людей, розробників ексклюзивних (ключових) видів продукції, які забезпечують значний прибуток організації;

– можливість активного спілкування у професійних групах з відомими людьми, професіоналами у певній сфері діяльності поза підприємством;

– надання необхідної підвищеної уваги талантам, важливої допомоги, неприскіпливості контролю за виконанням поточних завдань;

– надання можливості кваліфікаційного росту під час виконання виробничих завдань;

– надання можливості співпраці з працівниками інших підрозділів, передавання досвіду тощо;

– переконання талантів у необхідності отримання ними допомоги та співробітництва з іншими працівниками підрозділу для виконання спільних важливих завдань (якщо це потрібно);

– залучення відданих здібних менеджерів для організування та спрямування діяльності талантів, створення оптимальних умов з метою досягнення цілей підприємства та реалізації виробничих завдань.

Важливою проблемою на підприємстві найчастіше є не оснащеність керівництва підприємства необхідною інформацією. Потрібно організувати систематичне навчання, проводити курси підвищення кваліфікації та влаштовувати семінари і збори. Зовсім не розвинутою також є система мотивації персоналу та його відбору. Відсутнє своєчасне комплектування

кадрами усіх ключових підрозділів підприємства. Керівництво зовсім не докладає ніяких дій, що до покращення важкої ситуації з плинністю кадрів, організаційною структурою управління підприємством та покращення складних взаємозв'язків в колективі підприємства.

Тому рекомендуються наступні дії та заходи, щоб удосконалити систему розвитку персоналу та тримати працівників на необхідному віні кваліфікації:

- вдосконалити систему навчання персоналу;
- проводити оцінку системи мотивації персоналу;
- необхідно враховувати такі чинники (вік, кваліфікація, місце проживання, стаж роботи);
- проводити атестацію персоналу, а за підсумками атестації персоналу приймати рішення про навчання, підготовку і підвищення кваліфікації;
- необхідно аналізувати структуру заробітної плати для виявлення неадекватних ставок;
- ввести в роботу підприємства метод оцінки «Інтерв'ю по компетенціям»;
- проводити навчання персоналу орієнтоване саме на специфіку сфери послуг;
- для нормування праці на підприємстві необхідно впровадити метод проведення аналізу за допомогою так званої «Фотографії робочого часу».

Ці універсальні заходи допоможуть кожному підприємству бути конкурентоздатними на своєму ринку, адже мотивовані та підготовлені працівники допоможуть підвищити ефективність роботи та збільшити прибуток. Ефективне управління персоналом дасть змогу підвищити рівень розвитку та менеджменту підприємств, а топ-менеджерам та експертам виявити найефективніші управлінські інструменти та важелі, визначити місце підприємства за рівнем ефективності серед конкурентів. Також виявиться можливим визначати інтегральні показники розвитку персоналу за їх

складовими, встановивши доцільну кількість та якісне представлення показників щодо об'єктивного оцінювання рівня розвитку персоналу вітчизняних підприємств, а також якості управління ним.

**Висновки.** Професійний розвиток працівників є важливим фактором зростання кадрового потенціалу та успішної діяльності підприємства. Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшої успішної діяльності підприємства, впровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо.

Завданням планування розвитку персоналу є визначення майбутніх вимог, що ставляться до робочих місць, а також планування заходів, необхідних для професійного розвитку працівників. На сьогодні проблемним постає питання стимулювання професійного розвитку. Це обумовлене відсутністю диференційованих підходів до ефективного матеріального та морального стимулювання професійного розвитку працівників. Перспективи подальших досліджень зосередженні в розробленні організаційно-економічного механізму ефективного забезпечення розвитку персоналу в умовах VUCA-середовища.

### **Література**

1. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.
2. Пікалов В. Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. *Академічний огляд*. 2014. №1. С.116-121.
3. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
5. Система розвитку персонала. Словарь терминов. URL: [https://www.consultant.ru/law/ref/ju\\_dict/word/sistema\\_razvitiya\\_personala/](https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala/).  
– Назва з екрану.

6. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013.427 с.
7. «ISO 9001:2000 «Системи управління якістю. Основні положення та словник. Вимоги». URL: <http://staratel.com/iso/ISO9000/Doc/index.html>