

Тематична рубрика: **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 005.95

**Миронова О.М.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та бізнесу  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ  
MAIN APPROACHES TO PERSONNEL DEVELOPMENT**

*У статті розглянуто підходи до визначення поняття «розвиток персоналу». Визначено, що найбільш доцільно визначати розвиток персоналу комплексно на основі функціонального, процесного та системного підходів. Запропоновано визначення поняття «розвиток персоналу» на основі комплексного підходу. Детально розглянуто методи навчання персоналу як один із елементів розвитку персоналу. Наведено основні переваги та недоліки застосування різних методів навчання.*

**Ключові слова:** *розвиток персоналу, функціональний підхід, процесний підхід, системний підхід, комплексний підхід, методи навчання.*

*В статье рассмотрены подходы к определению понятия «развитие персонала». Определено, что наиболее целесообразно определять развитие персонала комплексно на основе функционального, процессного и системного подходов. Предложено определение понятия «развитие персонала» на основе комплексного подхода. Детально рассмотрены методы обучения персонала как один из элементов развития персонала. Приведены основные преимущества и недостатки применения разных методов обучения.*

**Ключевые слова:** *развитие персонала, функциональный подход, процессный подход, системный подход, комплексный подход, методы обучения.*

*In the article the main approaches to the definition of the concept “personnel development”. It is determined that the most expedient defining the personnel development in a comprehensive way on the basis of functional, process and system approaches. The definition of the concept “personnel development” on the basis of a comprehensive approach is suggested. The methods of personnel training as one of the element of personnel development are considered in detail. The main advantages and disadvantages of using different methods of personnel training are given.*

**Key words:** *personnel development, functional approach, process approach, system approach, comprehensive approach, training methods.*

**Постановка проблеми.** В умовах зростаючої конкуренції для здійснення ефективної діяльності підприємствам необхідно значної уваги приділяти управлінню та розвитку персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем розвитку персоналу присвячені праці таких вчених як Д. Джой-Меттьюз, П. Журавльова, О. Крушельницька, Р. Марра, Ю. Одегова, Й. Хентце, Г. Шмідт та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення підходів до визначення розвитку персоналу та визначення основних його напрямків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасній науковій та практичній літературі існує декілька основних підходів до визначення поняття «розвиток персоналу».

Так, Веснін В. [1, с. 190] дотримується функціонального підходу, згідно з яким розвиток персоналу розглядається «як безперервне проведення заходів, які сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників і росту їхньої здатності вносити вклад в діяльність організації».

Згідно думок інших авторів [2] розвиток персоналу передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри, так і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та ін. Тобто ці автори також зосереджують свою увагу на функціональному підході.

Позиція Одегова Ю. та Журавльова П. та інших авторів [3], полягає в тому, що розвиток персоналу – це комплекс заходів, які передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації.

Хентце Й. [4] вважає розвиток персоналу однією з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу всіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. З іншого боку, він зазначає, що розвиток персоналу повинен бути спрямованим на досягнення поставленої мети та базуватися на чіткому алгоритмі дій.

Функціонального підходу дотримується Крушельницька О. [5], згідно з ідеєю якої, «професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності». Водночас, вона розглядає розвиток персоналу і як процес: «це процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад»

Процесного підходу дотримується й Кібанов А. [6] та визначає розвиток персоналу як 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, який забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри, стимулювання розвитку персоналу.

Інші автори також дотримуються процесного підходу [7, с. 103]: «професійний розвиток персоналу – це організаційний процес безперервного навчання працівникам для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійного просування по службі, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу».

На думку Джой-Меттьюза Д. [8], розвиток персоналу підприємства сприяє: вивільненню прихованих можливостей і потенціалу працівників; реалізації потенційних можливостей персоналу; поступовому руху до більш досконалого і складного стану окремого працівника і організації взагалі.

Іншим підходом для визначення розвитку персоналу є системний підхід. Згідно точки зору Савченко В. [9] розвиток персоналу необхідно розглядати як цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу і схильностей співробітників.

Автори у [10, с. 32-36] розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Таке розуміння також відповідає системному підходу, але у досить вузькому сенсі.

Також розвиток персоналу з точки зору системного підходу розглядає Колпаков В. [11]: «сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навичок, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку і реалізації цілей діяльності підприємства».

Узагальнення підходів до визначення поняття «розвиток персоналу» наведено в табл. 1.

Таким чином, на думку автора розвиток персоналу – це сукупність всіх взаємопов'язаних, послідовних, безперервних заходів щодо навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття нових компетенцій, знань, вмінь та навичок, а також адаптації працівників до нового місця, надання можливості кар'єрного зростання, творчої реалізації, що дозволить підвищити конкурентоспроможність працівників та більш ефективно виконувати свої професійні функціональні обов'язки.

Таблиця 1

## Узагальнення підходів до визначення поняття «розвиток персоналу»

Підхід	Вчені	Визначення
Функціональний	Веснін В. [1]	безперервне проведення заходів, які сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників і зростання їхньої здатності вносити вклад в діяльність організації
	Хентце Й. [4]	одна з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу всіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог
	Крушельницька О. [5]	набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності
Процесний	Крушельницька О. [5]	процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад
	Кібанов А. [6]	системно організований процес безперервного професійного навчання працівників
	Рульєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. [7]	організаційний процес безперервного навчання працівникам для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійного просування по службі, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
	Джой-Меттьюз Д. [8]	цілісний і активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань і умінь по використанню широкого спектра навчальних методів і стратегій
Системний	Савченко В. [9]	цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників
	Одегов Ю. [3]	комплекс заходів, які передбачають професійне навчання випускникам шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації
	Колпаков В. [11]	сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навичок, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки
	Грішнова О. [12]	сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства в сфері навчання персоналу, його перепідготовки та перекваліфікації

Отже, вбачається за необхідно розглядати розвиток персоналу з позиції одночасно трьох підходів – системного, процесного та функціонального.

Говорячи про розвиток персоналу, дуже часто мову ведуть тільки про професійний розвиток, тобто про придбання працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок у своїй професійній діяльності.

Так, у преамбулі Закону України «Про професійний розвиток працівників» [13] відзначено, що його положення визначають правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, розглядається як процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності. Згідно з цим Законом професійний розвиток включає неформальне та формальне професійне навчання працівників.

Не погоджуючись з цією думкою, а вважаючи, що поряд із навчанням необхідно приділяти увагу й іншим елементам розвитку персоналу: підвищенню кваліфікації, перепідготовці, адаптації, кар'єрному зростанню, творчій реалізації, – все ж зупинимось більш детально на найбільш розповсюджених та ефективних методах навчання персоналу, які сприятимуть всебічному розвитку працівників підприємств. Методи розвитку персоналу навчанням узагальнено за [9; 14; 15] та наведено в табл. 2.

**Таблиця 2**

**Методи розвитку персоналу навчанням**

Назва методу	Короткий опис методу	Результат	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Наставництво	Оволодіння професійними компетентностями в процесі діяльності та комунікації з професіоналом	Формування умінь, удосконалення навичок, розвиток професійного сприйняття, свідомості	Урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу	Орієнтація на існуючі види діяльності, високі вимоги до професіоналізму та дидактичних здібностей наставника
Розвиваюча діагностика	Оцінка та самооцінка якостей, визначення цілей професійного розвитку	Інформація для професійного розвитку, розвиток мотивації	Можливість подальшого урахування індивідуальних особливостей	Обмеженість впливу сферою мотивації та усвідомленням професійних завдань

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5
Навчання на робочому місці	Оволодіння професійними компетентностями в процесі діяльності після інструктажу та/чи демонстрації	Професійні компетентності, розвиток професійної свідомості	Мінімальні затрати, висока практична направленість	Орієнтація на існуючі види діяльності, низькі варіативні можливості
Формалізоване навчання	Розвиток в процесі використання традиційних форм навчання: лекцій, практикумів, семінарів тощо	Професійні знання, уміння, розвиток професійної свідомості та мотивації	Прогнозовані затрати, алгоритмізованість процесу	Незначна ступінь урахування впливу розвиваючих умов, низька прогнозованість ефекту розвитку
Коучінг	Формування компетентностей та розвиток професійних якостей в процесі специфічної діяльності	Удосконалення умінь, розвиток професійної свідомості, задатків та здібностей	Урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу	Високі вимоги до професіоналізму коуча, значна тривалість процесу
Тренінг	Формування компетентностей та розвиток професійних якостей в діяльності у специфічному середовищі	Уміння, навички, розвиток професійної свідомості та мотивації	Алгоритмізованість процесу, висока прогнозованість результату	Фрагментарність змін, що здійснюються, високі вимоги до професіоналізму тренера
Ротація кадрів	Оволодіння компетентностями за суміжними видами діяльності	Компетентності, мотивація, розвиток професійної свідомості	Можливість впливу на мотивацію працівника мало затратними заходами	Обмеженість існуючим колом робіт, орієнтація на вже існуючі види діяльності

Керівництво підприємства може обирати різні методи навчання в залежності від цілі та категорії працівників. Найбільш доцільно застосовувати комплексний підхід до вибору методів навчання, який дозволить максимально сприяти розвитку персоналу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підтверджено, що для визначення розвитку персоналу доцільно використовувати функціональний, процесний та системний підходи. Серед різних напрямків розвитку персоналу – навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, адаптації, надання

можливості кар'єрного зростання та творчої реалізації, перш за все, необхідно приділяти увагу професійному навчанню.

### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
2. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
3. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев: учебник для студ. экон. спец. / Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова. – М. : Финстатинформ, 1997. – 878 с.
4. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце. – М.: Междунар. отношения, 1997 – 102 с.
5. Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посібник / О. Крушельницька, Д. Мельничук; 2-е вид., перероб. й доп. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 301 с.
7. Рульєв В. А. Управління персоналом / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2012. – 310 с.
8. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой- Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
9. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2009. – 351 с.
10. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики : перевод / Р. Марр, Г. Шмидт, И. Прокопенко и др. ; под науч. ред. и с предисл. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Наука, 2005. – 468 с.



11. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика / В. Колпаков // Персонал. – 2004. – № 11. – С. 64–69.
12. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини / О. А. Грішнова. – К.: Знання, 2007. – 559 с.
13. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12.01.2012р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
14. Даринская В. М. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр» / В. М. Даринская, И. Н. Чаплыгин. – СПб.: Речь, 2008. – 224 с.
15. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 440 с.

#### **REFERENCES:**

1. Vesnin V. R. Prakticheskiy menedzhment personala: Posobie po kadrovoy rabote / V. R. Vesnin. – М.: «Yurist», 2001. – 496 s. (in Russian)
2. Hrynova V. M. Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva : monohrafiia / V. M. Hrynova, H. I. Pysarevska. – Kh.: Vyd. KhNEU, 2012. – 228 s. (in Ukrainian)
3. Odegov Yu. G. Upravlenie personalom / Yu. G. Odegov, P. V. Zhuravlev: uchebnik dlya stud. ekon. spets. / Rossiyskaya ekonomicheskaya akademiya im. G. V. Plekhanova. – М. : Finstatinform, 1997. – 878 s. (in Russian)
4. Khenttse I. Teoriya upravleniya kadrami v rynochnoy ekonomike / I. Khenttse. – М.: Mezhdunar. otnosheniya, 1997 – 102 s. (in Russian)
5. Krushelnytska O. Upravlinnia personalom: navch. posibnyk / O. Krushelnytska, D. Melnychuk; 2-e vyd., pererob. y dop. – К.: Kondor, 2005. – 304 s. (in Ukrainian)
6. Kibanov A. Ya. Upravlenie personalom organizatsii: strategiya, marketing, internatsionalizatsiya: ucheb. posobie / A. Ya. Kibanov, I. B. Durakova. – М.: INFRA-M, 2011. – 301 s. (in Russian)

7. Ruliev V. A. Upravlinnia personalom / V. A. Ruliev, S. O. Hutkevych, T. L. Mostenska. – K.: Kondor, 2012. – 310 s. (in Ukrainian)
8. Dzhoy-Mett'yuz D. Razvitie chelovecheskikh resursov / D. Dzhoy- Mett'yuz, D. Megginson, M. Syurte; per. s angl. – M.: Eksmo, 2006. – 432 s. (in Russian)
9. Savchenko V. A. Upravlinnia rozvytkom personalu / V. A. Savchenko. – K.: KNEU, 2009. – 351 s. (in Ukrainian)
10. Upravlenie personalom v usloviyakh sotsial'noy rynochnoy ekonomiki : perevod / R. Marr, G. Shmidt, I. Prokopenko i dr. ; pod nauch. red. i s predisl. R. Marra, G. Shmidta. – M.: Nauka, 2005. – 468 s. (in Russian)
11. Kolpakov V. Upravlinnia rozvytkom personalu: teoriia i praktyka / V. Kolpakov // Personal. – 2004. – # 11. – S. 64–69. (in Ukrainian)
12. Hrishnova O. A. Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny / O. A. Hrishnova. – K.: Znannia, 2007. – 559 s. (in Ukrainian)
13. Zakon Ukrainy «Pro profesiinyi rozvytok pratsivnykiv» # 4312-17 vid 12.01.2012r. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>. (in Ukrainian)
14. Darinskaya V. M. Otsenka i razvitie personala metodom «Assessment-tsentr» / V. M. Darinskaya, I. N. Chaplygin. – SPb.: Rech', 2008. – 224 s. (in Russian)
15. Spivak V. A. Razvivayushchee upravlenie personalom / V. A. Spivak. – SPb.: Izdatel'skiy dom «Neva», 2004. – 440 s. (in Russian)

**Myronova O.M.**

PhD, Associated professor,

Associated professor of Management and Business Department,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## **MAIN APPROACHES TO PERSONNEL DEVELOPMENT**

The personnel development is one of the key problems that are considered by management as general and human resource management as a whole. There are different approaches for defining concept “personnel development”: functional,

process and system. Given the theoretical and applied importance of research of using some of these approaches for accurate defining concept “personnel development”, it is quite debatable in the modern economic environment.

According to the functional approach the personnel development is considered as the sequence of measures which lead to training, qualification’s increasing, career growing etc. Process approach by different authors is defining personnel development as organizational process of continues training of the personnel for increasing the production tasks performance. System approach illustrates personnel development as a focused set of informational, educational and job-specific elements which improve qualification of the employees and lead to development of the enterprise in general.

Analysis of given approach is given opportunity to identify the most optimal definition of personnel development based on comprehensive approach which includes the main points from functional, process and system approaches.

According to comprehensive approach to personnel development the enterprises’ management should implement a lot of specific activities, such as: employee’s training and retraining, providing opportunities for qualification improving, career growing, creative realization, adaptation for “new” employees to the work places and others.

In details the most popular and effective training methods are considered. There are mentoring, training at the work place, formalized learning, coaching, trainings, rotation of staff, developing diagnostics. All of these methods give opportunities for personnel develop their competencies, get specific knowledge, improve practical skills but in different ways. It was given short description of each method, illustrated desired result after implementing each of the methods. The main advantages and disadvantages of using given methods are analyzed. Concluded the management of an enterprise can choose different training methods depending on the purpose and categories of employees.

In the article, it is considered the main approaches to personnel development defining. The comprehensive analysis as the most optimal approach for definition

“personnel development” is suggested. One of the required activities for personnel development – training methods – is considered. For further researches of personnel development it is necessary to examine and find opportunities for other activities which lead to continuous personnel development.