

Маркова Н. С.,

к. е. н., доцент кафедри управління персоналом

Харківського національного економічного університету

УДК 005.95:005.591.3

## **Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу**

**Вступ.** Реалізація управлінських повноважень в сфері менеджменту персоналу повинна спиратися не тільки на мистецтво управління керівних кадрів, а й ґрунтуватися на наукових засадах, дослідження чого набуло бурхливого розвитку протягом останнього століття. Важливим аспектом якості кадрової роботи виступає вибір моделей розвитку персоналу як важливого елемента формування компетенцій, підвищення освітньо-професійного, інтелектуального та креативного рівня працівників в контексті прямування до інформаційної економіки, де ці якості виступають конкурентними перевагами на ринку праці й створюють всі можливості для самовдосконалення. З огляду на специфічність предмету дослідження: з одного боку, вивчення суто теоретичних питань управління розвитком персоналу – принципів, функцій та моделей, з іншого, – доцільність їх проведення обґрунтовується тільки з метою практичної реалізації, актуальним виступає вивчення й аналіз поглядів відомих вчених та економістів щодо синтезу науки й емпіричних результатів управління розвитком персоналу. Незважаючи на опрацьованість науково-методологічного інструментарію управління (законів, закономірностей, принципів, функцій, моделей), та його частина, яка стосується управління розвитком персоналу потребує більш детального вивчення через пріоритетність такого фактору виробництва, як праця, особливо в знанневомісткій економіці, до якої прямує Україна.

**Постановка задачі.** Виходячи з актуальності дослідження у сфері управління розвитком персоналом з наукової точки зору, використовуючи мистецтво менеджерського впливу на працівників, метою статті виступає обґрунтування набору принципів, функцій та моделей розвитку персоналу з урахуванням перспектив використання господарюючими суб'єктами інтелектуаломістких та інформаційних технологій. Дослідження здійснено з використанням методів системно-логічного та історико-економічного аналізу, синтезу, графічного зображення.

**Результати.** Науковий інструментарій менеджера з кадрів ґрунтується на використанні сукупності певних принципів, що тісно пов'язані із законами, але об'єктивно в природі не існують, створюються в процесі систематизації знань. Принципи повинні відповідати загальному поняттю управління та його складовим елементам: цілям, способам, засобам та впливам, а також правилам дії суб'єкту та об'єкту управління розвитком персоналу.

Деякі автори [4] наголошують на важливості відокремлення принципу пропорційності в процесі розвитку, який означає наявність певних кількісних співвідношень між частинами цілого, інші [1] – наукові погляди базують на концепції сталого розвитку суспільства, серед яких відокремлюють територіальне управління економікою, безпеку, відповідальність, розширені потреби людини, справедливість, інноваційність, рівність, двовекторність, узгодженість інтересів (співробітництво), інституціоналізм тощо.

Відповідно до проблематики використання й розвитку персоналу Залознова Ю. С. [3] пропонує використовувати наступну систему принципів: орієнтація на збалансованість інтересів роботодавця та працівників, формування сприятливих умов збереження, ефективного розвитку працівників і виробництва; розвиток виробничої демократії; справедливість; збалансованість ефективності всіх видів діяльності з відповідним розвитком персоналу; комплексність; профілактичний характер діяльності; страхування

ризиків; відповідальність персоналу за якість та результативність праці; інноваційність у розвитку виробництва та персоналу тощо.

Мартиненко В. П. [5] конкретизує принципи в контексті управління стійким розвитком промислових підприємств та зводить їх до таких: системності, компетентності, ієрархічності, зворотного зв'язку.

Неоднозначне тлумачення специфіки набору принципів ускладнює управління, призводить до вибору стратегій, неадекватних існуючим умовам. Розв'язання цих проблем дозволить вибрати оптимальні моделі розвитку персоналу, що спростить процес взаємодії об'єкту та суб'єкту. Автором до специфічних принципів управління розвитком персоналу віднесено наступні: науковість, функціональність, економічність, адаптивність, комплексність, відповідальність, справедливість, інноваційність, двовекторність, безперервність.

Принцип науковості означає базування управління розвитком персоналу на науковому підґрунті, використання світового надбання дослідників із зазначеного питання з тим, щоб врахувати накопичений досвід із планування, організації, мотивації, координації та контролювання процесу розвитку. Тісний зв'язок між теорією та практичною діяльністю дає можливість забезпечити раціональність, комплексність та цілісність управління розвитком, врахувати можливі прорахунки та надбання фахівців підприємства, використовуючи світовий науковий досвід.

Орієнтація керівництва підприємства на всебічний розвиток персоналу не повинна переслідувати мету "розвиток заради розвитку", адже кошти, витрачені на її реалізацію, є марнотратством. Тільки розвиток заради досягнення глобальної стратегічної мети діяльності підприємства може забезпечити отримання необхідного результату. Ці положення пояснює принцип функціональності, за допомогою якого можна узгодити інтереси суб'єкту та об'єкту, а також елементів системи управління розвитком персоналу з тим, щоб поставлені цілі були адекватні витраченим на їх досягнення ресурсам.

Принцип економічності повинен забезпечити раціональне використання коштів на розвиток персоналу з тим, щоб досягнути максимально можливого ефекту за критерієм “витрати-результат”. При цьому фінансування програм з розвитку персоналу не повинне здійснюватися за остаточним принципом після реалізації цілей з інноваційної, маркетингової, виробничо-господарської діяльності тощо, в іншому випадку такий підхід суперечить сучасному постулату в сфері менеджменту персоналу “працівники – ключовий актив підприємства”.

Застосування моделей, додержання певних підходів та способів з розвитку персоналу повинно здійснюватися з урахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища системи, а зарубіжний досвід – в найбільшому ступені пристосований до вітчизняної дійсності. Ці умови виконуються за додержання принципу адаптивності управління розвитком персоналу.

Застосування інструментарію з управління розвитком персоналу повинно носити комплексний характер, тобто охоплювати всі професійно-кваліфікаційні групи персоналу, а також підрозділи підприємства з урахуванням пріоритетності і з відокремленням “ключових” та “другорядних” працівників. Такий підхід здійснюється в контексті теорії двоїстості ринку праці, коли першочергову увагу приділяють високопрофесійним, кваліфікованим, освіченим працівникам, на яких є незадоволений попит на ринку праці, відповідно, на внутрішньокорпоративному тощо; щодо “другорядного” персоналу, то їх роль у забезпеченні виконання стратегічних цілей підприємства майже не значуща, тому керівництво не зацікавлено в утриманні їх на робочих місцях через наявну пропозицію.

Принцип відповідальності має двояке трактування: з одного боку – це відповідальність менеджерів за якість управління розвитком персоналу, його комплексність, безперервність, з іншого – відповідальність найманих працівників за покладені на них функції та обов’язки в межах посадової

інструкції, трудового договору та інших нормативно-правових документів внутріорганізаційного характеру, які реалізуються в контексті норм чинного законодавства.

Принцип справедливості відповідає за можливість кожного працівника мати однакові можливості для розвитку з урахуванням особистісних, інтелектуальних, професійних, психоемоційних характеристик, бути винагородженим відповідно до результатів праці. Даний принцип діє відповідно до системи соціального захисту в контексті соціального партнерства як паритетне вираження інтересів працівника, представника інтересів групи працівників – профспілки та підприємства.

Принцип інноваційності передбачає необхідність використання новітніх технологій при управлінні розвитком персоналу, забезпечує конкурентоспроможність як персоналу, так і підприємства на основі застосування, в основному, ноу-хау управлінських заходів. Дотримання даного принципу здійснюється в контексті знанієорієнтованого управління в системі економіки знань, що передбачає всебічне використання інтелектуально-креативного потенціалу персоналу із застосуванням сучасних інформаційних систем.

Принцип двовекторності як один з базових принципів сталого розвитку суспільства можна використовувати відповідно до дії мікроекономічних систем з позиції поєднання жорсткого регулювання управління розвитком персоналу на основі застосування правил, процедур, програм, проектів, з іншого – надати можливість певним процесам здійснюватися самостійно, без здійснення будь-яких управлінських впливів.

Управління розвитком персоналу – це не одномоментний, повторюваний з певною періодичністю процес, який здійснюється час від часу, що залежить від наявності ресурсів, бажання керівництва, необхідності, викликаного дією зовнішніх чинників. Тільки забезпечення безперервності розвитку дозволить виконати умови якісного управління, постійного

еволюційного процесу в єдності досягнення цілей як співробітника, так і підприємства. Дані постулати чинні за дотримання принципу безперервності.

Зміст виконуваної роботи на конкретній посаді визначається набором певних функцій. Функції визначають вид управлінської діяльності, незалежно від місця їх прояву, тобто від підприємства, характеру його діяльності, місця знаходження, масштабів діяльності тощо. Серед загальних функцій менеджменту можна відокремити планування, організацію, управління, мотивацію та контролювання. Зосереджуючи увагу на досліджуваній проблематиці, ці функції повинні виконуватися на всіх рівнях, якщо мова йде про управління, але в контексті управління розвитком персоналу нас більше цікавлять конкретні функції, що визначають направленість праці людини на певний об'єкт. Відокремимо конкретні функції, притаманні управлінню розвитком персоналу, серед яких автором запропоновано наступні:

визначення пріоритетних складових системи розвитку персоналу щодо роботи над ними;

визначення фінансових та нематеріальних можливостей підприємства щодо розвитку персоналу;

проведення профорієнтаційної роботи серед персоналу на предмет виявлення їх здібностей щодо виконання певних виробничо-управлінських функцій;

розробка та впровадження програм з адаптації персоналу;

виявлення професійно-компетентнісного рівня працівників та означення його відповідності займаній посаді на основі проведення їх оцінки (кадровою службою підприємства або за допомогою залучених консультантів);

проведення професійного навчання персоналу на основі первинної професійної підготовки, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки тощо;

виявлення особистісних та професійних якостей персоналу з метою планування їх кар'єрного зростання й кар'єрного якорю та їх взаємозв'язок з пріоритетами розвитку підприємства;

виявлення необхідності щодо оновлення або модернізації методичного та програмного забезпечення;

розробка та реалізація програм з розвитку персоналу;

дотримання положень законодавства в частині розвитку персоналу;

забезпечення умов для гармонійного розвитку персоналу;

регулювання відносин між працівником, профспілкою та роботодавцем (або його представником);

координація робіт лінійних та кадрових менеджерів.

Поряд із загальними та конкретними функціями автором відокремлено специфічні функції розвитку персоналу, до складу яких запропоновано включити:

функція продукування знань відповідає за необхідність створення, трансферу, розповсюдження, акумулювання та збереження знань, що генеруються персоналом з метою їх використання сьогодні та в майбутньому;

просвітницька функція передбачає всебічний розвиток професійно-інтелектуальних здібностей працівників на основі первинної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

функція розподілу ресурсів на розвиток персоналу за першочерговим принципом в залежності від стратегічних цілей підприємства;

функція інноватики передбачає забезпечення процесу профорієнтації, адаптації, оцінки, професійного навчання, мотивації, соціального розвитку персоналу сучасними засобами зв'язку, роботи, обробки інформації;

функція узгодження цілей працівників та підприємства на основі виявлення взаємовигідних пріоритетних задач.

В комплексі загальні, конкретні та специфічні функції визначають той перелік дій, який необхідно здійснювати керуючою підсистемою задля того,

щоб функціонування керованої підсистеми привело до досягнення соціально-економічної ефективності діяльності підприємства.

Переходячи до моделей розвитку персоналу слід простежити еволюційний шлях їх розвитку, які умовно можна розділити на п'ять етапів:

1. Використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – 60-ті рр. XX ст.).
2. Управління персоналом (починаючи з 20-х рр. XX ст.).
3. Управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.).
4. Управління людиною (починаючи з 60-х рр. XX ст.).
5. Ефективність менеджменту персоналу (починаючи з XIX ст.).

Перший етап характеризується тим, що управління та персонал почали розглядатися з наукової точки зору. Одні з перших праць у сфері наукової організації праці, безперечно, належать У. Тейлору, який є початківцем наукового управління, організації та нормування праці, що відображено у праці “Принципи наукового управління”. В цей період працівник розглядався як другорядний ресурс, “придаток” машини, тобто із споживчої точки зору.

Зміщення поглядів науковців на побудову організаційної структури як головного елементу раціоналізації праці та підвищення її продуктивності відбувається в контексті другого етапу та відмічено в працях М. Вебера, А. Файоля. Вони пропонують розглядати працівника з позиції його місця в контексті організаційної ієрархії, виконуваних ним функцій, наявних обов'язків, нівелюючи соціальні аспекти менеджменту.

Перехід до соціальноорієнтованого управління відбувається завдяки результатам Хоуторнського експерименту під керівництвом Е. Мейо, який поклав основу для розгляду людини як головного ресурсу підприємства із врахуванням особистісних, психофізіологічних, професійних якостей, що характерно для третього етапу еволюції менеджменту персоналу.

Відносно четвертого етапу, то в якості головного суб'єкта та об'єкта підприємства виступає людина, яка знаходиться в контексті системи понять “організація – сім'я”, а функція менеджменту полягає в “управлінні людською істотою”. Як основний фактор, що впливає на поведінку людей,



розглядається організаційна культура, що формується, виходячи з інтересів, цінностей, мотивів як керуючої, так і керованої системи, а також звичаїв, традицій, менталітету нації.

П'ятий етап, запропонований Гавкаловою Н. Л. [2], передбачає визначення головної ролі знань та інтелекту працівників при досягненні соціально-економічної ефективності діяльності підприємства, що відповідає концепції інтелектуального капіталу, запропонованої Беккером Г. та Шульцем Т. та розвинутою рядом вітчизняних дослідників (Грішновою О. А., Кендюховим О. В., Михайловою Л. І., Чухно А. А.). Як зазначає Туленков М. В. [7] менеджмент багатьох підприємств прагне “заморозити” людський капітал, щоб уникнути звільнень або обійтись без запровадження інновацій. За такого підходу втрачається здатність кваліфікованих кадрів до саморозвитку, що негативно відбивається на рівні конкурентоспроможності продукції.

В загальному вигляді модель характеризується образом реального об'єкту в матеріальній або ідеальній формі, створюється для об'єктів, безпосереднє вивчення яких пов'язано з певними труднощами. Відповідно до визначених етапів автором відокремлено такі моделі розвитку персоналу: технікоцентричну, бюрократичну, соціоцентричну, партисипативну, знанневоорієнтовану. Схематично зв'язок між визначеними етапами управління персоналом та моделями його розвитку наведено на рис. 1.

Незважаючи на те, що в економічно розвинених країнах чітко простежується еволюція використання моделей розвитку персоналу, на вітчизняних підприємствах по-різному ставляться до специфіки цього процесу. Технікоцентрична модель розвитку передбачає акцентування уваги на розвитку не персоналу, а техніки та технології виробництва, використання “потогінної” системи організації праці, нівелювання уваги до потреб працівників. Основною метою розвитку виробництва виступає нарощення його обсягів, тоді як ядро персоналу складають низько- та некваліфіковані робітники, що не мають жодних соціальних гарантій з боку держави.



Рис. 1. Зв'язок між етапами управління персоналом та моделями його розвитку

Бюрократична модель визначає розвиток персоналу тільки в межах посадових обов'язків без апеляції до особистісних потреб та соціальних аспектів функціонування колективу.

Визначення головної ролі морально-психологічного клімату в колективі, розвиток персоналу не тільки з професійної точки зору, але й як елементу соціуму передбачає застосування соціоцентричної моделі розвитку персоналу. Відповідно до її сутності розвиток персоналу необхідний для підвищення продуктивності праці, але тільки в контексті специфіки розвитку інших членів колективу.

Сутність партисипативної моделі розвитку персоналу полягає у тому, що працівники разом із менеджером з кадрів та безпосереднім керівником визначають вектори свого розвитку в контексті специфіки діяльності підприємства, кон'юнктурної позиції на ринку, стратегічних орієнтирів тощо. При цьому важливим аспектом є орієнтація на бажання індивіда розвиватися.

Знаннєвоорієнтована модель передбачає розширення меж можливостей “ключових” співробітників у напрямі їх розвитку з тим, щоб акумулювання знань та інтелекту сприяло підвищенню статусу підприємства, його ринковому іміджу, що, відповідно, веде до організаційно-економічної ефективності його діяльності. Накопичення знань відбувається як на матеріальних носіях даних (електронних та паперових документах), так і в головах кожного співробітника. Для еволюції економіки, відомої знаннями (knowledge-driven economy), необхідний розвиток та розповсюдження інформаційних технологій, що дозволяють трансформувати знання в інформацію та в закодованому вигляді передавати їх через комунікаційні мережі. За оцінками експертів, в промислово розвинутих країнах приблизно 40% ВВП вже зараз створюється на базі знань, а успіх національної економіки визначається ефективністю в збиранні та використанні знань та технологій [6]. Вкладання в знання, створення мереж знань є ключовим чинником розвитку нововведень, а їх розповсюдження – джерелом продуктивності та розвитку персоналу. В даний час відбувається зміни парадигми розвитку суспільства, а разом з нею парадигма кінцевої освіти. Її місце займає парадигма безперервного навчання. Задача формування мотивації людини до навчання протягом всього життя стає найбільш актуальним, адже від її успіху залежать і темпи науково-технічного прогресу, і розвиток економіки нового типу (економіка знань), і реалізація концепції сталого розвитку суспільства [6].

Вибір моделі розвитку персоналу залежить від дії багатьох чинників, адже абсолютне копіювання зарубіжного досвіду веде до помилок в управлінні, тому з тим, щоб обрана модель була адекватна необхідно її адаптувати до сучасних вимог господарювання.

**Висновки.** Базуючись на засадах наукового менеджменту та застосовуючи спеціально розроблений інструментарій управління розвитком персоналу – принципи, функції, моделі – з’являється можливість організації роботи підприємства в контексті знаннєвоорієнтованого управління, на чому

ґрунтується діяльність провідних корпорацій світу та політичних спрямувань країн заходу. Автором запропоновано використовувати комплексну дію загальних, конкретних та специфічних функцій, а також принципів, які в сукупності дозволять вирішити проблеми розвитку персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів, нестабільності зовнішнього середовища, особливо політико-законодавчого поля, зниження мотивації персоналу до високопродуктивної праці, соціальної напруженості в суспільстві. Розроблені моделі розвитку персоналу, що описують специфіку кількісно-якісних перетворень в кадровій роботі та наборі компетентнісно-функціональних характеристик, дозволять власникам бізнесу та менеджерам визначитися з тим, який вектор діяльності є провідним в їх функціональній області, який шлях дозволить набути конкурентних переваг на ринку, вистояти в міжнародній боротьбі за споживача.

#### **Список використаних джерел.**

1. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / І. М. Вахович // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 15. – С. 17-27.

2. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с. (Укр. мов).

3. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості / Ю. С. Залознова. – Донецьк, 2008. – 380 с.

4. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166-173.

5. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. – 2004. – № 4. – С. 191-200.

6. Мясоедова Т. Г. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия / Т. Г. Мясоедова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 29-36.

7. Туленков В. М. Технологізація управління кадровим потенціалом сучасної організації / В. М. Туленков // Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2007. – № 1. – С. 49-59.

### ***Відомості про авторів***

Маркова Наталя Сергіївна

Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом  
Харківський національний економічний університет (ХНЕУ)

Адреса службова: м. Харків – 61001 пр. Леніна 9а ХНЕУ

Адреса домашня: м. Харків – 61177 вул. Докучаєва 7 кв. 1

Тел. дом 057-719-64-41

Тел. моб. 067-95-05-221

м. Харків-61177, вул. Докучаєва 7, кв. 1

NatalyMarkova@ukr.net