

фіциту робочої сили в окремих районах, галузях, що є додатковим фактором міграції населення.

Економічний підхід до дослідження механізму міграції сконцентрований на вивченні мобільності населення як форми прояву економічних відносин і недооцінює соціально-психологічні фактори, що беруть участь у зародженні, плінні й розвитку міграції населення на рівні індивідуумів і малих груп. Слід зазначити, що економічна та соціальна основи міграції переплетені, тому слід розглядати економіко-соціологічні основи міграції населення. Без пізнання дії механізму міграції населення в діяльності особистостей і соціальних груп перейти до практичного використання їх важко. Людина виступає не просто носієм здатності до праці, вона втілює в собі трудовий потенціал, споживача й особистість з її різноманітними ціннісними орієнтаціями.

Із соціологічної точки зору, схема дії механізму міграції населення може бути представлена в такий спосіб (рис. 2).

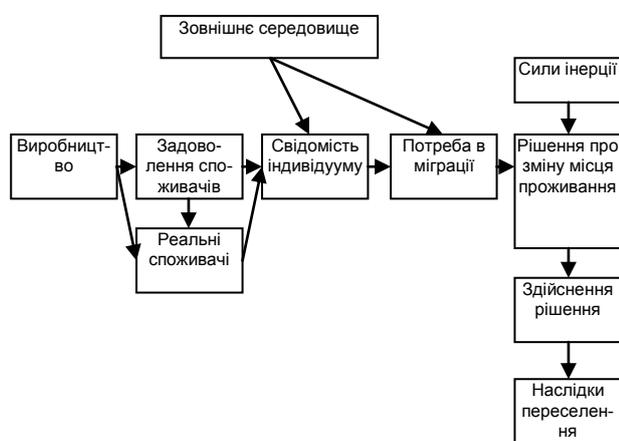


Рис. 2. Схема дії механізму міграції населення (соціологічний підхід)

Відповідно до запропонованої схеми дії механізму міграції існуючі протиріччя між реальними потребами і ступенем їх задоволення породжують потребу в міграції.

Із розвитком суспільства зростають потреби індивіда, причому головна роль переходить від матеріальних до інтелектуальних і соціальних потреб, наприклад, підвищення кваліфікації, потреба в просуванні по службі, в поліпшенні умов та якості праці і т. д. У такий спосіб об'єктивно існуюча потреба в міграції перетворюється в усвідомлену потребу (в даному випадку потреба в міграції – вторинна, вона є похідною від первинних потреб), що веде до прийняття і здійснення рішення про міграцію.

**Література:** 1. Бондырева С. К. Миграция (сущность и явление): Учебн.-метод. пособие / С. К. Бондырева, Д. В. Колесов. – М.: МПСИ; Воронеж: МОДЭК, 2004. – 296 с. 2. Демографический энциклопедический словарь / Гл. ред. Д. И. Валентей. – М.: Сов. энциклопедия, 1985. – 608 с. 3. Народонаселение. Энциклопедический словарь / Гл. ред. Г. Г. Меликян; [Ред. кол.: А. Я. Кваша, А. А. Ткаченко, Н. Н. Шаповалова, К. Д. Шеметов. – М.: Большая российская энциклопедия, 1994. – 640 с. 4. Романець О. Ф. Міграції населення та їх місце у вирішенні проблем використання трудових ресурсів // Наукові записки Тернопільського педуніверситету. – 1999. – С. 49 – 51.

Стаття надійшла до редакції  
22.01.2008 р.

УДК 331.108

Пушкарь А. И.  
Курдицкая О. С.

## МНОГОАСПЕКТНЫЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

*The formation and the motivation of the multispect approach to the building of personnel development system is made.*

Стремительное изменение экономических условий деятельности предприятия, увеличение разнообразия и сложности интеллектуальных работ обуславливают актуальность тем формирования, развития и использования такого ресурса, как персонал. С другой стороны, увеличивается сложность управления данным объектом, так как сам объект усложняется: повышается средний уровень образования персонала, остается высокой динамика изменения содержания профессий, расширяется поток информации и учащаются информационные перегрузки персонала. Таким образом, практическая проблема построения системы развития персонала остается актуальной для новых реалий информационной экономики. Изучением и обоснованием важности развития персонала в информационной экономике занимаются многие отечественные и зарубежные ученые, такие, как М. Армстронг, Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу, М. Уорнер, М. Витцель, К. Э. Вейк, А. Я. Кибалов и др., они достигли успехов в разрешении следующих задач: формулирования целей стратегического развития персонала [1], корректирования взаимодействия организационной культуры и развития персонала [2, с. 68; 3; 4], разработки систем управления качеством труда и конкурентоспособности персонала [5], формирования программ развития менеджеров виртуальных организаций [6], влияния качества коммуникаций и управления знаниями на развитие персонала [7; 8], формулирования функций развития персонала [9] и др.

Практическая проблема формирования системы развития персонала порождает ряд нерешенных научных задач, а именно: выявление характеристик и свойств многоаспектного объекта, обоснование динамической сложности протекаемых в рамках развития персонала процессов, выявление методов и критериев развития персонала, обоснование показателей развития персонала, оценка согласно этим показателям программ развития персонала и др.

Целью данной статьи является формирование и обоснование многоаспектного подхода к построению систем развития персонала.

Разнообразие систем развития персонала на отечественных и зарубежных предприятиях создает сложности в применении универсальных методов формирования таких систем. С одной стороны, все системы развития содержат некоторый унифицированный набор компонентов, как-то системы мотивации, некоторую структуру персонала, набор ключевых компетенций и т. д. А с другой – содержание компонентов может сильно различаться в зависимости от внутрифирменных и внутриотраслевых особенностей. В научной литературе нашли отражение такие компоненты, как мотивационный, профессиональный, структурный, поведенческий. Информационный, коммуникационный и культурно-ценностный компоненты систем развития персонала являются наиболее обсуждаемыми [2; 6; 7], однако другие компоненты не получили достаточного освещения в научной литературе, поэтому им мало уделяют внимания на практике. Проведенный анализ систем раз-

вития персонала на предприятиях позволяет выявить следующие основные аспекты развития персонала: структурный, профессионально-компетентный, культурно-ценностный, функциональный, поведенческий, управленческий, коммуникационный, информационный, мотивационный и личностный. Рассмотрим их обоснование на основе логических рассуждений.

Структурный аспект развития персонала показывает, на какую именно группу работников направлена система развития персонала. В классической теории управления персоналом структурирование персонала происходит по разным классификационным признакам, к которым относятся уровень иерархии, функциональные обязанности, профессиональное мастерство, квалификационный потенциал, интеллектуальный потенциал, стаж работы по специальности [10, с. 48 – 50] и др. Также выделим уровень самоорганизации.

Профессионально-компетентный аспект развития выделен отдельно от структурного, так как очень важен для оценки систем развития персонала. Содержание этого аспекта развития персонала показывает, на формирование или развитие каких компетенций направлен процесс развития персонала, а также на какие знания, умения и навыки опирается как на базовые. Рассмотрение данного аспекта позволяет понять, достаточно ли знаний у сотрудников для восприятия материала, соответствуют ли получаемые знания, умения и навыки заявленным целям развития персонала.

Не менее важной характеристикой процесса развития персонала является ценностный аспект, то есть ценности, на которые он опирается. Расхождение распространяемых системой развития персонала ценностей и общепринятых ценностей в организации значительно уменьшает эффективность систем развития. Примером такого расхождения являлись программы развития персонала в банках Великобритании, изученные Е. П. Антонакопулу [11]. Так, в банке с жесткой патерналистской корпоративной культурой проходила программа стимулирования активного вовлечения персонала в выбор программ и направлений индивидуального развития, увеличения личной ответственности за саморазвитие. В результате от 65% до 88% менеджеров исследуемых банков так и не смогли сформулировать для себя новые цели и задачи обучения, отличные от заявленных ранее их банками [11, р. 462]. Поэтому программу развития персонала в рамках системы развития персонала необходимо формировать под имеющуюся корпоративную культуру. Если же система развития персонала используется с целью изменения имеющейся структуры ценностей, то необходимо предусмотреть и осуществлять дополнительные воздействия для управления изменениями корпоративной культуры.

С целями развития персонала также напрямую связан функциональный аспект развития персонала, так как он определяет, какие бизнес-процессы затронет обучение. Предполагается, что любое обучение направлено либо на усвоение нового знания, которое должно быть внедрено в каких-либо бизнес-процессах и увеличивать при этом ценность продукта для потребителя, либо имеет целью поддержание качества выполнения существующих бизнес-процессов и сохранения потребительской ценности на имеющемся уровне. В любом случае фирме необходимо четкое понимание функциональных аспектов развития персонала для определения эффективности систем развития персонала.

Также напрямую с расчетом эффективности связано выявление насаждаемых новых норм поведения. Так, например, ученые К. Вейк и К. Робертс рассматривают обучение исключительно как процесс изменения поведения [8]. Поэтому необходимо заранее определить, какое поведение обязательно и свидетельствует о достижении целей прохождения программ развития персонала, какое поведение является желательным. Ознакомление сотрудников с желаемыми результатами обучения до начала программ является хорошей практикой многих фирм [12]. Документирование поведенческих аспектов и предварительное ознакомление обучающихся

с ними необходимо для понятной всем сторонам оценки результатов развития.

Не менее важно для достижения положительных результатов понимание тех политических интересов, структур власти и расстановки сил, на которые повлияет развитие персонала. В данном случае под политическими интересами понимаются властные интересы сотрудников организации, особенно менеджеров. Более того, Дж. Ходкинсон и П. Сперроу в работе [2, с. 68] отмечают, что "обучение – это скорее политический процесс, встроенный в культуру организации... Желание игнорировать политику выглядит, по меньшей мере, наивно и идеалистично". Таким образом, успешное прохождение сотрудниками программ развития персонала может предполагать ротацию, повышение в должности или увеличение ответственности, а значит, и полномочий, что может вызвать сопротивление желающих сохранить существующую расстановку сил.

С другими сторонами влияния связан коммуникационный аспект развития персонала. В большинстве организаций существуют интеллектуальные лидеры, формирующие сообщество практиков. Привлечение данных сообществ в процессы адаптации и обучения дает возможность многократно повысить эффективность организационного обучения и увеличить скорость распространения знаний. Также к коммуникационному аспекту можно отнести все привлекаемые социальные стороны взаимодействия: приобретает ли персонал новые навыки общения, диалога, конструктивного разрешения конфликтов и др. Таким образом, коммуникационный аспект развития раскрывает социальные стороны коммуникационных процессов, в то время как информационный аспект развития персонала обеспечивает технические их стороны. К нему можно отнести информационную инфраструктуру, которая используется в рамках системы развития персонала, а также все формы подачи информации. Поэтому важно как наличие необходимых информационных ресурсов (библиотек, баз данных и знаний, соответствующего программного обеспечения, мультимедийных проекторов и пр.), так и степень удовлетворения информационных потребностей слушателей. Так как доказанным фактом является зависимость формы подачи информации, ее приемлемости для слушателя и качество восприятия информации. Таким образом, разработчикам систем необходимо учитывать индивидуальные предпочтения в восприятии информации, используемые слушателями модели обработки информации и разделяемые ментальные модели.

Индивидуализированный характер имеют также мотивационный и личностный аспекты развития персонала. Мотивационный аспект предполагает раскрытие того, на какие потребности и мотивы опирается развитие персонала, какие возможные вознаграждения для сотрудника в результате его осуществления. Необходимо, чтобы вышеперечисленное находило отклик у сотрудника и опиралось на внутренние мотивационные механизмы. Однако внешняя оценка качества развития персонала по данному аспекту весьма затруднительна. В свою очередь, личностный аспект развития персонала дает понимание того, какую ценность программы развития персонала предлагают для каждого участника. Освещение данного аспекта необходимо, так как у персонала все чаще встречается партнерский подход, предполагающий, что целью сотрудничества персонала является взаимное удовлетворение потребностей сторон, при чем не только базовых, но и высших.

Таким образом, разделение сложного объекта управления на аспекты, с одной стороны, помогает провести структурированное описание объекта, а с другой – может быть применено на практике для формирования контура управления, в качестве инструмента оценки программ развития персонала, как база для диагностики степени развития персонала и т. д. Так, на основании многоаспектного подхода можно построить систему критериев развития персонала, а следовательно, и систему показателей и диапазоны их приемлемых значений в рамках каждого из аспектов. При помощи критериев раз-

вития и показателей возможно проводить диагностику существующего состояния развития персонала, производить контроль процессов развития, оценивать качество развития. Рассмотрим детальнее применение многоаспектного подхода в качестве инструмента оценки программ развития персонала.

Есть много методов оценки программ обучения *post factum*, однако существует практическая потребность в предварительной оценке программ развития. На современном этапе разработано большое разнообразие инструментов оценки качества программ развития персонала после их внедрения. Они значительно различаются в зависимости от подхода к обучению и целевой аудитории. Так, в зависимости от подхода к обучению различают проектный подход по требованию и на основе ключевых компетенций [13]. Проектный подход предполагает оценку результатов обучения в зависимости от достижения целей проекта и сроков и встречается на большинстве софтвертных предприятий Украины. Прохождение программ обучения персонала в связи с требованиями обстоятельств упрощает оценку результатов программ, так как успешными считаются все программы, которые сняли остроту обстоятельств, вынуждавших предприятие прибегнуть к организационному обучению. Отношение к программам обучения как к постоянному и необходимому процессу характерен для фирм, поддерживающих концепцию ключевых компетенций.

В зависимости от целевой аудитории [14] различают следующие показатели: увеличение размера прибыли, увеличение акционерной стоимости (для топ-менеджеров); рост стоимости проданных товаров и услуг, другие финансовые показатели (для менеджеров среднего звена); накладные расходы, количество затраченного времени и ресурсов, проектные цели (для линейных менеджеров); индивидуальная производительность, процент брака (для индивидуальных пользователей: обучаемого или тренера). Из вышеперечисленных подходов предварительной оценкой программ развития занимаются только в рамках концепции ключевых компетенций.

Основными вехами в научном изучении измерения качества программ обучения стали работы Д. Киркпатрика, разработавшего четырехступенчатую систему оценки возврата инвестиций (*return on investment*). Его последователи, Дж. Филипс, Г. Вонг и Д. Спитцер, дополнили инструмент пятой стадией, рассмотрев ожидаемую оценку эффективности, формальную оценку, определение базового уровня, оценку в процессе прохождения программы и ретроспективную оценку [15; 16]. Также примечательны концепции цепочек стоимости, впервые разработанных М. Портером, и системы сбалансированных показателей Д. П. Нортон и Р. С. Каплана.

Однако, по мнению авторов, среди множества рассмотренных инструментов нет простого, отвечающего на вопрос, подходит ли данная программа развития персонала конкретной организации с ее уникальными структурой управления, корпоративной культурой, информационной инфраструктурой, социальными связями и специфическими целями развития персонала. Инструментом, соответствующим данной цели, является профиль аспектов развития персонала, который реализуется путем сравнения двух профилей: ожидаемого и реального. Ожидаемый профиль показывает организационные ожидания по каждому из аспектов развития персонала, а реальный профиль отражает реальные возможности программы развития.

Научным результатом данной работы является многоаспектный подход к построению систем развития персонала, на основании которого предложен инструмент предварительной оценки качества программ развития персонала. Практическое применение многоаспектного подхода к построению систем развития персонала видится в построении системы критериев развития персонала, а следовательно, и системы показателей и диапазонов их приемлемых значений в рамках каждого из аспектов. При помощи критериев развития и показателей возможно проводить диагностику существующего состо-

яния развития персонала, производить контроль процессов развития, оценивать качество развития. Наиболее перспективными задачами для дальнейших научных исследований является построение системы критериев развития персонала и методов развития на основании сформулированного подхода.

**Литература:** 1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. – 8-е изд., перероб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. 2. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу; [Пер. с англ. – Харьков: Изд. "Гуманитарный центр", 2007. – 392 с. 3. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Изд. "Финпресс", 2004. – 288 с. 4. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с. 5. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологях управління підприємством. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 164 с. 6. Уорнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Уорнер, М. Витцель; [Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – 296 с. 7. Организационное обучение / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с. 8. Weik K. E. Collective mind in organization: heedful interrelating on flight decks / K. E. Weik, K. H. Roberts // *Administrative Science Quarterly*. – 1993. – Vol. 38. – P. 357 – 381. 9. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 300 с. 10. Пономаренко В. С. Модели управления персоналом корпораций / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь, Ле Ван Шон. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 232 с. 11. Antonacopoulou E. P. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices // *Management Learning*. – 2006. – Vol. 37 (4). – P. 455 – 473. 12. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / Пер. с англ.; [Под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Изд. дом "Нева", 2003. – 192 с. 13. Wilson D. ROI masterclasses // [www.elearnity.com](http://www.elearnity.com). 14. Seagraves T. Decoding Value // [www.drive-roi.com](http://www.drive-roi.com). (June 2004). 15. Wang G. Human Resource Development Measurement and Evaluation: Looking Back and Moving Forward / G. Wang, D. Spitzer // *Advances in Developing Human Resources*. – 2005. – Vol. 7, No. 1. – P. 5 – 15. 16. Wang G. Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced / G. Wang, D. Wilcox // *Advances in Developing Human Resources*. – 2006. – Nov. 8 (4). – P. 528 – 539.

*Стаття надійшла до редакції  
20.11.2007 р.*

УДК 336.71:659.117

**Котелевська Ю. В.**

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРИХИЛЬНОСТІ ДО БАНКІВСЬКОГО БРЕНДА

*The peculiarities of forming customers goodwill to the bank brand are considered in the article.*

Одним із факторів, які впливають на ступінь розвитку банку на сучасному банківському ринку, є кількість саме прихильних до його бренда споживачів банківських послуг. Для того, щоб зрозуміти причину, яка спонукає банківські устано-