

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

МАРКОВА Н. С.

кандидат економічних наук

Харків

**Е**фективне формування системи розвитку персоналу можливо у тому випадку, коли її елементи структурно визначені, підпорядковані один одному та цілям системи, визначені принципи, методи, закони й закономірності їх формування, обґрунтована необхідність її створення, визначені вихідна мета та результат функціонування такої системи, що можливо за умови побудови організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. З урахуванням складності питання, що розглядається, доцільно простежити основні наукові погляди щодо концентрації уваги на певних аспектах створення механізму, окреслення контурів його дії, правил та способів побудови.

У літературі існує безліч підходів до визначення сутності механізму, його різновидів: організаційного, економічного, організаційно-економічного, соціально-економічного, причому їх спектральний аналіз акумулюється як в суто словникових визначеннях, так і в авторських інтерпретаціях залежно від цілей дослідження, наприклад, у роботах таких вітчизняних науковців, як Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Гавкалова Н. А., Кендюхов О. В., Лисенко Ю. Г., Отенко І. П., Рогоза М. Є., Скудар Г. М. Проте формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналом залишилося поза увагою вчених. У контексті визначеної прогалини у дослідженнях розвитку персоналу представимо авторське бачення зазначеного питання.

У результаті аналізу сучасних підходів вітчизняних науковців до бачення дії механізму, у тому числі організаційно-економічного, автором сформовано власне бачення щодо розв'язання цього питання, що базується на положеннях методології управління, розвитку та загальнонаукових методах побудови механізмів. Так, організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу – це діалектична система формування цілей, завдань, принципів, функцій, моделей, форм і методів, які дозволяють перетворити в процесі трудової інтелектуальної та розумової діяльності елементи системи розвитку персоналу на необхідний їй стан із врахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, спрямованих на досягнення організаційно-економічної ефективності управління розвитком персоналу. Концептуальну схему організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства наведено на *рис. 1*.

Аналізуючи складові елементи механізму, необхідно наголосити на важливості правильного форму-

лювання цілей і завдань управління розвитком, яке є штучним процесом, адже передбачає втручання людини у природний процес самого розвитку, що має природні характеристики, виступає самоорганізованим процесом зміни кількісних та якісних характеристик.

Керуюча підсистема механізму, тобто власники та керівництво підприємства, створюють певну сукупність процесів і їх послідовність, які за вмiлого керування впливають на персонал підприємства. Розглянемо вказані підсистеми більш детально.

**С**тратегічною метою управління розвитком персоналу є досягнення організаційно-економічної ефективності управління розвитком персоналу в контексті ефективної діяльності підприємства, при цьому важливо встановити критерій ефективності, рівень досягнення якого перевіряється на «виході» механізму. Декомпозиція стратегічної мети управління розвитком персоналом здійснюється при формулюванні завдань, серед яких відокремлено такі:

- ✦ визначення основних умов розвитку персоналу, що характеризуються дією низки чинників, станом підприємства залежно від стадії життєвого циклу, набору матеріальних і нематеріальних ресурсів, ефективністю менеджменту, соціально-психологічною зрілістю персоналу;
- ✦ виявлення щільності зв'язку між розвитком персоналу та життєвим циклом підприємства, що виявляється у встановленні певних тенденцій залежно від стадії циклу. Так, згідно з дослідженнями Смірнова Е. О. [2] модель життєвого циклу включають створення, зростання, стабілізацію, спад та ліквідацію підприємства. Політика керівництва у сфері управління розвитком спиратиметься на наявні матеріальні та нематеріальні ресурси, кон'юнктуру позицію підприємства на ринку, стратегічні можливості та орієнтири тощо;
- ✦ підвищення рівня профорієнтації та адаптації персоналу як ефективний спосіб вибору професії відповідно до фізичних, розумових, інтелектуальних, психоемоційних особливостей людини та особливостей її пристосування до специфіки виробничо-господарського та соціального аспектів діяльності підприємства;
- ✦ проведення ідентифікації професійно-компетентнісного рівня персоналу вимогам підприємства та посади, яку він обіймає на основі проведення оцінювання персоналу із використанням низки методів (наприклад, атестація, співбесіда, анкетування, «3600» оцінка, оцінювання за парами, BARS-метод, тестування, оцінювання за цілями тощо);

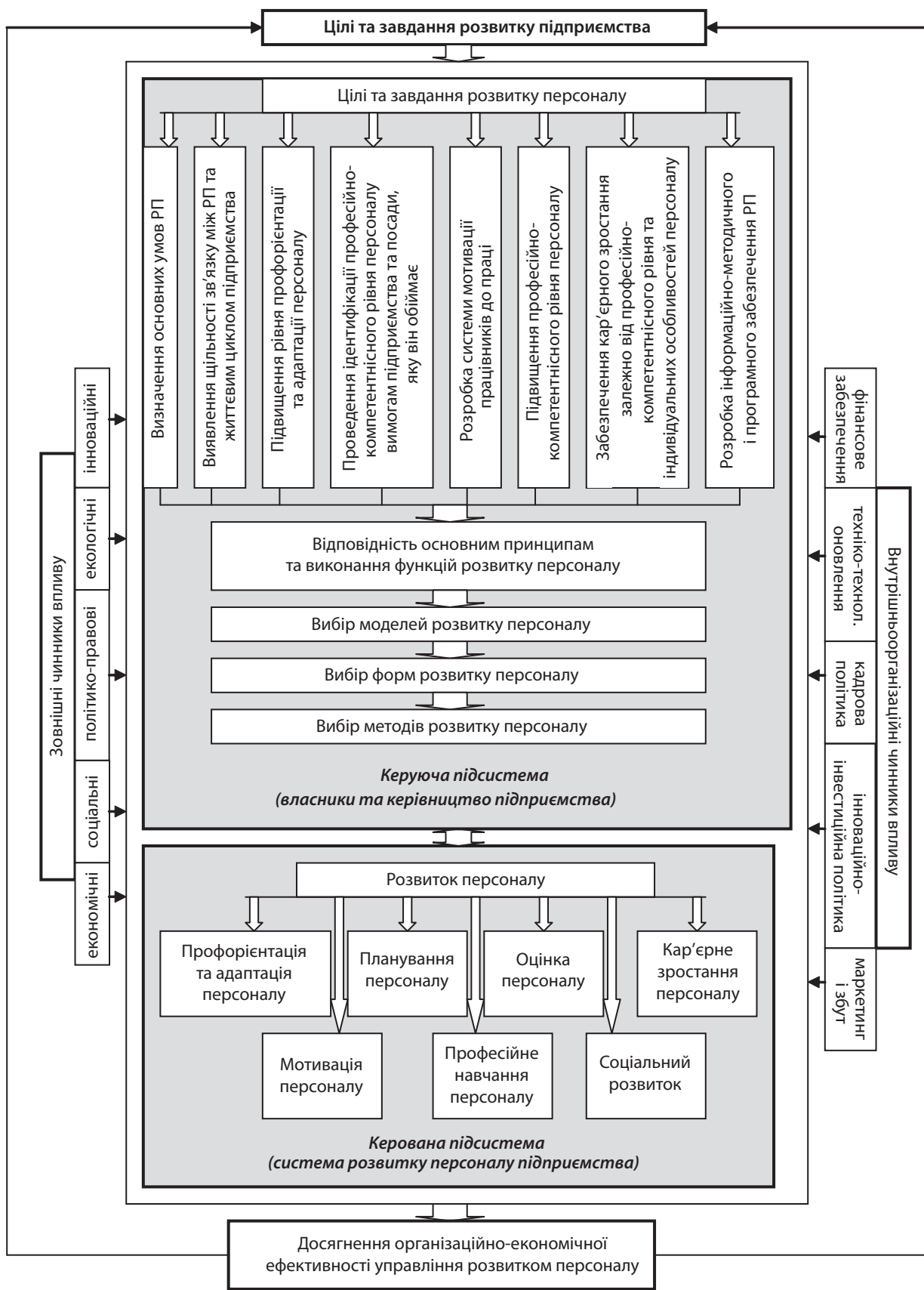


Рис. 1. Концептуальна схема організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства

- ✦ розробка системи мотивації працівників до праці, яка передбачає виявлення таких форм і видів стимулювання для кожної категорії та професійно-кваліфікаційної групи персоналу, яка враховує індивідуальні особливості особистості, специфіку роботи на конкретній посаді, фінансово-економічні можливості підприємства й сприяє тісному взаємозв'язку між специфікою стимулювання та кінцевими результатами праці. Мається на увазі досягнення такого ефекту дії мотиваційної політики, за якої за найменших зусиль і витрат ресурсів можна досягти найвищої продуктивності праці, скорочення рівня бракованої продукції, підвищення рівня раціоналізаторства як показника інноваційності праці й виробництва;
- ✦ підвищення професійно-компетентнісного рівня персоналу на основі проведення первинної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у закладах освіти різного рівня акредитації та власними силами;
- ✦ забезпечення кар'єрного зростання залежно від професійно-компетентнісного рівня та індивідуальних особливостей. Кар'єрне зростання виступає таким елементом системи розвитку персоналу, який наочно свідчить про життєві та професійні досягнення працівника, але за певної умови – у тісній прив'язці з діяльністю підприємства;
- ✦ розробка інформаційно-методичного і програмного забезпечення розвитку персоналу, що здійснюється в контексті розвитку інформаційно-інтелектуального суспільства й передбачає використання новітніх інформаційних інтернет-технологій, а також підходів до вибору та розробки програм навчання, їх оплати, субсидування підприємством, вимірювання ефективності.

Завдання реалізуються на основі дотримання 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'єкта та об'єкта управління розвитком персоналу. 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'єкта та суб'єкта. Автором до специфічних принципів управління розвитком персоналу віднесено такі: науковість, функціональність, економічність, адаптивність, комплексність, відповідальність, справедливність, інноваційність, двовекторність, безперервність [1].

За основу формування дії механізму беруться функції управління, які повинні бути чітко визначені та означені. Функції визначають вид управлінської діяльності, незалежно від місця їх прояву, тобто від підпри-

ємства, характеру його діяльності, місця знаходження, масштабів діяльності тощо. У процесі дії механізму управління розвитком персоналом важливо врахувати такі, розроблені автором, функції: функція продукування знань; просвітницька функція; функція розподілу ресурсів; функція інноватики; функція узгодження цілей працівників та підприємства [1].

Реалізація функцій визначає той перелік дій, який необхідно здійснювати керуючою підсистемою задля того, щоб функціонування керованої підсистеми привело до досягнення соціально-економічної ефективності діяльності підприємства.

Вибір моделей розвитку персоналу ґрунтується на використанні історичного досвіду управління персоналом, з огляду на що запропоновані наступні [1]: техніко-центрична, бюрократична, соціоцентрична, партисипативна, знанневоорієнтована.

Визначаючи форми та методи розвитку персоналу, необхідно сказати, що форма представляє собою спосіб існування сутності зразку, що слугує його вираженням, а метод – послідовність дій, які приводять до бажаного результату. Загальноприйнятою є думка, що форми розвитку персоналу можна розділити на дві: на робочому місці та поза ним. У контексті кожної форми існує певна сукупність методів, що направлені на досягнення результатів певним чином. До методів, що використовують на робочому місці, відносять такі: наставництво, учнівство, ротація, інструктаж, самостійне навчання. Перелік методів поза робочим місцем більший та включає: лекції, практичні заняття, моделювання, тренінг, коучинг, семінари, рольові та ділові ігри, круглі столи, конференції, симпозіуми тощо.

Дія механізму є здійсненою у тому випадку, коли взаємодія керуючої та керованої підсистем розвитку персоналу під впливом зовнішніх та внутрішньоорганізаційних чинників приводить до досягнення соціально-економічної ефективності управління розвитком персоналу. Особливе місце в роботі механізму займає визначення критерію організаційно-економічної ефективності УРП, що виступає напрямом подальших наукових та емпіричних досліджень автора. Урахування особливостей дії механізму є складним процесом, що потребує не тільки менеджерського мистецтва, але й правильно сформульованих цілей та завдань в умовах мінливого зовнішнього середовища, якому в даний час характерні кризові явища майже всіх сфер народного господарства. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу / Н. С. Маркова // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. – 2010. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
2. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.