

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-56>

УДК 330.46:331.52

***Решетова Г.І.***

доктор наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Херсонський державний аграрний університет

***Кольцова Д.І.***

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Херсонський державний аграрний університет

***Reshetova Hanna, Koltsova Diana***

Kherson State Agrarian University

## **КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

*Статтю присвячено аналізу проблем формування та вдосконалення системи розвитку персоналу. Визначено, що на сучасному етапі розвитку суспільства конкурентоспроможна діяльність будь-якого підприємства чи організації можлива лише за умови ефективного формування, розвитку та управління використанням відповідних характеристик їхнього персоналу. Важливим елементом успішної роботи з персоналом виступає вибір моделей його постійного розвитку для набуття професійних компетенцій, підвищення інтелектуального та креативного рівнів працівників. Сьогодні необхідно забезпечити формування нового, більш «зрілого» працівника, який не тільки стане активним співучасником створення матеріальних благ, а й знайде у своїй трудовій діяльності сенс життя, стане високорозвиненою благополучною особистістю.*

**Ключові слова:** *система підготовки кадрів, людські ресурси, розвиток, кадрова політика, підвищення ефективності.*

**Постановка проблеми.** В умовах становлення і розвитку економіки знань саме людський ресурс стає головним чинником забезпечення конкурентоспро-

можності українських підприємств, тому реалізація креативного менеджменту в нинішніх умовах вимагає пошуку та обґрунтування нових підходів до форму-

вання сучасної системи розвитку персоналу, а також технологій та методів її ефективного використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування та вдосконалення системи розвитку персоналу є не тільки досить актуальною з погляду нагальності її розв’язання, а й достатньо новою в частині існуючих теоретичних напрацювань та наукових концепцій. У цьому сенсі привертають увагу окремі роботи таких вітчизняних науковців, як А. Антонюк, Н. Шмиголь, Л. Балабанова, Л. Бірдус, Н. Гавкалова, О. Гетьман, а також зарубіжних учених, серед яких – Дж. Коллінз, Г. Робертс, Дж. Тонер, С. Шекшня та ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розроблення концептуальної моделі управління розвитком людських ресурсів на підприємстві. У рамках зазначеної цілі необхідним є визначення основних функцій забезпечення розвитку персоналу на відповідних ієрархічних рівнях, дослідження показників оцінювання розвитку та ефективності використання персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний український рекрутинг значно відрізняється за якістю підбору пер-

соналу, а вітчизняний ринок праці недостатньо використовує можливості агентств для пошуку й підбору персоналу [6, с. 37].

Шляхом розвитку даного напрямку особливої актуальності набуває внутрішній рекрутинг як один із засобів набору персоналу, коли підприємство намагається заповнити вакантну позицію, вибираючи з наявних працівників, не вдаючись до зовнішніх ресурсів. Деякі керівники, особливо на великих підприємствах, віддають перевагу внутрішньому рекрутингу, оскільки на великому підприємстві працює безліч співробітників із різним рівнем кваліфікації, знаннями й особливими характеристиками, що зумовлює наявність вибору у керівника. Проте внутрішній рекрутинг має певні недоліки: обмеженість вибору, виникнення конфліктів між працівниками. Для успішної реалізації внутрішнього рекрутингу має бути декілька складників: позитивна репутація підприємства як працедавця; висока динаміка розвитку бізнесу; корпоративна культура. Таким чином, визначається необхідність аналізу тенденцій і проблем та пошук перспективних напрямів розвитку внутрішнього рекрутингу на ринку праці в Україні.



Рис. 1. Перелік основних функцій забезпечення розвитку персоналу на відповідних ієрархічних рівнях

Основні завдання розвитку персоналу підприємств зводяться до таких: формування системного процесу вдосконалення знань, умінь та навичок працівників через сукупність організаційних та соціально-економічних заходів; планування та прогнозування розвитку персоналу та відповідних інвестицій для його забезпечення; засвоєння працівниками суміжних знань, умінь та навичок із метою взаємозамінності; налагодження якісного та неперервного зв'язку і комунікацій як між внутрішнім персоналом, так і між персоналом підприємств-суміжників; мотивація персоналу до ефективної колективної праці з одночасним використанням індивідуальних здібностей працівників; вивчення досвіду інших підприємств із питань розвитку персоналу, а також узагальнення власного досвіду; запобігання конфліктам та створення на підприємстві сприятливого соціально-психологічного клімату для індивідуального та колективного розвитку; розроблення системи моніторингу конкурентоспроможності як окремих фахівців, так і відповідних колективів.

Як видно з наведених вище завдань, значна їх кількість стосується професійного розвитку окремих

колективів (груп, команд), оскільки у вищих навчальних закладах акцент переважно робиться на індивідуальній підготовці. Тому на порядку денному одним із першочергових завдань для будь-якої організації є пошук новітніх теорій, методів та засобів розвитку людського потенціалу вже на етапі їхньої трудової діяльності.

Слід зазначити, що нині розвиваються нові напрями теорії управління. На зміну кібернетичному підходу, який «примушує» систему переходити до нового стану, приходять синергетичний підхід, що створює сприятливі умови для досягнення майбутнього бажаного стану системи найбільш ефективним способом у результаті колективного усвідомлення та самоорганізації.

У процесі управління розвитком персоналу підприємств необхідно гармонізувати і належним чином виконувати низку функцій на відповідних рівнях. Доцільно виділити три рівні управління у цьому аспекті (рис. 1).

Для досягнення бажаного соціально-економічного результату необхідно забезпечити комплексне виконання цих та інших функцій, а також використання



Рис. 2. Показники оцінювання розвитку та ефективності використання персоналу підприємства

різних методів управління розвитком колективу підприємства.

Серед методів можна виділити: економічні, організаційні, виховні, соціально-психологічні [2, с. 10]. Економічні методи дають можливість створити ситуацію, яка дає змогу працівникам задовольнити свої потреби, інтереси та забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості в процесі всебічного розвитку особистості. Організаційні методи відіграють роль механізму використання економічних методів та проявляються здебільшого у формі організаційного проектування, організаційного регламентування та організаційного нормування. Виховні методи – це переконання працівників у потребі їхнього розвитку, творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної

праці. Саме переконання як метод впливу на свідомість працівників має здійснюватися не як монолог, а як діалог, ґрунтуватися на доказах, а не на декларації.

Формування та подальший розвиток системи підготовки кадрів на досліджуваному підприємстві може бути успішним лише в тому разі, якщо воно не суперечитиме законам психології. Про працівника треба багато знати, щоб уміти на нього впливати. Серед основних соціально-психологічних методів можна виділити такі: зміни соціального статусу професії, особистого прикладу, соціальної профілактики, захисту соціальних інтересів, психологічного спонукання, формування соціально-психологічних відносин, формування колективів (груп, команд), гуманізації праці. Однак необхідно зауважити, що успішне використання

Таблиця 1

**Характеристики сучасних комп'ютерно-інформаційних технологій із розвитку людських ресурсів**

Назва, джерело	Зміст	Переваги	Недоліки
e-Learning	Electronic Learning – англ., система електронного навчання з використанням комп'ютерів для засвоєння знань і навичок, у тому числі за допомогою мультимедіа-технологій та ранніх мереж	Зручний час і місце для навчання, постійний контакт із викладачем, індивідуальний графік навчання, економія часу і грошей	Проблема ідентифікації особистості учня, відсутність мотивації ззовні і брак контролю, не реалізуються особливості людського спілкування
Вебінар, вебсеминар, онлайн-семинар	Webinar – web+seminar – англ., «віртуальний семінар», організований за допомогою Інтернет-технологій та інструментів для інтерактивної і спільної взаємодії учасників у синхронному режимі	Можливість необмежено розширити аудиторію, інтерактивна взаємодія між доповідачем і учасниками, а також учасниками між собою; значна економія коштів та часу на організацію, зручність для слухачів	Відсутність живого спілкування, слабкий зворотний зв'язок, розфокусована увага аудиторії
b-Learning	Blended Learning – англ., змішане навчання, в якому поєднуються e-learning та аудиторні заняття	Поєднання інформаційних технологій і класичної форми навчання за принципом «людина – людина», стимулює набуття навичок самонавчання та пошуку інформації	Вимагає високого ступеня самоорганізації та особистого контролю, матеріал може залишитися незасвоєним або неправильно зрозумілим
m-Learning	Mobile-learning – англ., із появою та розвитком мобільних пристроїв (телефонів і смартфонів) популярною стала концепція мобільного навчання з їх використанням для отримання навчальної інформації	Можливість навчання у своєму темпі в будь-який зручний час, легкість актуалізації навчального матеріалу	Дороговартісні пристрої, обмежена робота акумулятора, малий сенсорний екран, швидке застарівання технологій
U-learning	Ubiquitous Learning – англ., повсюдне навчання – результат активної еволюції концепції мобільного навчання в безперервний процес самовдосконалення за допомогою найрізноманітніших пристроїв (від настільних комп'ютерів і смартфонів до планшетних пристроїв типу iPad і т. д.)	Можливість термінового вивчення питання в потрібний час у будь-якому місці з використанням всюдисущої обчислюваної техніки та інфраструктури, саморегульоване навчання	Дороговартісні програмні продукти, потребує неабиякої обізнаності у використанні інтерактивних комп'ютерних та мобільних технологій
E-tutoring	Навчання, підтримка, менеджмент і оцінювання засвоєння програм, які використовують онлайн-технології	Тьютор у ролі віртуального консультанта, помічника, використання синхронних електронних засобів навчання	Вимагає володіння специфікою мережевого міжособистісного спілкування, використання вебтехнологій
E-business-games	Усі ігрові навчальні технології з використанням можливостей комп'ютерної візуалізації ігрових ситуацій, завдань і результатів	Застосування комплексу мотиваційних управлінських тех-нік, запозичених у комп'ютерних ігор	Реальне життя сприймається як гра

цих методів потребує проведення систематичних соціологічних досліджень для виявлення реальної картини потреб працівників.

Для забезпечення якісного процесу підбору кадрів і подальшого успішного управління розвитком колективу будь-якого підприємства необхідно розробити інструментарій оцінювання, адже результати оцінювання використовуються для вирішення багатьох завдань. Важливо, щоб система отримала загальне визнання, адже якщо у процесі оцінки методи надто складні, а оціночні показники викликають сумнів, то впровадження такої системи оцінювання, найімовірніше, наштотується на опір [8, с. 307]. На рис. 2 представлено запропоновано три групи показників оцінки розвитку та ефективності використання персоналу. Таким чином, рекомендації щодо підвищення інтелектуального рівня кадрового складу на українських підприємствах як необхідного складника формування якісної системи підготовки кадрів із метою підвищення ефективності підприємства зумовлюють необхідність пошуку інтерактивних методів навчання, що надади б можливість за наявних фінансових ресурсів та обмеженого періоду забезпечити набуття персоналом нових професійно важливих якостей у контексті досягнення спільних цілей – як особистого розвитку своїх здібностей і постійного розширення можливостей, так і соціально-економічного розвитку підприємства загалом.

Для підвищення рівня якості процесу підготовки кадрів на українських підприємствах доцільно рекомендувати впровадження сучасних комп'ютерно-інформаційних технологій із розвитку людських ресурсів, які структуровано в табл. 1.

**Висновки.** Таким чином, відповідно до розроблених рекомендацій, на українських підприємствах доцільно вводити більш сучасні організаційні форми забезпечення навчання і розвитку персоналу підприємств із метою вдосконалення системи підготовки кадрів (передусім організаційно-управлінської структури) та, як наслідок, підвищення ефективності підприємств у цілому. До того ж запропоновані заходи можуть реалізовуватися в тому числі й за рахунок внутрішніх ресурсів підприємств:

- залучення менеджерів-коучів, тьюторів, бадді та ін.;
- організація семінарів, тренінгів за внутрішніми розробками;
- впровадження менеджерів-тренерів;
- організація корпоративних університетів, корпоративних навчальних центрів і шкіл;
- підвищення кваліфікації кадрів на базі традиційних державних і приватних університетів, інститутів, академій;
- залучення до процесу підготовки кадрів новітніх бізнес-шкіл і бізнес-майстерень, тренінг-центрів, тренінгових агентств і компаній тощо.

#### Список літератури:

1. Ващенко В.В. Управління процесом рекрутингу персоналу промислових підприємств : автореф. дис. ... к.е.н. Маріуполь. 2017. 20 с.
2. Гавкалова Н.М. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 3. С. 4–14.
3. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика : навчальний посібник. Київ, 2015. 307 с.
4. Жук І.Л. Підготовка робітничих кадрів на виробництві: ретроспективний аналіз та оцінка сучасних тенденцій. *Демографія та соціальна економіка*. 2014. № 2(22). С. 145–154.
5. Закаблук Г.О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2015. № 2. С. 33–41.
6. Робертс Г.В. Рекрутмент и отбор. *Управление персоналом*. 2014. № 9. С. 37–42.
7. Heneman H. G., Judge Timothy and Kammeyer-Mueller Prof J. *Staffing Organizations 8th Edition*, 2016. 768 p.
8. Human Resource Management / R.L. Mathis et al. 15th Edition, 2016. 705 p.

#### References:

1. Vashenko V.V. (2017) *Upravlinnia protsesom rekrutynhu personalu promyslovykh pidpriemstv* [Management of the process of recruiting personnel of industrial enterprises] (PhD thesis), Mariupol, pp. 20.
2. Gavkalova N.M. (2014). Kadrovyi potentsial yak osnova rozvytku kadrovoho menezhmentu [Personnel potential as a basis for the development of personnel management]. *Economics and management of enterprises of machine-building industry*, vol. 3, pp. 4-14.
3. Hetman O. O., Shapoval V. M. (2015). *Ekonomichna diahnostyka: Navchalnyi posibnyk dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv* [Economic diagnostics. A textbook for students of higher education]. Kyiv, p. 307. (in Ukrainian).
4. Zhuk I. L. (2014). Pidhotovka robitnychykh kadriv na vyrobnytstvi: retrospektyvnyi analiz ta otsinka suchasnykh tendentsii [Training of workers in production: a retrospective analysis and evaluation of current trends]. *Demography and the Social Economy*, vol. 2 (22), pp.145-154.
5. Zakabluk G. O. (2015). Ekonomichna efektyvnist udoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva [Economic efficiency of improvement of enterprise personnel management system]. *State and regions. Economics and Entrepreneurship*, vol. 2, pp. 33-41.
6. Roberts G. V. (2014). Rekrutment y otbor. [Recruitment and selection]. *Personnel management*, vol. 9, pp. 37- 42.
7. Heneman H. G., Judge Timothy, Kammeyer-Mueller Prof J. *Staffing (2016). Organizations 8th Edition*, p. 768.
8. Mathis R. L., Jackson J. H., Valentine S. R. and Meglich P. (2016). *Human Resource Management 15th Edition*, p. 705.

## КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

*Статья посвящена анализу проблем формирования и совершенствования системы развития персонала. Определено, что на современном этапе развития общества конкурентоспособная деятельность любого предприятия или организации возможна только при условии эффективного формирования, развития и управления использованием соответствующих характеристик персонала. Важным элементом успешной работы с персоналом выступает выбор моделей его постоянного развития для приобретения профессиональных компетенций, повышение интеллектуального и креативного уровня работников. Сегодня необходимо обеспечить формирование нового, более «зрелого» работника, который не только станет активным соучастником создания материальных благ, но и найдет в своей трудовой деятельности смысл жизни, станет высокообразованной благополучной личностью.*

**Ключевые слова:** система подготовки кадров, человеческие ресурсы, развитие, кадровая политика, повышение эффективности.

## CONCEPTUAL MODEL OF MANAGEMENT OF LABOR POTENTIAL DEVELOPMENT

*The article is devoted to the analysis of problems of formation and improvement of the personnel development system. It is determined that at the present stage of development of society competitive activity of any enterprise or organization is possible only if the effective formation, development and management of the use of appropriate characteristics of their staff. An important element of successful work with staff is the choice of models of its constant development for the acquisition of professional competencies, improving the intellectual and creative level of employees. Today it is necessary to ensure the formation of a new, more "mature" employee, who will not only become an active accomplice in the creation of material benefits, but also find meaning in his work life, become a highly developed prosperous personality. The current changes that are under the influence of increasing the role of the knowledge economy make it necessary to re-evaluate the role of individual factors of effective activity of enterprises. It is the intelligence and professionalism of the staff that dominate the competitiveness of business entities. The relevance of the thesis is determined by the need to develop the optimum system of personnel training in view to increase their efficiency, as the success of an enterprise depends primarily on specific people, their knowledge and skills, competence and qualifications, discipline and motivation, ability to solve problems and susceptibility to learning. During the research the theoretical basis of the formation of HR policy and training system at the enterprises were considered. On the basis of the theoretical material, personnel policy was analyzed and recommendations to increase efficiency through the improvement of the personnel training system were proposed. In the case of non-standard skills in Ukraine, warehouses were satisfied with the warehouse situation in the market: with high trouble-free monitoring, which caused dissatisfaction with the quotas of the specialties. There is an optional in the active development of the labor market. This led to a new effort in the labor market, called personnel recruitment.*

**Key words:** personnel training system, human resources, improvement, hr policy, efficiency enhancement.