

О. С. ДРУГОВА, І. В. ДОЛИНА

РОЛЬ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

У статті проаналізовані останні дослідження стосовно кадрового менеджменту та перспектив розвитку ефективності управління організацією. Обґрунтована необхідність підвищення кваліфікації кожним працівником організації.

Ключові слова : персонал, кадри, менеджмент, інновації.

Вступ. У нашій країні склалася така обстановка, коли перетворення соціально-економічної реальності несуть і великий потенціал і, одночасно, серйозну загрозу для кожної людини, стабільності його буття, вносять значну частку неясності в останні 20-30 років в життя кожної особистості нашої країни. Кадровий менеджмент в даних умовах набуває особливого значення: дозволяє узагальнити і здійснити перелік завдань: 1) адаптація особистості до зовнішнього середовища; 2) облік особистісних факторів і стабільного розвитку співробітників в побудові системи управління персоналом (УП) інноваційної організації. Людина став найціннішим і найдорожчим ресурсом будь-якої (особливо інноваційної) організації. Хороша організація намагається гранично ефективно використовувати можливості своїх фахівців, створюючи обстановку для найбільш повної їх віддачі на роботі і інтенсивного розвитку їхнього потенціалу. Відповідно до цього першочергова мета системи УП: надання кадрів, організація їх результативного застосування, професійного і суспільного розвитку.

Дослідження. На зміну теорії, що піддає аналізу персонал як витрати, які необхідно скорочувати, виникла теорія управління кадрами, тобто людськими ресурсами. Відповідно до цієї концепції саме кадри виступають одним з тих ресурсів, якими треба компетентно керувати, вкладати в нього кошти і організувати умови для його розвитку. Розвиток персоналу визначають як сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних виробничих завдань; і для найкращого задоволення запитів працівників, які пов'язані з самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою [7, С. 1-2].

Формування і розвиток співробітників організації можна визначити як сукупність заходів служби управління персоналом по: перепідготовки, навчання та ПК персоналу, періодичної оцінки персоналу: професійної адаптації: організації винахідницької та раціоналізаторської роботи; оцінці претендентів на вакантну посаду; планування ділової кар'єри; ротатії і роботі з кадровим резервом. Вчені вважають, що розвиток – незворотно, направлено, закономірно трансформацією речових та ідеальних об'єктів або спрямованої закономірною трансформацією; внаслідок якої з'являється новий якісний стан об'єкта. Виділяють – «прогрес» (від лат. Progressus – рух вперед): тенденцію розвитку, характерну переходу від

гіршого до кращого, від недосконалого, до більш досконалого, і – регрес (лат. Regressus - повернення, рух назад), тобто зворотний процес. В ході розвитку об'єкт переходить в якісно новий стан - в ньому з'являються, модифікуються або пропадають елементи, зв'язку, функції, властивості і т.д. З позиції управління розвитком персоналу ці змінні елементи оцінюються з точки зору інноваційної організації.

Під саморозвитком розуміється саморух, пов'язане з переходом на вищий щабель організації; під самодвижением – зміна об'єкта під впливом внутрішньо властивих йому суперечностей, факторів і умов [6, с. 565]. При цьому зовнішні впливи відіграють трансформують або опосередковують роль. Більш загальним є поняття самоорганізації, тобто процесу, в ході якого створюється, відтворюється або поліпшується організація складної системи (термін «система, що самоорганізується» ввів У.Р. Ешбі). Розрізняють три різновиди самоорганізації: самостійне зародження організації, гомеостатическіе процеси і процеси вдосконалення і саморозвитку систем, здатних накопичувати і застосовувати попередній досвід. Очевидно, в управлінні розвитком найбільш істотні перший і третій типи самоорганізації. Так як управління – цілеспрямований процес, то управління розвитком персоналу, що здійснюється інноваційної організацією, як правило, відповідає її цілям. Коли це управління прямо орієнтована на задоволення потреб працівника, воно здійснюється для того, щоб в результаті результативність діяльності працівника в організації зростає. Наведемо систему класифікацій задач управління розвитком персоналу в інноваційній (будь-якій іншій) організації. 1. Першою підставою є те, з чієї точки зору розглядається розвиток персоналу – з точки зору організації, або з точки зору особистості.

В якості завдань управління розвитком персоналу з точки зору організації можна виділяти: набір, відбір, підбір, розстановка, звільнення. Формальні моделі розглянутих процесів відображені в рамках завдань управління складом. Завдання розстановки можуть трактуватися як завдання про призначення і як завдання синтезу і оптимізації організаційної структури. Окремою і надзвичайно важливим завданням управління розвитком персоналу, як з точки зору організації, так і з точки зору особистості, є розробка і використання ефективної системи компенсацій і пільг. Формальні моделі різноманітних СОТ розглядалися в масі робіт. Системи компенсацій і

пільг не є предметом цього дослідження. 2. Друга база системи класифікацій задач управління розвитком персоналу – число співробітників інноваційної організації (індивідуальне або колективне розвиток).

Прискорення НТП значно прискорює процес старіння необхідних ЗУН (знань, умінь і навичок). Інженер, який закінчив ВНЗ в середині минулого століття, міг не підвищувати кваліфікацію до кінця своєї трудової біографії. Знання випускників ХХ ст. застарівали через 30 років, сучасні інженери повинні переучуватися значно швидше. Ключову роль в наш час відіграє якість освіти в контексті безперервного освітнього процесу. Збільшення потреб у професійному навчанні в останні десятиліття привели до того, що генеральні концерни і провідні організації взяли на себе таку функцію, як оновлення кваліфікації своїх співробітників. Бюджет організації для профнавчання став найважливішою функцією управління персоналом після статті витрат по заробітній платі. Такі інноваційні організації як «Венчурний фонд ОПК і авіаційної промисловості», «Ай-Бі-Ем», «Дженерал Моторз», «Моторола», і інші щорічно витрачають колосальну частину бюджету на навчання і розвиток професійних якостей персоналу. З цією метою даними компаніями створені університети та інститути, що діють в рамках підготовки та перепідготовки кадрів. Відповідно до нагальних потреб і майбутнім організації розвиток персоналу - комплексний, багатогранний процес підготовки співробітника до здійснення нових функцій на виробництві, роботі на посадах, що не займали раніше, вирішення нестандартних завдань, формуються системи управління професійним навчанням, готується резерв керівників середньої та вищої ланки, планується розвиток кар'єри. У великих організаціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, на чолі яких стоять керівники вищої і середньої ланки. Це робить благотворний вплив на соціально-психологічний клімат в колективі організації.

Капіталовкладення, крім безпосереднього впливу на фінансові результати у вигляді збільшення рівня професійної майстерності в професійний розвиток, сприяють створенню відповідного клімату в компанії, мають стимулюючий вплив на співробітників і на їх відданість організації, забезпечуючи управління в порядку наступності. Розвиток професійних навичок виявляє позитивний вплив і на самих працівників компанії.

Здійснюючи підвищення кваліфікації у професійній області і набуваючи нових ЗУН, вони тим самим, більш конкурентоспроможні на ринку праці в порівнянні з іншими працівниками аналогічних компаній, і набувають додатковий потенціал для особистісного та професійного зростання як усередині самої організації, так і поза нею. Це особливо важливо в сучасних умовах стрімкого старіння професійних знань. Професійне навчання також сприяє загальному розумовому розвитку індивідуума, розширює його коло спілкування, кругозір і зміцнює впевненість у собі. Основним засобом професійного розвитку

персоналу є професійне навчання - процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітникам організації. Безумовно, професійне навчання набагато вужче, ніж професійний розвиток. Проте, в цьому світі відмінність між ними досить умовно, тому що і те і інше призначені цілі підготовки співробітників інноваційної компанії до виконання завдань, що стоять перед ними. Головним в управлінні розвитком професіоналізму є визначення потреб організації в розвитку кадрів, тобто виявлення невідповідності між професійними ЗУН, якими повинен володіти персонал компанії для реалізації її цілей (сьогодні і в майбутньому), і тими ЗУН, якими він володіє насправді. Потреби організації в цілому повинні бути проаналізовані фахівцем з кадрів або відділом навчання відповідно до загальних виробничими цілями і політикою організації в плануванні робочої сили. При цьому визначається необхідність навчання конкретних груп працівників по всіх підрозділах після консультацій з лінійними менеджерами. Ця робота повинна також включати в себе аналіз очікуваного ефекту від впливу навчання на виконання організацією виробничих завдань. Тому встановлення потреб кожного окремого працівника в професійному розвитку вимагає спільних зусиль менеджменту персоналу, самого співробітника і його безпосереднього керівника. Обидві сторони бачать це питання, що обумовлюється її положенням в організації та роллю в процесі професійного розвитку. Кожна зі сторін повинна розуміти, як складаються потреби організації в розвитку персоналу. Схожа стаття: Роль муніципальних утворень в управлінні соціально-економічним розвитком Російської Федерації Цими факторами є: зміни навколишнього середовища; техніка і технології, що сприяють виникненню нововведень і інновацій; переорієнтування стратегії розвитку компанії; адаптація нової оргструктури до постійно змінюваних умов довкілля. Стандартними методами виявлення потреб у професійному розвитку співробітників є оцінка персоналу та розробка плану розвитку співробітника як професіонала, яку особистості. Експерти-кадровики повинні оцінити план з точки зору. раціональності, здійсненності, відповідності фінансових можливостей організації. Такі плани покрокової інструкції розвитку персоналу інноваційної організації стають програмою професійного розвитку персоналу організації.

Програма встановлює цілі розвитку співробітника-професіонала, бюджет і можливості їх досягнення. Створення контролю за виконанням бюджету – вузлові елементами управління професійним навчанням. Два фактори мають вирішальний вплив на бюджет – необхідність організації в навчанні і її фінансове становище. Керівники вищої ланки визначають, скільки може бути витрачено на навчання в наступному році і, зіставляючи розмір бюджету з виявленими потребами, визначає ключові «ланки ланцюга» в професійному навчанні. Основні ресурси, необхідні для навчального

процесу, - кошти, спрямовані на компенсацію витрат по навчанню, і час, що витрачається працівниками на навчання. В окремих кампаніях пріоритет не віддає навчанню співробітників організації, а в «важкі» часи фінансування на навчання є першою статтею, за якою припиняються виплати. Збільшувати ресурси на навчання персоналу, ставитися до його навчання як до інвестиції в людський капітал - ось цивілізований підхід XXI ст. Все частіше витрати на професійне навчання розглядаються як капіталовкладення в розвиток персоналу організації. Ці капіталовкладення повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації. Оцінити ефективність окремої програми навчання складно, оскільки не завжди вдається визначити її вплив на кінцеві результати діяльності всієї організації. В такому випадку ефективність може оцінюватися за рівнем досягнення що стоять перед програмою цілей [8, С.291-292].

Висновок. Таким чином, в даний час зростає роль ефективного кадрового менеджменту та все більш актуальними стають проблеми розвитку персоналу в даній системі, як провідного чинника діяльності будь-якої організації.

Список літератури: 1. Галинская Е.В., Иващенко А.А., Новиков Д.А. Модели и механизмы управления развитием персонала [Текст] / Е.В. Галинская, А.А. Иващенко, Д.А. Новиков. - М.: ИПУ РАН, 2005. - 68 с. 2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во

Проспект, 2007. - 688 с. 3. Карякин А.М. Управление персоналом: Учеб. Пособие [Текст] / А.М. Карякин. - 3-я редакция. Иваново: Иван. гос. эмер. ун-т., 2005. - 168 с. 4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов - 2-е изд., переаб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 447 с. 5. Колпаков В.М. Управление развитием персонала: Учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / В.М. Колпаков. - К.: МАУП, 2006. - 712 с. 6. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами [Текст] / Д.А. Новиков. - М.: МПСИ, 2005. - 584 с. 7. Суслова И. М. Три кита менеджмента. Москва: Московский государственный университет культуры и искусств [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: 8. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 512 с.

Bibliography (transliterated): 1. Galinskaya E.V., Ivashchenko A.A., Novikov D.A. Modeli i mekhanizmu upravleniya razvitiem personala [Tekst] / E.V. Galinskaya, A.A. Ivashchenko, D.A. Novikov. - M.: IPU RAN, 2005. - 68 p. 2. Vesnin V.R. Upravlenie personalom. Teoriya i praktika: Uchebnik [Tekst] / V.R. Vesnin. - M.: TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2007. - 688 p. 3. Karyakin A.M. Upravlenie personalom: Ucheb. Posobie [Tekst] / A.M. Karyakin. - 3-ya redakciya. Ivanovo: Ivan. gos. ehner. un-t., 2005. - 168 p. 4. Kibanov A.YA. Osnovy upravleniya personalom: Uchebnik [Tekst] / A.YA. Kibanov - 2-e izd., pereab. i dop. - M.: INFRA-M, 2007. - 447 p. 5. Kolpakov V.M. Upravlenie razvitiem personala: Ucheb. posobie dlya studentov vuzov [Tekst] / V.M. Kolpakov. - K.: MAUP, 2006. - 712 p. 6. Novikov D.A. Teoriya upravleniya organizacionnymi sistemami [Tekst] / D.A. Novikov. - M.: MPSI, 2005. - 584 p. 7. Suslova I. M. Tri kita menedzhmenta. Moskva: Moskovskij gosudarstvennyj universitet kul'tury i iskusstv [ehlektronnyj resurs] – Rezhim dostupa. – URL: 8. Upravlenie personalom organizacii: Uchebnik [Tekst] / Pod red. A.YA. Kibanova. - M.: INFRA-M, 1997. - 512 p.

Надійшла (received) 25.12.2015

Відомості про авторів / About the Authors

Другова Олена Сергіївна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри Менеджменту ЗЕД та фінансів НТУ «ХПІ», м. Харків, тел.: (097) 629-15-48, e-mail: Lena_HS @ mail.ru

Drugova Elena – PhD, Department Management and Finance FEA NTU "KPI", Kharkiv, tel.: (097) 629-15-48, e-mail: Lena_HS @ mail.ru

Долина Ірина Володимирівна – кандидат економічних наук, кафедра організації виробництва та управління персоналом НТУ "ХПІ", м. Харків, тел.: 707-62-53; e-mail: dolyna_i@rambler.ru

Dolyna Iryna – Candidate of Economical Sciences (Ph.D.), National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"; tel.: 707-62-53; e-mail: dolyna_i@rambler.ru