



**Й. М. Петрович**  
доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет  
«Львівська політехніка», Україна  
petrovych.j@gmail.com

УДК 005.95



**Р. О. Винничук**  
асистент кафедри менеджменту персоналу  
та адміністрування,  
Національний університет  
«Львівська політехніка», Україна  
roksolana.vynnychuk@gmail.com

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті розглянуто й уточнено сутність поняття «розвиток персоналу» та проаналізовано основні концептуальні підходи – системний, процесний, культурологічний – до розвитку персоналу організації. Запропоновано комплексну модель розвитку персоналу організації. Удосконалено системний підхід до розвитку персоналу, який охоплює всі напрями розвитку персоналу. Узагальнено і структуровано процес розвитку персоналу організації з акцентом на оцінюванні компетенцій працівників. Установлено чіткий взаємозв'язок між розвитком персоналу та організаційною культурою, зокрема організаційними цінностями підприємства.

**Ключові слова:** персонал, розвиток, система, процес, організаційна культура, компетенції.

### Й. М. Петрович

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», Україна

### Р. О. Винничук

асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», Україна

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ К РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація.** В статті уточнена сутність поняття «розвиток персоналу» і проаналізовані основні концептуальні підходи – системний, процесний, культурологічний – до розвитку персоналу організації. Предложена комплексная модель развития персонала организации. Усовершенствован системный подход к рассмотрению развития персонала, который охватывает все направления развития персонала. Обобщен и структурирован процесс развития персонала организации с акцентом на оценке компетенций работников. Установлена четкая взаимосвязь между развитием персонала и организационной культурой, в частности организационными ценностями предприятия.

**Ключевые слова:** персонал, развитие, система, процесс, организационная культура, компетенции.

### Joseph Petrovych

D.Sc. (Economics), Professor, National University «Lviv Polytechnic», Ukraine  
12 Stepan Bandera Str., Lviv, 79013, Ukraine

### Roksolana Vynnychuk

Lecturer, National University «Lviv Polytechnic», Ukraine  
12 Stepan Bandera Str., Lviv, 79013, Ukraine

### CONCEPTUAL APPROACHES TO PERSONNEL DEVELOPMENT

**Abstract.** This article defines the concept of professional development, introduces an integrated professional development model and analyzes key professional development strategies. Specifically, it evaluates systemic, processing and cultural approaches to professional development. It also recommends a new complex approach to professional development which takes into account all areas of professional development and is more comprehensive and specific as compared to the existing ones. The article also proposes a universal and structured process of professional development with emphasis on employee's skills. Finally, it establishes a clear correlation between the professional development and organizational culture, company's values in particular.

**Keywords:** personnel; professional development; system; process; corporate culture; competence.

**JEL Classification:** M12, M14

**Постановка проблеми.** Побудова економіки знань передбачає набуття знань організацією та її працівниками впродовж усього життєвого циклу функціонування. Отримати високі результати в управлінні організацією можна лише тоді, коли її працівники мають професійні знання, уміння та бажання примножувати свої здібності впродовж життя. В умовах інтелектуалізації економіки необхідно докласти зусиль для розвитку вмінь, навиків і знань, необхідних працівникам для успішного виконання роботи, що є об'єднувальним чинником у досягненні організацією основних стратегічних цілей. Розвиток персоналу має бути поступовим, враховувати здібності й інтереси тих, на кого спрямовані заходи з розвитку, передбачати чіткі цілі, завдання, принципи, методи розвитку і відбуватися за сприятливих умов для неформальних та комфортних відносин.

Працівники повинні бути впевнені у своїх силах і здібностях, зацікавлені в результатах розвитку та переконані в його доцільності. Тому питання розвитку персоналу виходять на перший план із-поміж інших питань управління персоналом як важливий інструмент інтелектуалізації організації і зростання її конкурентних позицій на ринку. Для глибшого розуміння суті розвитку персоналу слід визначити концептуальні підходи до управління ним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Науковці виділяють такі загальні підходи до управління: системний, процесний, функціональний, ситуаційний. Ідея системного підходу полягає в тому, що організація розглядається як система, тобто сукупність взаємопов'язаних елементів, функціонування яких залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Засновниками системного підходу

можна вважати Пітера Друкера (Drucker, 1954) і Честера Бернарда (Barnard, 1938). Подальшого розвитку цей підхід дістав у працях Е. Атоса (Athos, 1981) та Р. Паскаля (Pascale, 1981), які запропонували теорію 7-s, що містила стратегію, структуру, систему управління, персонал, кваліфікацію працівників та організаційні цінності. Процесний підхід передбачає поєднання всіх видів діяльності організації в один ланцюжок і розглядає управління організацією як процес. Ситуаційний підхід, особливо актуальний в умовах мінливості ринкового середовища, покликаний аналізувати та враховувати всі обставини і ситуації, які в конкретний момент впливають на організацію. Його розробником є І. Ансофф (Ansoff, 1979), який поклав ситуаційний підхід в основу концепції стратегічного управління.

Функціональний підхід розглядає управління організацією крізь призму основних управлінських функцій. Засновником цього підходу, як і процесного, є А. Файоль (Fayol, 1916), який поділив процес управління на п'ять основних складових (функцій): планування, організація, мотивування, регулювання та контролювання. Його послідовниками вважають К. Адамецького, Ч. Барнарда (Barnard, 1938), Л. Гюліка (Gulick, 1943), Дж. Муні (Mooney, 1931), А. Рейлі (Reilly, 1931), Л. Урвіка (Urwick, 1943) та інших учених, які у своїх працях розвивали цю ідею.

Особливої уваги сьогодні заслуговує культурологічний підхід, який акцентує на цінностях і організаційній культурі. Серед учених, які почали розглядати організаційну культуру з точки зору інструментарію впливу на управління підприємством, можна виділити Е. Шейна (Schein, 1981), У. Оучі (Ouchi, 1981), Е. Гоффмана (Goffman, 1974), Г. Мінцберга (Mintzberg, 1973), Г. Хофстеда (Hofstede, 1990), Р. Куїнна (Quinn, 1982) та інших. На вивченні цього питання концентрують свою увагу й українські вчені, зокрема Г. Захарчин, З. Шершньова, В. Усачева, Г. Хаєт. Проте слід зауважити, що описані вище підходи розглядаються переважно стосовно управління організацією у цілому, а не розвитку персоналу.

**Метою статті** є вивчення та уточнення суті поняття «розвиток персоналу», об'єднання всіх елементів розвитку персоналу в єдину концептуальну модель, аналіз впливу компетенцій на процес розвитку персоналу, виділення основних підходів до розвитку персоналу організації, зокрема системного, процесного і культурологічного, їх характеристика та обґрунтування доцільності використання.

**Основні результати дослідження.** Розглядаючи концептуальні підходи до управління організацією, ми виявили, що деякі з них дублюють один одного або містять подібні елементи. Тому, на нашу думку, для розвитку персоналу доцільно застосовувати системний, процесний і культурологічний підходи як такі, що всебічно характеризують природу й особливості розвитку персоналу організації.

Під розвитком персоналу ми розуміємо складову стратегічних цілей організації, що охоплює сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного та професійного потенціалу працівників і зростання їх здібностей. Розвиток персоналу в організації має бути неперервним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю зовнішнього середовища та жорсткою конкуренцією на ринку. Тому необхідною умовою для ефективного функціонування будь-якої

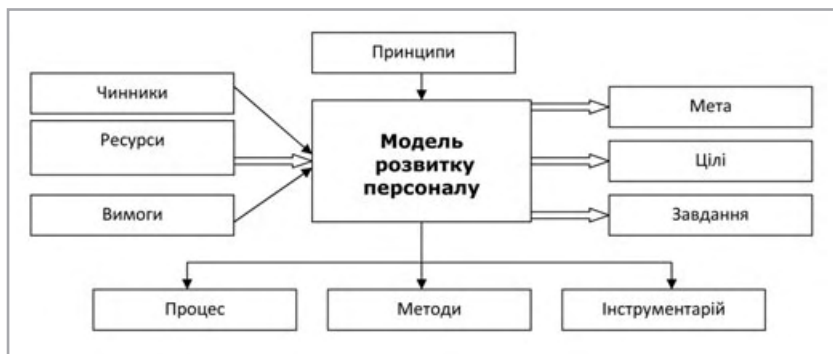


Рис. 1. Комплексна модель розвитку персоналу  
Джерело: Власна розробка авторів

організації є формування комплексної моделі розвитку персоналу організації. Саме така модель розроблена авторами статті (рис. 1).

Запропонована комплексна теоретична модель відображає сукупність елементів, які системно розкривають сутнісне значення розвитку персоналу організації та є відправною точкою до виявлення природи розвитку персоналу як системи, процесу і складової організаційної культури підприємства. Основна мета розвитку персоналу полягає в забезпеченні умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприянні прагненням персоналу підвищувати свій професійний, компетентісний і світоглядний рівень. Модель розвитку персоналу повинна бути системною (інтегрованою в організаційну структуру); стратегічною (орієнтованою на цілі організації); вимірюваною (володіти набором кількісних та якісних показників); мотиваційною (спонукати і стимулювати до розвитку).

Система менеджменту організації охоплює ряд підсистем, зокрема систему маркетингу, систему управління персоналом, систему контролю та ін. Розвиток персоналу, своєю чергою, є підсистемою системи управління персоналом організації, яка містить управління трудовими відносинами, умовами праці, найманням персоналу, оцінкою персоналу, мотивацією і стимулюванням, прогнозуванням та плануванням персоналу. В умовах динамічності і швидкоплинності ринку управління персоналом зазнає кардинальних змін. Сьогодні здійснюється орієнтація не тільки на забезпечення високих професійних якостей окремих працівників, а й – більшою мірою – на формування творчих груп, здатних швидко вирішувати ситуаційні задачі в умовах неповної визначеності та ризику [1].

Система розвитку персоналу передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури розвитку персоналу, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі впровадження і вдосконалення цього процесу.

У науковій літературі з усієї сукупності елементів системи розвитку персоналу пропонується формувати однорідні групи, які утворюють системи меншого рівня (рис. 2).

Однак, на нашу думку, такий поділ є дуже загальним, може стосуватися будь-якої системи і не розглядає спе-



Рис. 2. Структура системи розвитку персоналу  
Джерело: [2]

цифіку розвитку персоналу в умовах перехідних процесів та змін. Тому нами запропоновано новий підхід до системного розгляду розвитку персоналу організації – повніший, багатоаспектніший і конкретніший порівняно з існуючими підходами.

Відповідно до нашого підходу систему розвитку персоналу слід поділити на три блоки (рис. 3.)



Рис. 3. Система розвитку персоналу  
Джерело: Власна розробка авторів

Інформаційний блок передбачає отримання інформації для набуття працівником умінь та навичок і оволодіння знаннями. Соціально-психологічний блок містить психологічну компоненту, покликану адаптувати працівника до можливих змін у виді діяльності чи функціональних обов'язках. Динамічний блок пов'язаний із кар'єрним рухом працівника по горизонталі чи вертикалі.

Системний підхід до розвитку персоналу дає розуміння сутності та структури розвитку персоналу організації. Проте розвиток персоналу – це також процес, який має часові рамки, етапи і ряд послідовних дій, спрямованих на досягнення цілей організації [3].

Завдяки вжиттю заходів із розвитку персоналу відбувається послідовна зміна знань, умінь та навичок працівників. Тому логічним видається проаналізувати розвиток персоналу з точки зору процесного підходу, що передбачає розгляд діяльності організації як мережі процесів, що взаємодіють і протікають усередині її організаційної структури й реалізують мету існування підприємства.

Процес розвитку персоналу в загальному вигляді представлено на рис. 4.

Як бачимо, ключове місце у процесі розвитку персоналу займає визначення та оцінювання ключових компетенцій працівників організації [4].

Процес розвитку персоналу починається з адаптації нових працівників, їх пристосування до середовища. Після цього доцільно провести планування кар'єри працівників в організації, що є особливим напрямом кадрової роботи. Це процес порівняння потенційних можливостей, здібностей та цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку.

Для ефективної реалізації плану кар'єри та вчасного внесення

корективів потрібно регулярно оцінювати компетенції працівника та зіставляти їх із вимогами до посад, які він займає чи планує зайняти в майбутньому.

Якщо рівень компетенцій недостатній, працівника направляють на навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовку, залежно від необхідних знань, умінь та навичок. Якщо рівень компетенцій виявиться достатнім, працівник може продовжувати працювати на займаній ним посаді або брати участь у заходах службово-професійного просування. Якщо рівень компетенцій працівника високий, то його можуть зарахувати у кадровий резерв чи резерв керівників.

Процес розвитку персоналу має відбуватися неперервно з урахуванням впливу зовнішніх факторів, вимог ринку праці, організаційних змін.

Особливим фактором, який відіграє у системі розвитку персоналу важливу роль, є організаційна культура.

Організаційна культура – це сукупність найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації і містяться в декларованих організацією цінностях, що задають людям орієнтири їх поведінки та дій. Ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення. Організаційна культура – це подана системно інтегральна характеристика цінностей, основ поведінки, способів оцінювання результатів діяльності організації [1].

Для кадрового менеджменту надзвичайно важливими є питання розвитку працівників як елементів організаційної культури, її носіїв. Підхід до розвитку персоналу організації на основі культурологічних засад дає змогу отримати ряд переваг як для працівників, так і для організації. Значну увагу слід звертати на особливості національної ментальності працівників, їх цінностей, поглядів тощо [5; 6]. Адже саме сприйняття ціннісних орієнтацій працівниками, їх лояльність до організації, бажання брати участь у різноманітних ініціативах як виробничого, так і позавиробничого характеру формують міцну організаційну культуру. Тому, плануючи заходи з розвитку персоналу, варто не лише зважати на організаційну культуру, а й інтегрувати основні її складові у цей процес [7].

Взаємозв'язок організаційної культури та окремого працівника починається від моменту його прийому на ро-



Рис. 4. Процес розвитку персоналу організації  
Джерело: Власна розробка авторів

боту і триває до кінця кар'єри у цій організації. Оргкультура – це продукт взаємодії процесу добору персоналу, управлінських функцій, поведінки, структури і процесів в організації та зовнішнього середовища, у якому вона існує, і процесу звільнення деяких її членів (рис. 5).

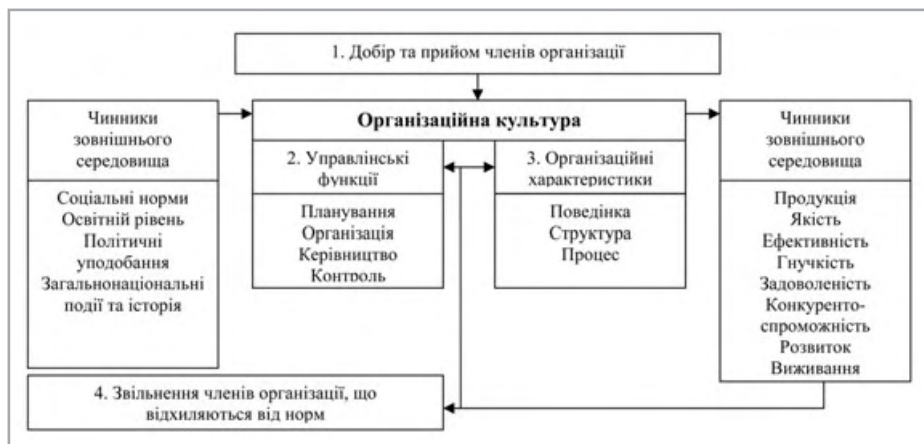


Рис. 5. Організаційна культура та чинники її ефективності  
Джерело: [1]

Організаційну культуру можна вважати фактором психологічного впливу, оскільки вона дає змогу адаптуватися працівникам до будь-яких змін завдяки сильній психологічній стійкості, вірності ідеалам і впевненості у доцільності своєї місії [8].

Ідентифікація з основними корпоративними цінностями дозволяє працівникам змиритися із зусиллями, докладеними ними для того, щоб стати повноцінними членами організації. Вони починають приймати і поділяти ідеали, цінності та культуру, дотримуватися правил і норм поведінки, які панують у колективі, а також усвідомлювати, що організація із розвинутою організаційною культурою дає їм більшу впевненість у завтрашньому дні.

Поступово корпоративні цінності організації стають особистісними цінностями працівників, займають чільне місце в мотиваційній структурі їх поведінки. Такі працівники вже самі можуть бути джерелом цінності й прикладом поведінки для інших.

**Висновки.** Отже, виділивши три основні підходи до розвитку персоналу організації, а саме системний, процесний та культурологічний, ми можемо розглядати розвиток персоналу повно й усебічно. Системний підхід дає розуміння розвитку персоналу як системи – множини взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем. Процесний підхід розглядає сукупність дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації, що закладено у визначенні розвитку персоналу. А трактування розвитку персоналу крізь призму організаційної культури сприяє зміцненню вищеприписаних взаємозв'язків та спонукає працівників до саморозвитку. Поєднуючи три зазначені концептуальні підходи до розвитку персоналу, організація може добитися значного синергетичного ефекту.

#### Література

1. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 432 с.

2. Щекин Г. В. Теория социального управления : монография. – К. : МАУП, 1996. – 408 с.

3. French W. L. The personnel management process: human resources administration and development / Wendell L. French. – 5th edition. – Boston : Houghton Mifflin, 1982. – 684 p.

4. Salvendy G. Design of work and development of personnel in advanced manufacturing / Gavriel Salvendy, Waldemar Karwowski. – New-York, N.Y. : J. Wiley and Sons, 1994. – 578 p.

5. Murray V. V. Framework for the Comparative Analysis of Personnel Administration / V. V. Murray, C. J. Harish, J. Roy, A. Adams // ACAD MANAGE REV. – 1979. – July 1. – P. 47–57.

6. National vs. corporate culture: Implications for human resource management // Human Resource Management. – 1988. – Vol. 27, Issue 2. – P. 231–246.

7. Винничук Р. О. Роль корпоративної культури у формуванні моделі компетенцій організації / Р. О. Винничук, Р. М. Захарчин // Корпоративна

культура організацій XXI століття : збірник наукових праць. – Краматорськ : ДДМА, 2012. – С. 104–109.

8. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.

Стаття надійшла до редакції 27.02.2014

#### References

1. Doronina, M. (2002). *Managing the economic and social processes*. Kharkiv: KhDEU (in Ukr.).

2. Shchokin, G. (1996). *Theory of social Management*. Kyiv: MAUP (in Russ.).

3. Wendell, L. French (1982). *The personnel management process: human resources administration and development* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.

4. Salvendy, G., & Karwowski, W. (1994). *Design of work and development of personnel in advanced manufacturing*. New-York, N.Y.: J. Wiley and Sons.

5. Murray, V. V., Harish, J., et al. (1976, July 1). Framework for the Comparative Analysis of Personnel Administration. *Academy of Management Review*, p. 47-57.

6. National vs. corporate culture: Implications for human resource management (1988). *Human Resource Management*, 27(2), 231-246.

7. Vynnychuk, R., & Zakharchyn, R. (2012). The role of corporate culture in the formation of the competence model. *Corporate culture organizations XXI century: collection of scientific papers* (pp. 104-109). Kramatorsk: DDMA (in Ukr.).

8. Zakharchyn, G. (2009). *Mechanism of engineering enterprise organizational culture*. Lviv: NULP (in Ukr.).

Received 27.02.2014

## Різні погляди – одна держава

аналітика, новини, коментарі

[www.osp-ua.info](http://www.osp-ua.info)