

Гонтар Д.Б.

Магістр

Довгань Л.Є.

к.е.н., професор НТУУ «КП»

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Анотація

В статті висвітлено теоретичне узагальнення і нове рішення наукової задачі підвищення управління процесами розвитку персоналу в підприємницьких організаціях на основі підвищення професійної компетенції управлінського персоналу, що дозволяє усунути кризові явища і сприяти стабільному зростанню в розвитку підприємницьких структур малого бізнесу в Україні. Розглянуто методи до ефективності праці управлінської діяльності. Доведено, що отримані результати і розроблені рекомендації є методичною базою підвищення ефективності підприємства.

Summary

In the article the theoretical generalization and new solution to scientific problem of increase of personal development management at enterprises is presented, based on the rise of professional competence of managerial staff what allows to eliminate crisis phenomena and support stable growth indevelopment of enterprise structures of small-scale businness in Ukraine. Effectiveness methods of work in management are considered. It is proved that obtained results and elaborated recommendations form a methodical background for enterprise efficiency increase.

Ключові слова : *управління персоналом, управління людськими ресурсами, система управління людськими ресурсами, метод управління по цілях, метод критичних випадків, метод попарного порівняння, метод альтернативного ранжирування, графічна шкала оцінок.*

Вступ. Сучасні підприємства змушені адаптуватися до умов ринкових відносин і конкуренції. Тому фактори, що визначають успіх на ринку, одночасно є і факторами виживання організації. Кожний з них зв'язаний з діяльністю співробітників підприємства.

Критичними факторами успіху, тобто тими, без яких він практично неможливий, є розвиток персоналу, інновації; сильні і надійні партнери (постачальники, альянси і т.д.); орієнтація на клієнта; собівартість продукції; швидкість постачань; логістика і її стан; рівень кваліфікації персоналу й ін.

Актуальність управління процесами розвитку персоналом обумовлена тим, що процеси трансформації, у які включена організація, неможливі без зміни вимог до співробітників і в першу чергу до самого персоналу керування. Ці зміни повинні стосуватись інноваційних здібностей; здібностей до рішення конфліктів; вмінь створювати злагоджену команду й орієнтувати групову роботу.

Постановка завдання. Завданням даного дослідження є визначення шляхів вдосконалення структур системи управління людськими ресурсами в організації, а також комплекс заходів щодо забезпечення навчання і зростання. Дане завдання передбачає можливість переміщення персоналу між учасниками організації, тобто зміна ключових моментів компетенції.

Основна ідея управління людськими ресурсами полягає в тому, щоб розвинути бажання і уміння кожного працівника працювати з максимальною віддачею, мотивувавши його і зробивши так, щоб він опинився в такій організаційній позиції, де його можливості і кваліфікація використовувалися б максимально повно. Практика управління людськими ресурсами направлена на те, щоб привертати, відбирати, просувати, винагороджувати, використовувати, розвивати, утримувати працівників відповідно до стратегії діяльності організації, потреб працівників і принципів справедливості.
[1,с.25-26]

Методологія даного дослідження становлять підходи до оцінки ефективності праці управлінської діяльності, що зумовили різносторонність методів оцінки. В даній статті були використанні такі методи: метод альтернативного ранжирування , метод попарного порівняння , метод управління по цілях [5,с.14]

Результати дослідження. При описі ефективних систем управління персоналом, часто наводиться приклад організацій «сімейного» типу. Зазвичай, це дійсно сильна сторона невеликих компаній, де люди добре знають один одного. Як часто описують свої кадрові рішення представники невеликих компаній? «Я знаю його настільки давно, що був упевнений в тому, як він поведеться», «Я відчув, що ця людина добре справиться з такою роботою» або «З першої ж секунди я зрозумів, що це наша людина». Іншими словами, ці люди інтуїтивно моделюють поведінку співробітників на основі власного великого досвіду, знання засад компанії, осіб топ-менеджменту і за рахунок плоскої оргструктури.[3,с.122]

Навпаки, в компаніях крупнішого розміру подібні можливості втрачаються. Керівник втрачає особистий контакт зі всією організацією і сприймають ситуації, що виникають в ході діяльності, фрагментарно. Зростаючий прошарок середнього менеджменту неминуче вносить різночитання до підходів і орієнтирів компанії. До того ж, багато українських компаній зараз переживають «хворобу зростання», коли штат компанії за короткий час зростає в рази, регіональна мережа розширюється. У такій ситуації прийняті раніше підходи до роботи з персоналом, на жаль, просто перестають працювати. Організація втрачає можливості донести до рядового співробітника свій досвід, свої підходи, корпоративну культуру, тобто найважливіші диференціюючі послання, які формують місце компанії на ринку і, зрештою, її прибуток.

Єдиний вихід з такої ситуації — сформувати і надати своїм співробітникам узагальнену модель поведінки. Для цього потрібно визначити ключові складові корпоративної культури, а також досвід успішних виконавців, і

донести їх до всіх співробітників у вигляді чітких і зрозумілих формулювань. Їх же можна використовувати як якісні критерії ефективності. Для прикладу можна привести формулювання компетенції «Націленість на результат». У ній приводиться не тільки назва і визначення компетенції, а і так звані поведінкові прояви, які показують, чи володіє людина даною компетенцією чи ні. Щоб сформулювати дійсно об'єктивні критерії успішного виконання діяльності, потрібно провести докладний аналіз робіт. Часто ж компанії задовольняються поверхневими уявленнями. Наприклад, при описі якостей, необхідних для успішного фахівця з продажів, часто фігурує комунікабельність. Проте, дослідження показали, що комунікабельність є важливим, але далеко не визначаючим чинником для успішної роботи фахівця з продажів. Якщо компанія інвестує в рекрутингову або навчальну програму продавців, ставлячи основною задачею лише комунікабельність, вона ризикує не отримати належної віддачі.[10,с.90-92]

Також можна сказати, що оцінити ефективність використання людських ресурсів в Україні можна при порівнянні нашої країни в світових координатах людського розвитку. При даній оцінці враховуються всі чинники, що так чи інакше зачіпають людське існування. Дане статистичне дослідження в області людського розвитку проводить ООН. Найзначущішим в даному дослідженні представляється індекс людського розвитку (ІЧР), об'єднуючий в числовому виразі найзначущі складові цього розвитку: тривалість життя, письменність населення і обхват його навчанням всіх рівнів, а так само показники ВВП на душу населення виражені в американських доларах по паритетах купівельної спроможності (ППС) національних валют, тобто виділяються і аналізуються людські ресурси по трьох напрямках: тривалість життя, рівень освіти і дохід. В даному дослідженні країни ранжируються по індексу розвитку людського потенціалу і всі країни підрозділяються на три основні категорії. Біля держав, що зайняли перші 53 місця в рейтингу, якість життя вважається високою, біля країн, що займають з 54-го по 137-е – середнім, біля інших – низьким. Таким

чином, Україна по приведених розрахунках займає по ІЧР 70-е місце, знаходячись в групі країн з середнім рівнем розвитку людського потенціалу. Вперше Україна була включена в розрахунки ІЧР в дослідження ООН за 2000 рік і вона зайняла 45-е місце. Проте тривала економічна криза, яка в першу чергу виразилася в більш ніж двократному зменшенні ВВП на душу населення і істотному скороченні тривалості життя, зумовила зниження показника нашого ІЧР і відповідне погіршення рейтингу. Найнижче – 102-е місце - Україна займала в докладі 2002 роки (з даними за 2001-й). В докладі 2004-го року наша країна виявилася на 80-ом місці, 2005-го – на 75-м місці і за 2006 рік піднялася ще на п'ять ступенів - на 70-е місце. На жаль, Україна входить до числа 26 країн світу, в яких абсолютне значення ІЧР знизилася в порівнянні з 2000 роком. По абсолютному значенню ІЧР наш показник лише на 6,6% вище середньосвітового. Показники ВВП і тривалість життя погіршують і «тягнуть вниз» загальний ІЧР і рейтинг України. Освітні показники – письменності і валового обхвату навчанням – досить високі, особливо по письменності. Показник тривалості життя, що відображає майбутню тривалість життя при народженні, указує на число років, які може прожити новонароджений, якщо по віковий рівень смертності залишатиметься незмінним впродовж всього його життя.

Серед чотирьох показників, що формують ІЧР України, найгіршим є ВВП на душу населення. Потрібно звернути увагу, що він розраховується в доларах США не по валютному курсу, а по ППС, тобто по реальному співвідношенню цін національних валют до американського долара приблизно по тисячі видів товарів і послуг, формуючих ВВП. Перерахунки ВВП по валютному курсу економічно безграмотні. По більшості країн і країн з перехідною економікою, що розвиваються, їх використання привело б до ще більшого розриву з високорозвинутими країнами. Так, по Україні ВВП на душу населення складав би по валютному курсу всього 860 доларів, що в 5,7 рази менше ніж по паритетах. Середньо-особовий ВВП в Україні (4870 доларів) в 2004 році був значно менше середньосвітового рівня (7804

доларів), складаючи від нього тільки 62%. По ньому Україна займає лише 95-е місце серед 117 країн, включених в індекс ПРООН, і лише на 20% перевищує середній рівень по країнах, що розвиваються (4054 доларів). Слід зазначити, що з 2001-го ВВП на душу населення в Україні після десятилітнього кризового скорочення почав рости. Але він по-старому залишається без малого в два рази менше ніж в 2000-м. В 20 країнах світу в 2002 році ВВП на душу населення перевищив 25 тисяч доларів. Найвищий показник ВВП був в Люксембурзі – 61190 доларів. Для розвинених країн і більшості держав з перехідною економікою цей показник близький до 100%. А ось для багатьох країн, що розвиваються, проблема ліквідації неписьменності пріоритетна, тому він і включається в ІЧР. В країнах, що розвиваються, безграмотними залишаються 23,3% дорослого населення. Більш всього безграмотних в Нігері – 82,95 і Буркіна-Фасо – 87,2%. Для України більш актуальний так званий валовий показник обхвату населення всіма видами освіти. Тому там, де дорослі вчаться в школах, ліквідовуючи неписьменність, показник обхвату може бути відносно високим, наприклад, в Малаві і Габоне – 74% в порівнянні з 19 – Нігері і 22 – в Буркіна-Фасо. А в деяких країнах обхват навіть перевищує 100% (114% в Швеції, 113 – в Австралії і Великобританії, 111 – в Бельгії і 106% - у Фінляндії). Такі показники виходять в основному за рахунок отримання дорослими другої вищої освіти. На цьому фоні Україна з 84% валового обхвату населення навчанням ніби і виглядає відносно непогано, знаходячись по ньому на 40 - 41-м місцях. Але масштаби отримання другої вищої освіти у нас значно скромніше, ніж у високорозвинутих країнах ОЕСР, в яких цей показник складає 93%.[6,с503-505]

Порівнюючи індекси реальної заробітної плати за регіонами у 2007 році, у % до відповідного періоду попереднього роєку, бачимо, що з початку року і до кінця спостерігається тенденція зменшення. Наприклад, в Києві в січні 2007 р. було 120, 2% ,а станом на грудень 2007 р. – 112, 3%.

Якщо розглядати , заборгованість з виплати заробітної плати за типами підприємства на 1 січня 2008 року, то:

1. сума невикраченої заробітної плати протягом грудня зменшилася на 76,4 млн.грн, що відбулося в основному за рахунок підприємств промисловості (на 35,9 млн.грн), та підприємств, що здійснюють операції з нерухомим майном, оренду, інжиніринг, та надання послуг підприємцям (на 15,1 млн.грн.)
2. на 1 січня 2008 р. дві третини суми боргу економічно активних підприємств (69,4% або 170, 6 млн.грн.) становила заробітна плата, нарахована за роботи, виконані у січні – листопаді 2007 року.[7,с.53-59]

Висновки:

В статті висвітлено теоретичне узагальнення і нове рішення наукової задачі підвищення управління процесами розвитку персоналу в підприємницьких організаціях на основі підвищення професійної компетенції управлінського персоналу, що дозволяє усунути кризові явища і сприяти стабільному зростанню в розвитку підприємницьких структур малого бізнесу в Україні.

Основні науково-практичні результати дозволили здійснити наступні висновки:

1. Управління людськими ресурсами грає центральну роль в забезпеченні прогресивних змін в економічних процесах в підприємницьких організаціях. В результаті управління людськими ресурсами обновляється, якісно удосконалюється і розвивається людський потенціал, підвищується рівень обслуговування, збільшується об'єми виробництва, розширюються сектори сфери і позиції на ринках. Темпи виробничого і економічного розвитку підприємницьких організацій знаходяться в прямій залежності від ефективності управління людськими ресурсами.

2. Проведене дослідження динаміки розвитку системи управління людськими ресурсами в Україні показало, що існуюча система управління не

ефективна і не забезпечує ефективного використання людського ресурсу і його потенціалу. Це виявляється в неефективності роботи підприємницьких організацій і переважанні збиткових підприємств малого бізнесу, високому рівні безробіття, демографічній кризі, низькому рівні доходів населення, низькому рейтингу індексу людського розвитку, зменшенні корисності і соціально-економічної віддачі людських ресурсів, а також погіршенні якості життя населення України, і ін.

3. Забезпечення ефективного управління людськими ресурсами і розумного використання людського потенціалу в підприємницьких організаціях здійснюється шляхом оптимізації системи управління професійною компетенцією управлінського персоналу, яка забезпечує відповідність компетенції співробітників поточним і перспективним задачам організації і сприятиме досягненню ефективних показників роботи підприємства. Для забезпечення оптимального використання цієї системи запропонований алгоритм підвищення ефективності роботи підприємницької організації.

4. Комплексна система підбору, розстановки, оцінки і розвитку професійної компетенції персоналу у вітчизняній практиці не забезпечена методичними інструментами і ці процеси здійснюються в основному на вживанні зарубіжних методик, не адаптованих для закономірностей і умов українського бізнесу.

5. Практична реалізація розроблених результатів досліджень підтвердила їх ефективність, актуальність і значущість для підприємницьких структур малого бізнесу.

Література:

1. Люльчак Л.А. Управління процесами підвищення професійної компетенції персоналу в організації [Текст]. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка». - 2004. - Том 17 (56). № 2. - с. 178 – Библиогр.: с. 163–178.– 0420020123

3. Касаткин И.А. Методологія статистичної оцінки ефективності управління персоналом [Текст].. Дисертація на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук. - с. 80 – М.: МГУЕСИ, 1999. - Библиогр.: с. 78-80.– 0310120569
4. Гончаров В.Н. Специфіка управління найважливішими ресурсами. [Текст].. – М.: МНІІПУ, 1998. – 168 с.- ISBN 966-2991-06-9.
5. Рак Н.Г. Методика комплексної оцінки кадрів управління [Текст]. // Управління персоналом. - 2003. - № 10. – с. 14. - ISBN 5-691-00392-5.
6. Статистичний щорічник України за 2002 рік / Держкомстат України; За ред. О.А. Осауленко; Відп. За віп. В.А. Головка. – К.: «Техніка», 2003. - 648 с. - ISBN 731-6910 -03-5.
7. Фінанси України за 1999 р. [Текст]. / Державній комітет статистики України. – К.: «Техніка», 2000. – 98 с. - ISBN 966-95321-8-3.
8. Хилтруп Ж-М. Аналіз і діагностика практики управління людськими ресурсами. [Текст]. // Соціальні і гуманітарні науки. -1997. - № 2. - с.53-59. - ISBN 732-953- 218-3
9. Люльчак Л.А. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст]. // Матеріали 2-ої міжнародної науково-практичної конференції INTED-2003 «Міжнародна співпраця в галузі освіти». - Ялта, 2003 . - Збірка статі: Частина 2. - Київ: Пед. преса, 2003 . - с. 50. - - Библиогр.: с. 23-50.– 0440100821
10. Комарова Н. Мотивація праці і підвищення ефективності роботи [Текст]. // Людина і праця. – 1997. – № 10. – с. 90-92. - ISSN 1650-9781.