

УДК 331.101

Пилипенко О.В.

магістрант

Київського національного університету технологій та дизайну

Шацька З.Я.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри бізнес-економіки

Київського національного університету технологій та дизайну

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПРОГРАМ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО НАВЧАННЯ

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено особливості управління персоналом в сучасних умовах. Запропоновано підхід до вдосконалення системи управління персоналом підприємства із застосуванням випереджаючого навчання та розвитку персоналу за програмою «Ефективний менеджер».

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, випереджаюче навчання, розвиток персоналу, програма «Ефективний менеджер».

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы особенности управления персоналом в современных условиях. Предложен подход к совершенствованию системы управления персоналом с применением опережающего обучения и развития персонала по программе «Эффективный менеджер».

Ключевые слова: персонал, система управления персоналом, опережающее обучение, развитие персонала, программа «Эффективный менеджер».

ANNOTATION

Peculiarities of personnel management are investigated in the article. The approach to improvement of the personnel management system of the enterprise with the use of advanced training and development of personnel is offered under the program "Effective Manager".

Key words: personnel, personnel management system, advanced training, personnel development, "Effective Manager" program.

Постановка проблеми. Управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно як працівники, які забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як особистості, що належать до єдиної організаційно-економічної системи. Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому для того, щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працівників, постійно контролюючи їх діяльність, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам теорії, методології і практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні економісти, такі як, зокрема, Т.Ю. Базаров, Дж.М. Іванцевич, Л.С. Кім, Т.М. Литвиненко, А.А. Лобанов, В.В. Маслов, М.П. Нахаба, К.А. Помазан, В.О. Протопова, А.Н. Полонський, О.Л. Ривкі-

на, О.М. Синіговець, Ю.А. Ципка, А.В. Шегда, В.Г. Щербак. Вони зробили значний внесок у вирішення проблем управління персоналом підприємства. Однак внаслідок складності і багатоаспектності цих проблем в сучасних умовах розроблені підходи мають змінюватись одночасно зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються під час управління персоналом, є підбір та формування кадрів з сучасним економічним мисленням; підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу; збереження сприятливого клімату в колективі та багато інших. Для вирішення цих проблем на підприємстві слід удосконалювати систему управління персоналом, використовуючи нові ефективні методи управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка підходу до вдосконалення системи управління персоналом підприємства із застосуванням випереджаючого навчання та його розвитку за програмою «Ефективний менеджер».

Виклад основного матеріалу дослідження. Технологія кадрового управління є сукупністю прийомів, засобів, форм і методів впливу на співробітників в процесі найму, використання розвитку з метою отримання найкращих результатів їх трудової діяльності. Сутність управління персоналом, включаючи найманих робітників, роботодавців та інших власників підприємства полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта та об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи й форми впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою максимального використання їх в умовах інноваційного розвитку суспільства та економічних процесів [3].

Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах, повинна включати такі підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових

відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [4]. Її роботу повинен організувати та підтримувати відділ управління персоналом (або кадрова служба) підприємства.

На жаль, сучасна практика засвідчує, що в багатьох організаціях зусилля відділу управління персоналом розглядаються не як системні, а виключно як додаткові дії. Найбільш часто наведеними причинами недостатності оцінки ефективності в багатьох організаціях є [1]:

- переконання, що проведення наукової оцінки є складною;

- те, що рівень зусиль кадрових підрозділів складно піддається кількісному визначенню;

- складне визначення того, коли цілі відділу персоналу досягнуті, а коли – ні;

- те, що працівники, які входять у штат кадрових підрозділів, не мають достатньо часу чи можуть виявляти небажання щодо проведення оцінки ефективності і продуктивності їх праці;

- незначний інтерес до оцінки ефективності і продуктивності з боку керівництва організації.

На зміну сильно поширеній практиці роботи з кадрами, орієнтованої на споживання робочої сили в умовах стабільної зайнятості, а також жорстких організаційних структур, приходять нові моделі управління, що передбачають:

- створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення;

- використання «пакетів» мотиваційних програм під час розширення повноважень працівників у прийнятті господарських рішень;

- формування нових моральних цінностей, поділюваних всім персоналом фірми;

- гнучке й адаптивне використання «людських ресурсів», підвищення творчої та організаторської активності персоналу, формування гуманізованої організаційної культури [2].

В рамках вдосконалення системи управління персоналом підприємства ми пропонуємо програму випереджаючого навчання та розвитку персоналу «Ефективний менеджер». Програму розроблено на прикладі ТОВ «Візит» із метою формування у персоналу управлінських здібностей, практичних навичок підвищення ефективності організації діяльності підприємства. Програма випереджаючого навчання та розвитку персоналу «Ефективний менеджер» складається з таких етапів (рис. 1).

В основу підготовки за програмою «Ефективний менеджер» закладено підхід досягнення конкретних цілей. Розвиток співробітника можливий тільки тоді, коли він у процесі навчання та розвитку націлений на досягнення конкретних цілей, які є частиною цілей підприємства загалом.

Цей підхід реалізується на всіх етапах роботи з програмою, тобто як під час розроблення змісту програми, так і в процесі навчання і на етапі розвитку, що дає змогу істотно скоротити період адаптації працівника на новій посаді, тому працівник буде відповідати корпоративній культурі та володіти необхідною управлінською компетенцією.

Для того щоб розвиток персоналу був ефективним, необхідно зробити його системним. З урахуванням цього доцільно відзначити низку спеціальних заходів щодо вдосконалення роботи з персоналом, які могли б поліпшити функціонування системи підготовки керівних кадрів підприємства та роботу підприємства загалом. Зокрема, корисним є таке.

1) Залучення до кадрового резерву молодих талановитих співробітників. Оскільки ТОВ «Візит» переживає серйозні кадрові перестановки, робота з резервом є не тільки актуальною, але й просто необхідною.

З метою вдосконалення роботи з кадровим резервом пропонується запровадити конкурс «Молодий лідер», який би дав змогу виявити молодих перспективних співробітників, які володіють лідерським потенціалом і талантом керівника для формування резерву спеціалістів підприємства. Для цього розроблено таку схему виявлення лідерського потенціалу у співробітників компанії: тестування учасників конкурсу з метою діагностики лідерських рис; відбір найбільш підходящих кандидатів; інтерв'ю з учасниками для отримання біографічних відомостей, з'ясування особливостей професійного шляху, кар'єрних планів на майбутнє; затвердження списку переможців.

Робота з проведення конкурсу «Молодий лідер» включає в себе кілька етапів (рис. 2).

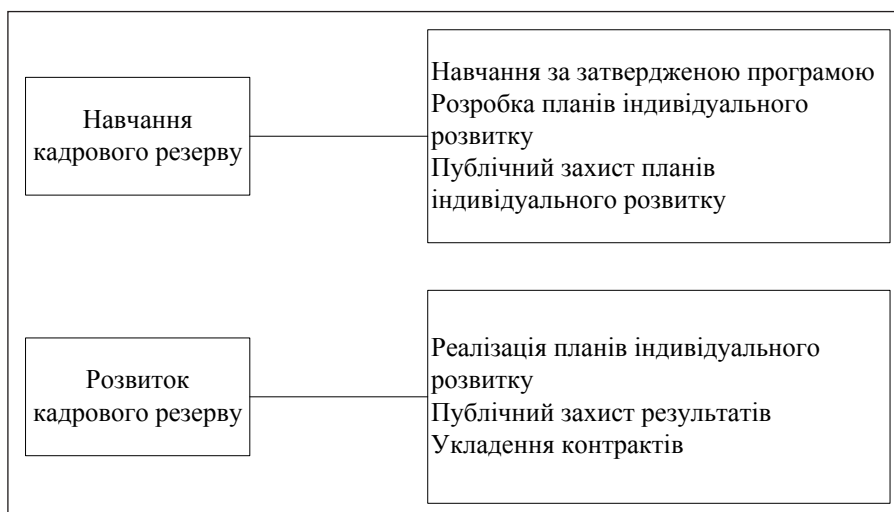


Рис. 1. Склад комплексної програми підготовки персоналу «Ефективний менеджер»

Джерело: складено авторами

Алгоритм конкурсу «Молодий лідер» такий:

- інформування співробітників про проведення конкурсу та умови участі в ньому (вимоги до учасників такі: не старше 35 років, вища освіта, стаж роботи на підприємстві становить не менше 3 років); збір анкет та формування групи учасників;

- робота зі складання «ідеальних профілів» керівників різних напрямів (технічний, фінансовий, адміністративно-господарський і напрям роботи з клієнтами);
- тестування учасників;
- відбір конкурсантів, найбільш відповідних ідеальним профілям;

- проведення постдіагностичних інтерв'ю з учасниками, які не пройшли у другий тур конкурсу;

- проведення ділових ігор в підгрупах (другий етап конкурсу);

- постдіагностичні інтерв'ю з конкурсантами другого туру;

- визначення переможців на підставі результатів тестування, ділових ігор та інтерв'ю;

- складання індивідуальних психологічних портретів на кожного учасника;

- складання групового звіту, рекомендацій щодо перспективних напрямів розвитку компанії загалом.

Кожний напрям діяльності підприємства має свою специфіку. Так, наприклад, співробітник може успішно керувати фінансистами, але зовсім не обов'язково, що він знайде спільну мову з операторами. Тому розробку так званих ідеальних профілів лідерів слід проводити за чотирма такими напрямками: технічний, фінансовий, адміністративно-господарський та напрям по роботі з постачальниками і споживачами.

2) Розробка і проведення програми випереджаючого навчання учасників кадрового резерву.

З огляду на специфіку галузі більшість кандидатів кадрового резерву ТОВ «Візит» має освіту вузького технічного профілю (деревооборобні технології) або економічну освіту. І, як виявив проведений конкурс, претенденти мають недостатні знання у сферах управління організацією та персоналом, юриспруденції, психології, інформаційних технологій, що необхідно для роботи керівника. Крім того, вищу освіту ці співробітники отримали кілька років тому, отже, потрібні оновлення знань, вивчення сучасних інформаційних та інноваційних технологій.

Тому в рамках вдосконалення роботи з кадровим резервом запропоновано програму виперед-



Рис. 2. Схема проведення конкурсу «Молодий лідер»

Джерело: складено авторами

жаючого навчання учасників кадрового резерву «Ефективний менеджер» з метою формування в них управлінських здібностей, практичних навичок організації виробництва, планування тощо. Програма навчання та розвитку кадрового резерву «Ефективний менеджер» складається з таких етапів (рис. 3). В основу підготовки за програмою «Ефективний менеджер» також закладено підхід до досягнення конкретних цілей. Цей підхід реалізується на всіх етапах роботи з програмою, тобто як під час розроблення змісту програми, так і в процесі навчання і на етапі розвитку, що дає змогу істотно скоротити період адаптації керівника на новій посаді, тому керівник буде відповідати культурі організації та володіти необхідною управлінською компетенцією.

У процесі підготовки персоналу до програми навчання та розвитку кадрового резерву «Ефективний менеджер» було визначено таку мету, як приведення кваліфікації співробітників, що входять до кадрового резерву, у відповідність кваліфікаційним вимогам передбачуваної посади та перспективам розвитку організації. Відбір претендентів на включення в програму «Ефективний менеджер» здійснювався за результатами оцінки управлінсько-лідерських компетенцій претендентів-резервістів у два етапи:

- оцінка психофізіологічних особливостей особистості, їх професійно-значущих якостей, рівня стресостійкості, використовуваних способів вирішення конфліктних ситуацій, мотиваційної спрямованості на окремі види управлінської діяльності;

- оцінка рівня наявних базових управлінських компетенцій претендентів.

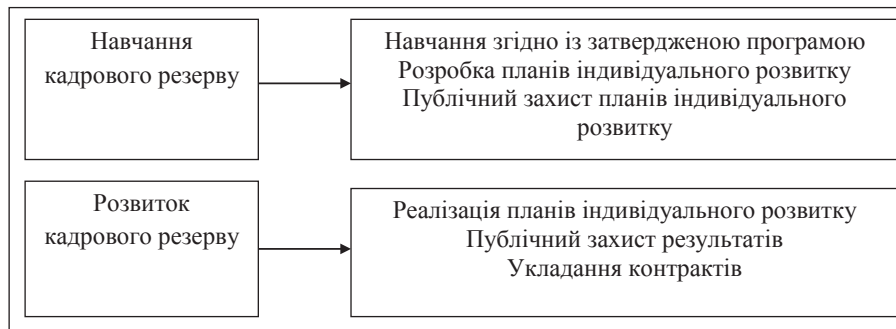


Рис. 3. Склад комплексної програми підготовки та розвитку кадрового резерву «Ефективний менеджер»

Джерело: складено авторами

В результаті оцінювання має визначитися рівень базових управлінських компетенцій, потім повинна проводитися робота з визначення зон неузгодженості компетенцій, тобто мають бути вимовлені розбіжності між необхідними управлінськими компетенціями і компетенціями, наявними у претендента. Вжиття цих заходів пропонується проводити працівникам відділу кадрів досліджуваного підприємства. В результаті оцінювання психофізіологічних особливостей особистості та оцінки базових компетенцій всі претенденти мають розподілитися на зони залежно від ступеня розвиненості управлінсько-лідерських компетенцій.

1) Суперзона – найбільш перспективні претенденти. Співробітники, що потрапили в цю зону, можуть бути оперативним резервом, за своїми індивідуально-особистісними якостями, організаторськими здібностями, мотивацією вони можуть успішно справлятися з рішенням управлінських завдань.

2) Перспективна зона – перспективні претенденти. Співробітники, що потрапили в цю зону, володіють творчим складом розуму, високою працездатністю, хорошими організаторськими якостями, мотивовані на кар'єрне зростання та професійний розвиток. Представникам цієї категорії необхідно розвинути лідерські якості.

3) Потенційна зона – середні претенденти. У співробітників, що потрапили в цю зону, є окремі індивідуально-особистісні та ділові характеристики, які потребують подальшого розвитку. Представникам цієї категорії і необхідна спеціальна підготовка за програмою розвитку, яку ми пропонуємо. На основі даних оцінки особливостей особистості та оцінки наявних базових компетенцій визначається склад:

- оперативний (необхідний період підготовки становить 1 рік і менше);
- перспективний (необхідний період підготовки становить 2–3 роки і більше).

Висновки. Таким чином, здійснюються навчання і розвиток співробітників, що входять до кадрового резерву, яким належить заповнити вакансії керівних посад в короткостроковій перспективі (від 1 року до 3 років).

З урахуванням вищевикладених особливостей в експериментальних цілях на ТОВ «Візит» може бути впроваджена адаптована версія програми «Ефективний менеджер» для підготовки оперативного кадрового резерву в короткий термін (на 3 місяці).

Далі на основі висновків конкурсу та проведеного навчання мають бути розроблені Індивідуальні плани розвитку для кожного резервіста (на рік), на основі яких і буде проводитися подальше навчання, спрямоване на розвиток управлінських навичок. В індивідуальному плані передбачаються такі ключові сфери розвитку: розвиток на робочому місці; розвиваючі проекти; навчання на досвіді інших; зворотний зв'язок; саморозвиток (самоаналіз, читання літератури); навчальні програми (семінари і тренінги).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бажан І.І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа / І.І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 1(20). – С. 69–73.
2. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России / Ю.Н. Барышников. – М. : РАГС, 2014. – 48 с.
3. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М. : Финстат-информ, 1997. – 878 с.
4. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Л.Б. Пошелюжна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

REFERENCES:

1. Bazhan I.I. (2013) "Sutnysy kategorii "trudovoi potential" ta ii ekonomachna priroda". – Formuvania rynkovix vidnoscin v Ukraine. – no. 1(20). – pp. 69–73.
2. Barishnikov U.N. (2014) Modeli upravlenia personalom: zarybezni opit i vozmoshnost ego ispolzovania v Rossii [Models of personnel management: foreign experience and the possibility of its use in Russia]. – RAGS, Moskov, Russia.
3. Odegov U.G. (1997) Upravlenie personalom [Human Resources Management]. – Finstat-inform, Moskov, Russia.
4. Posheluzhna L.B. (2010) "Osoblivosti suchasnogo upravlenia personalom na vitchiznianix pidpriemstvax". – available at : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

Pylypenko O.V.

*Graduate Student at Department of Business Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design*

Shatska Z.Ya.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Business Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design*

IMPROVING THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM ON THE BASIS OF PROACTIVE TRAINING PROGRAMS

Features of personnel management in modern conditions are investigated in the article. It is proved that, in order for an enterprise to function effectively, it is necessary to properly organize employees, while constantly monitoring their activities, using various effective methods of personnel management. However, in today's conditions, developed approaches should change simultaneously with changes in the external and internal environment of the enterprise. To date, the company has many problems that are encountered in personnel management. To solve these problems, the company's personnel management system should be improved, using new effective management methods. In the article, within the framework of the improvement of the enterprise personnel management system, a program of proactive training and development of personnel "Effective Manager" is developed. The program is developed on the example of LLC "Visit" in order to form managerial abilities and practical skills of the personnel for increasing the efficiency of the enterprise. The basis of the training under the program "Effective Manager" is an approach to achieving specific goals. A number of special measures are identified to improve the work with personnel, which can improve the functioning of the training system of management personnel of the enterprise and the enterprise operation as a whole through the introduction of the Young Leader competition. The competition should be carried out according to the following algorithm: informing the employees about the competition and conditions for the participation in it; work on assembling "ideal profiles" of managers of different directions; testing participants; selection of the contestants most suitable for the perfect profiles; carrying out post-diagnostic interviews with participants who have not passed the second round of the competition; conducting business games in subgroups (second stage of the competition); post-diagnostic interviews with contestants of the second round; determination of winners; compilation of individual psychological portraits for each participant; compilation of the group report, recommendations on the perspective directions of the company's development. Thus, the training and development of staff included in the personnel reserve, which is required to fill vacancies of management position in the short term, is carried out.