

0

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ГУГУЛ ОКСАНА ЯРОСЛАВІВНА

УДК 332.143:347.7

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ
КОНСАЛТИНГУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Тернопіль-2012

Дисертація на правах рукопису

Робота виконана в Тернопільському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор

Брич Василь Ярославович,

Тернопільський національний економічний університет,
завідувач кафедри менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор

Семикіна Марина Валентинівна,

Кіровоградський національний технічний університет,
завідувач кафедри економіки та організації виробництва;

кандидат економічних наук, доцент

Шушпанов Дмитро Георгійович,

Тернопільський національний економічний університет,
доцент кафедри управління персоналом і регіональної економіки.

Захист відбудеться __ березня 2012р. о __ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д.58.082.03 у Тернопільському національному економічному університеті за адресою: 46020, м. Тернопіль, вул.Львівська 11-а, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Тернопільського національного економічного університету за адресою: 46020, м. Тернопіль, вул. Бережанська, 4.

Автореферат розісланий __ лютого 2012 року

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради

М.П. Шаварина

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. На даний час основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, вдосконалення вмінь та безперервного розвитку працівників. Зростання ролі знань у суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. В умовах ринкових відносин, впровадження у виробництво нових технологій особливого значення набувають адекватні методи управління розвитком персоналу, які ґрунтуються на прогресивних підходах до розширення його компетенцій. Зважаючи на це, у сучасному виробництві постають проблеми модернізації класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств та організацій на засадах консалтингу.

З економічної точки зору одночасний вплив ряду чинників на розвиток управління персоналом створює певні суперечності. З одного боку, це – зниження плинності кадрів, підвищення рівня компетенцій, забезпечення зростання прибутку, з іншого – значні витрати на удосконалення методів управління розвитком персоналу. Ця суперечливість формує мету та зміст завдань щодо управління розвитком персоналу та підходи до їх розв'язання.

Серед наукових доробок українських і зарубіжних вчених, які стали підґрунтям формування ідеології безперервного розвитку персоналу підприємств і дослідження актуальних аспектів управління даним процесом, варто відзначити праці О. Ю. Амосова, В. Я. Брича, Н. С. Гавкалової, О. А. Грішнєвої, А. В. Денисової, Г. В. Дмитрієва, І. В. Журавльова, О. С. Заклекти, А. Я. Кібанова, Н. Б. Кирич, А. М. Колота, Т. А. Костишиної, І. С. Кравченко, Т. І. Лепейко, Е. М. Лібанової, Н. Д. Лук'яненко, Д. П. Мельничука, Г. В. Назарової, В. М. Нижник, О. Ф. Новікової, Ю. Г. Одегова, І. Л. Петрової, М. Д. Романюка, В. А. Савченка, М. В. Семикіної, Д. Г. Шушпанова.

Разом з тим багато теоретичних питань з даної проблеми перебувають на етапі становлення і вимагають подальшого розв'язання та комплексного дослідження.

Актуальність та необхідність дослідження зазначених вище питань зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація пов'язана з виконанням науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету за темами «Управління розвитком міжнародного ринку праці» (номер державної реєстрації 0110U001440), в межах якої дисертант розробив теоретичні підходи до формування нових принципів управління розвитком персоналу підприємств та «Кадрова

стратегія підприємства» (номер державної реєстрації 0107U012231), де автор запропонував створення галузевих консалтингових центрів для вдосконалення процесу управління персоналом на засадах консалтингу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення рекомендацій щодо управління розвитком персоналу організацій в Україні із залученням зовнішнього інтелекту консалтингових компаній.

Відповідно до мети дослідження потребують вирішення такі завдання:

- обґрунтувати необхідність розвитку персоналу та складові даного процесу;
- здійснити теоретичний аналіз підходів до трактування сутності управління розвитком персоналу в сучасних умовах;
- обґрунтувати методичні підходи до формування стратегії підвищення якісних характеристик персоналу на засадах консалтингу;
- визначити підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу організації;
- розробити інструментарій дослідження існуючого стану розвитку персоналу підприємств спиртової галузі;
- встановити можливості кадрових служб щодо реалізації управління розвитком персоналу на основі стратегії управління знаннями;
- розробити стратегію управління розвитком персоналу для вітчизняних підприємств спиртової галузі;
- окреслити напрями удосконалення управління розвитком персоналу підприємств на основі використання консалтингу.

Об’єкт дослідження – процеси управління персоналом організації в умовах її розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів управління розвитком персоналу на засадах консалтингу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у процесі дослідження було використано такі методи: теоретичного аналізу та формальної й діалектичної логіки – для з’ясування сутності форм і методів розвитку персоналу та управління ним; аналізу та синтезу – для вироблення інструментарію функціонування професійної підготовки персоналу; статистичні методи – для оцінки сучасного стану управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону; методи економіко-математичного моделювання – для обґрунтування шляхів оптимізації розподілу грошових коштів підприємства на навчання персоналу.

Інформаційну базу дисертаційної роботи становлять законодавчі акти, постанови Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України та нормативно-методичні документи діяльності досліджуваних підприємств, а також статистичні матеріали.

Методологічну основу наукового дослідження становлять фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці

провідних українських і зарубіжних вчених у сфері управління розвитком персоналу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання – поглиблення та вдосконалення теоретичних підходів до забезпечення процесу управління розвитком персоналу підприємств на засадах консалтингу. Результати дослідження, які містять наукову новизну, є такими:

вперше:

– розроблено засади формування ефективного середовища створення корпоративних знань на основі консалтингу та їх використання на підприємствах для вдосконалення розвитку персоналу. На цій основі запропоновано модель генерування альтернативних варіантів управління продуктивністю та значення її резервів, що уможливило знаходження необхідного рівня продуктивності для прийняття рішення стосовно управління розвитком персоналу;

удосконалено:

– стратегію управління процесами розвитку персоналу шляхом розширення його компетенцій через залучення консультантів для виявлення прихованих резервів підвищення продуктивності праці. При цьому суттєві переваги залучення зовнішнього інтелекту консультантів у процеси управління розвитком персоналу організації через створення консалтингового центру дають змогу оптимізувати досліджуваним підприємствам розподіл коштів на навчання працівників;

– вимоги до посад працівників кадрової служби, функціональними обов'язками яких є вироблення і впровадження професійної підготовки та планування кар'єри персоналу підприємств галузі, що дозволить підвищити ефективність управління, в т.ч. у сфері розвитку персоналу;

дістало подальший розвиток:

– трактування поняття «управління розвитком персоналу» як сукупності засобів і методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації. У зв'язку з цим проведено додаткове обґрунтування потреби вироблення нових методів оцінювання працівників в процесі управління розвитком персоналу організації;

– вироблення та апробація практичного інструментарію для визначення потреби у професійній підготовці працівників підприємств (анкета експертного опитування), що дозволяє виявляти найбільш ефективні форми та методи розвитку персоналу;

– обґрунтування стратегії управління персоналом на основі аналізу недоліків і переваг залучення консультантів як ефективного засобу забезпечення управління розвитком персоналу на основі концепції управління знаннями, що дозволяє підвищити продуктивність праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що за результатами виконаного дослідження запропоновано нові показники продуктивності, що відповідають параметрам розвитку персоналу. Розроблені пропозиції мають прогнозовані характеристики в умовах підвищених вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників і розширюють функціональні можливості за рахунок планування і комплексного їх використання, що значно зменшує витрати, а також забезпечує високу якісну перевагу і підвищує ефективність їх застосування.

Рекомендації автора розглянуті та прийняті до впровадження ДП «Мишковицький спиртовий завод» (довідка № 178-К-011 від 10.12.2010 року), ДП «Зарубинський спиртовий завод» (довідка № 378-17-05 від 03.11.2010 року) та ДП «Козлівський спиртовий завод» (довідка № 270-N від 14.01.2011 року). Пропозиції дисертанта в частині розробки кваліфікаційних вимог до посад співробітників кадрової служби використані Тернопільським обласним центром зайнятості (довідка № 07-02/2130/0/18 від 03.02.2011 року).

Основні положення дисертаційної роботи також впроваджено у навчальний процес Тернопільського національного економічного університету (довідка № 126-13/35 від 11.02.2011 року).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею. Всі положення, що виносяться на захист, розроблені автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи висвітлено в доповідях і повідомленнях на науково-практичних конференціях, зокрема на: VI Міжнародній науково-теоретичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть» (м. Тернопіль, 2008); II Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва» (м. Харків, 2008); II міжнародній науково-практичній конференції «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення» (м. Тернопіль, 2009), щорічних наукових конференціях професорсько-викладацького складу ТНЕУ «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в умовах світової економічної кризи» (м. Тернопіль, 2009, 2010, 2011), Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-трудова відносина: теорія та практика» (м. Київ, 2010), Міжнародній науково-практичній конференції «Україна – Чехія – ЄС : сучасний стан та перспективи розвитку» (Прага, Європейський університет міжнародних відносин, 2009).

Публікації. Основні положення наукового дослідження викладено в 9 публікаціях загальним обсягом 2,9 друк. арк., у т.ч. 7 статей у наукових фахових виданнях.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 204 сторінках комп'ютерного тексту. Дисертація містить 30 рисунків на 16 сторінках, 20 таблиць на 10 сторінках,

список використаних джерел, що включає 189 найменувань на 18 сторінках, 10 додатків на 21 сторінці.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «**Теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу**» здійснено узагальнення наявних підходів до трактування поняття «розвиток персоналу», визначено його форми, методи та фактори впливу. Розглянуто основні складові розвитку персоналу, а саме: адаптацію, професійне навчання, оцінювання та атестацію, планування кар'єри працівників. Найважливішою складовою розвитку персоналу є професійне навчання як цілеспрямований процес набуття працівниками підприємства професійних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання певних видів робіт з метою підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності персоналу.

Систематизація підходів щодо професійного навчання персоналу дозволила запропонувати власну його класифікацію на основі виділення різних ознак за: формою навчання (первинна професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників), тривалістю навчального періоду (короткострокове, середньострокове та довгострокове), джерелами фінансового забезпечення професійного навчання працівників (бюджетне фінансування, власні фінансові ресурси підприємства, кошти окремих працівників, недержавних установ, міжнародних фондів та організацій), способом здійснення (використання власних спеціалістів та із залученням сторонніх консалтингових організацій), суб'єктами навчання (навчання робітників, спеціалістів і керівників), з точки зору цільової групи (індивідуальне та групове).

Обґрунтовано, що результатом цілеспрямованого розвитку персоналу є підвищення продуктивності праці (рис.1). Сторони меншого трикутника відображають базові характеристики персоналу, а саме – навик, вміння та знання. Під впливом заходів розвитку персоналу відбувається трансформація базових характеристик, тобто удосконалення навичок, формалізація знань та розширення умінь (великий трикутник), що сприяє підвищенню рівня розвитку організації в цілому. На практиці необхідний рівень розвитку персоналу визначається вимогами щодо підвищення продуктивності праці, яка змінюється із розвитком виробничої системи.

Уточнено і поглиблено трактування поняття «управління розвитком персоналу» як сукупності засобів і методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації.

Систематизовано класифікацію чинників, що впливають на управління розвитком персоналу за різними ознаками: спільністю, урегульованістю,

способом впливу, характером впливу, значенням чинників та їх економічним змістом.

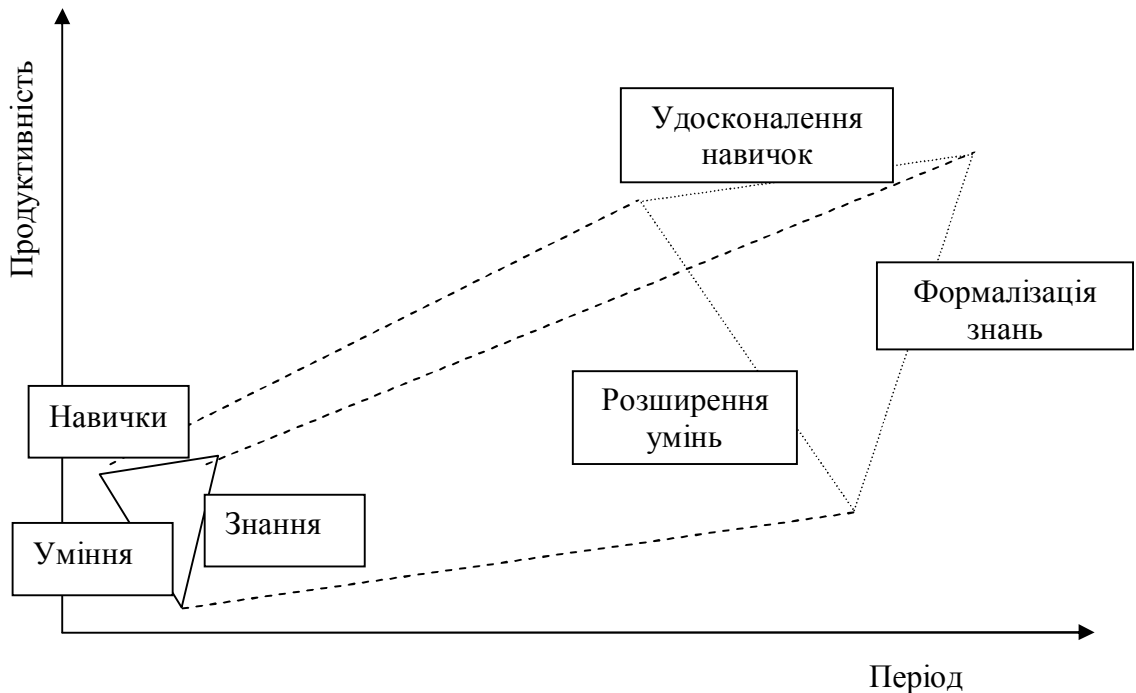


Рис. 1. Взаємозв'язок кваліфікаційних характеристик персоналу, продуктивності праці та розвитку організації

У роботі доведено, що більшість українських підприємств не приділяють належної уваги управлінню розвитком персоналу, тобто недостатньо коштів інвестують у процеси підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Ряд суб'єктів господарювання залучають до виробничого процесу вже "готову" робочу силу необхідної кваліфікації або ж здійснюють розвиток персоналу "за необхідністю", що не дозволяє ефективно здійснювати управління розвитком персоналу. Формуючи власну стратегію управління розвитком персоналу, підприємство обирає можливі варіанти: здійснює таке управління шляхом використання власних спеціалістів або через залучення консалтингових компаній.

Принципово важливим для забезпечення сталого та ефективного розвитку працівників є вибір відповідної організаційної структури, тобто створення на базі підприємств спеціалізованих центрів розвитку та навчання персоналу. Розглянуто окремі переваги та недоліки використання внутрішніх і зовнішніх спеціалістів у сфері розвитку працівників з метою формування ефективної системи управління розвитком персоналу підприємств (табл. 1). Встановлено, що залучення зовнішніх спеціалістів доцільно у випадку короткострокового та довгострокового навчання керівників вищої та

середньої ланок, короткострокових несистемних тренінгових програм чи семінарів, корекції стратегії розвитку персоналу тощо.

Таблиця 1

Переваги і недоліки використання послуг зовнішніх консультантів і внутрішніх спеціалістів з управління розвитком персоналу підприємства

	<i>Зовнішні консультанти</i>	<i>Внутрішні консультанти</i>
<i>Переваги</i>	<ul style="list-style-type: none"> – незалежність; – об'єктивність; – новизна рекомендацій; – використання минулого досвіду; – наявність фахівців за усіма напрямками управління персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> – доступність інформації; – лояльність до власного підприємства; – відсутність недовіри персоналу; – знання специфіки роботи підприємства та внутрішніх проблем
<i>Недоліки</i>	<ul style="list-style-type: none"> – значні витрати часу на вивчення усіх аспектів діяльності підприємства для вирішення окремої проблеми; – можливість несприйняття та опору з боку персоналу; – наявність ризиків пов'язаних із вибором консалтингової компанії 	<ul style="list-style-type: none"> – вплив міжособистісних стосунків на об'єктивність прийняття рішень; – відсутність досвіду вирішення аналогічних проблем в інших компаніях

У роботі виокремлено чинники, що впливають на управління розвитком персоналу за різними критеріями: джерелом походження (об'єктивні та суб'єктивні), рівнем впливу (зовнішні та внутрішні), змістом (організаційні, економічні, технічні, фізіологічні та соціально-психологічні), формою впливу (прямого та непрямого впливу), тривалістю впливу (короткострокові та довгострокові), ступенем формалізації(кількісно вимірювані та невимірювані). Це дозволило полегшити практичне розв'язання завдань з управління розвитком персоналу, вдосконалити процеси професійного навчання та підвищити їх ефективність.

На основі узагальнення наукових підходів запропоновано показники, що дають змогу кількісно оцінити результативність управління процесами розвитку персоналу підприємства через зіставлення ефекту із затраченими на його досягнення ресурсами. Серед них – показник загальної продуктивності організації, показник продуктивності праці і показник продуктивності трудових ресурсів.

Визначено, що оцінювання ефективності процесу управління розвитком персоналу із використанням консалтингових послуг має певні

особливості, оскільки паралельно із впливом консалтингу на кінцеві результати діяльності впливають й інші чинники (зміни цін, структурні зсуви, капітальні вкладення тощо), що не дозволяє чітко розмежувати внески консультанта та працівників підприємства, а отже – правильно оцінити ефективність використання консалтингових послуг. Тому об’єктивна оцінка ефективності консалтингових послуг у сфері управління розвитком персоналу є досить складним і трудомістким процесом, позаяк результат багатьох управлінських нововведень і рекомендацій важко виразити кількісно; а також через істотний часовий лаг між реалізацією нововведення та виявом результатів від його впровадження; оскільки в реалізації ідей консультанта може брати участь багато співробітників організації-замовника, які здійснюють внесок у кінцевий результат.

У другому розділі **“Аналіз та оцінка сучасного стану управління розвитком персоналу”** здійснено аналіз персоналу підприємств спиртової галузі Тернопільської області та чинників, що впливають на кількісні та якісні параметри його розвитку. Зокрема виявлено, що витрати на оплату праці на більшості підприємств залишаються низькими. Спостерігається тенденція до скорочення цих витрат у загальних затратах підприємства. У 2010 році вона становила 9,7% (у 2004 році – 11,7%). Аналогічна ситуація з витратами на соціальні заходи, які в 2010 році становили 3,5% (у 2004 році – 4,9%). Така незначна частка витрат на оплату праці та соціальні заходи в галузі не відповідає світовим стандартам та є показником недостатнього фінансування потреб персоналу, у т.ч. на підготовку, перепідготовку, тобто на його розвиток.

У спиртовій промисловості спостерігається суттєве зменшення обсягів виробництва, що призводить до зниження рівня результативності діяльності організації та скорочує потребу у виробничому персоналі. Тенденція до зменшення кількості працівників на всіх спиртових підприємствах області спостерігається з 1991 року. Це, перш за все, пов’язано із тим, що за період з 1991 до 2010 рр. обсяги виробництва спирту та горілчаних виробів у регіоні зменшилися майже в чотири рази. На сьогодні на спиртових підприємствах зайнято 1 427 осіб, що становить 4,4% від зайнятих в усіх сферах економічної діяльності Тернопільської області, або 14,1% від зайнятих у харчовій промисловості.

Оцінка змін професійного рівня працівників спиртової галузі регіону засвідчила негативну динаміку щодо кількості кваліфікованих працівників. Переважно звільненню підлягали низькокваліфіковані працівники. Протягом останніх років спостерігалася тенденція збільшення кількості працівників з неповною та базовою вищою освітою (з 424 осіб до 500 осіб). У той же час зменшувалася частка персоналу з повною вищою освітою, що, насамперед, пов’язано з невисоким рівнем заробітної плати. Зміни в освітньому рівні працівників спиртової галузі регіону відбувалися в напрямі поліпшення якісного складу персоналу, оскільки зменшувалася частка працівників з середньою загальною освітою та зростала кількість працівників із базовою вищою освітою. За останні роки спостерігалася зниження абсолютних і

відносних показників підготовки персоналу практично за усіма позиціями. Вищезазначене підтверджує частка персоналу, що пройшла професійну підготовку (за період 2004–2011 рр. зниження становило до 6%). Залишається низьким рівень охоплення працівників підвищенням кваліфікації на підприємствах галузі (1,5%) (рис. 2).

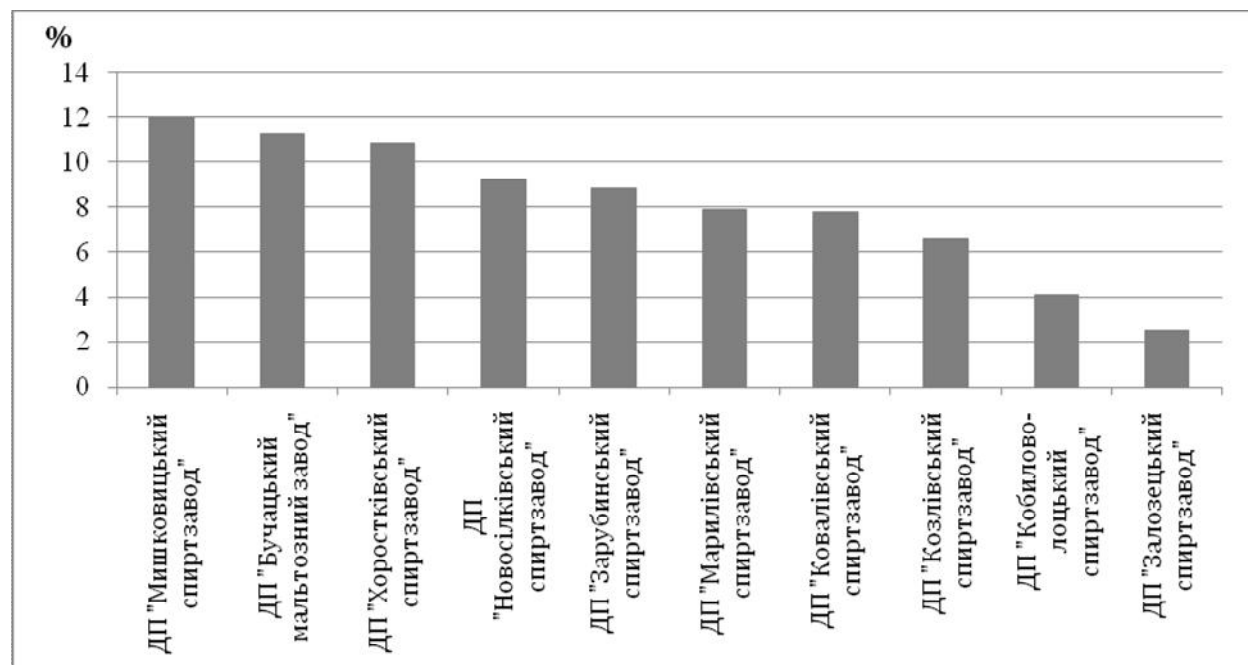


Рис. 2. Рівень охоплення персоналу перепідготовкою та підвищенням кваліфікації на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області у 2009–2010 рр.

Прагнення підприємств підтримувати на необхідному рівні кваліфікацію своїх працівників обґрунтовано змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах, ускладненням процесу управління, розширенням сфер і видів діяльності. За даними опитування, яке проведено на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області, 9% працівників підвищували кваліфікацію у зв'язку з потребою в нових знаннях, 29% – через можливість її виникнення в майбутньому, 6% – відчуючи внутрішню потребу, 21% – для одержання більш цікавої роботи, 35 – для одержання вищої посади (рис. 3).

Доведено необхідність залучення консалтингу в процес управління розвитком персоналу. На практиці служби управління персоналом спиртової галузі регіону мають низький організаційний статус, є слабкими стосовно вирішення завдань управління розвитком персоналу, оскільки вони не є методичними, інформаційними чи координаційними центрами кадрової роботи. Тому підприємства спиртової галузі регіону не можуть власними силами забезпечити високу ефективність процесів розвитку персоналу та очікуваний внесок до організаційної ефективності через структурні та управлінські перешкоди. Обґрунтовано шляхи поліпшення даної ситуації

через безперервне навчання на підприємствах із елементами самонавчання при значній консультативно-методичній підтримці консалтингових служб.

Оскільки професійне навчання вимагає значних матеріальних ресурсів, то великі підприємства в економічно розвинених країнах витрачають на це до 10% фонду заробітної плати. Наприклад, на навчання керівника середньої ланки фірми США витрачають \$10–15 тис., в Німеччині на одну людину витрачається в середньому € 500 тис., у тому числі на підвищення кваліфікації – € 80 тис.



Рис. 3. Мотиви проходження підвищення кваліфікації на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області

На досліджуваних підприємствах галузі на всі форми навчання витрачається лише 0,2% від фонду оплати праці – близько 40 тис. грн. на рік, що в доларовому еквіваленті становить \$ 5 тис. (або \$ 3,2 на одного працівника щороку). На більшості підприємств затрати на навчання взагалі не передбачені. Серед форм перепідготовки та підвищення кваліфікації промислово-виробничого персоналу на аналізованих підприємствах переважає навчання без відриву від виробництва та за власні кошти підприємств. Це ж стосується й навчання адміністративного персоналу, де найбільш поширеними є самоосвіта і постійне вдосконалення вмінь і навичок. Негативним моментом є те, що оцінка відповідності знань працівників не проводиться шляхом використання прогресивних сучасних методик, а тільки через аналіз результатів господарської діяльності підприємства.

Підприємства спиртової галузі практично не залучають для реалізації заходів з розвитку персоналу представників зовнішніх консалтингових

організацій. Це пов'язано з такими причинами: нестача фінансових ресурсів; недостатня гнучкість управлінського мислення; нерозвиненість ринку консалтингових послуг на регіональному рівні.

У роботі проведено аналіз ринку кадрових консалтингових послуг у Тернопільській області, який засвідчив, що цей ринок представлений трьома компаніями у м. Тернополі («Ресурс», АМК (агентство менеджменту і консалтингу) та «Бізнес центр»). Основною функцією усіх компаній є рекрутинг. Проте тренінги, що проводять зазначені компанії, більше сфокусовані на потреби безробітних. Фахове навчання для спеціалістів спиртової промисловості не передбачено. Таку підготовку можна пройти в Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя або Тернопільському національному економічному університеті. Однак за останні роки на додаткове навчання до згаданих навчальних закладів працівники підприємств галузі не скеровувались. Для планування кар'єри таке навчання є необхідним, тому в спиртовій галузі потрібне більш ґрунтоване вироблення та реалізація заходів, що сприятимуть плануванню кар'єри.

Для надання консультаційних послуг працівникам підприємств з розвитку кар'єри можуть бути використані як формальні, так і неформальні консультації, що передбачають залучення внутрішніх фахівців або формування спеціалізованого структурного підрозділу на підприємстві.

У третьому розділі **«Шляхи удосконалення управління розвитком персоналу на засадах консалтингу»** запропоновано удосконалення стратегії розвитку підприємства шляхом поєднання основних процесів підвищення продуктивності праці із покращенням управління персоналом через залучення консультантів для підвищення ефективності процесів управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону.

Спираючись на результати власних досліджень, виокремлено кілька можливих варіантів стратегії розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону, які враховують суттєві чинники впливу: витрати коштів, витрати часу, якісну характеристику процесу та рівень контролю. Проведено аналіз недоліків і переваг можливих варіантів реалізації стратегії (табл. 2).

На основі побудови інформаційно-ресурсної моделі підсистеми управління організаційними процесами розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону при формуванні процедури ухвалення цільового рішення використано оцінку динамічного стану об'єкта управління щодо розміщення у цільовій сфері продуктивності та оцінку зміни траєкторії внаслідок впливу чинників через їх статичні характеристики, які є індикаторами в завданні управління розвитком персоналу для досягнення певного рівня фактичної продуктивності.

Для дослідження впливу розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону на продуктивність та, відповідно, загальну ефективність взято до уваги, що обсяг капіталу є незмінною величиною. При цьому можна розрахувати теоретично досягну продуктивність персоналу (P_p), проте її розрахунок не містить інформації про резерви продуктивності, якими можна керувати шляхом розвитку персоналу.

У вирішенні завдання управління розвитком персоналу змістовною складовою є значення фактичної продуктивності, тому що фактичні результати продуктивності завжди будуть змінними і меншими за розрахункові.

Таблиця 2

Варіанти стратегії управління процесом розвитку персоналу організації

Варіанти реалізації стратегії	Витрати коштів	Витрати часу	Якісна характеристика процесу	Рівень контролю
Підбір підготовлених працівників, які мають потрібний професійно-кваліфікаційний рівень	Пропорційно до кількості необхідних вакантних посад	Значні: пошук, оцінка, адаптація, випробування	Не визначена	Відсутній
Управління розвитком персоналу «власними силами» (з використанням власних спеціалістів у даній сфері)	Пропорційно до кількості працівників залучених у процесах розвитку персоналу	Незначні: атестація, навчання, оцінка	Низька	Високий
Використання послуг консалтингових або ж аутсорсингових компаній	Пропорційно збільшуються залежно від обсягу послуг у процесах розвитку персоналу	Значні: визначення мети, постановка завдання, надання послуги	Середня	Низький
Створення корпоративного навчального центру на засадах консалтингу	Пропорційно зменшуються до кількості організацій-засновників центру	Середні за рахунок системності	Висока	Середній

Між розрахунковими і фактичними значеннями продуктивності є резерв ($\Delta \Pi$), що створюється за рахунок прихованої продуктивності (P), яким можна керувати при розвитку персоналу:

$$P = \Delta \Pi = \Pi_p - \Pi_f \quad (1)$$

Наявність резерву продуктивності уможлиблює її зростання шляхом підвищення кваліфікації персоналу.

Тенденція зміни коефіцієнта результативної продуктивності внаслідок розвитку дорівнює відношенню фактичної продуктивності до теоретично досяжної (рис. 4). Отже, цільовою функцією розвитку персоналу підприємств

спиртової галузі регіону є підвищення коефіцієнта результативної продуктивності.

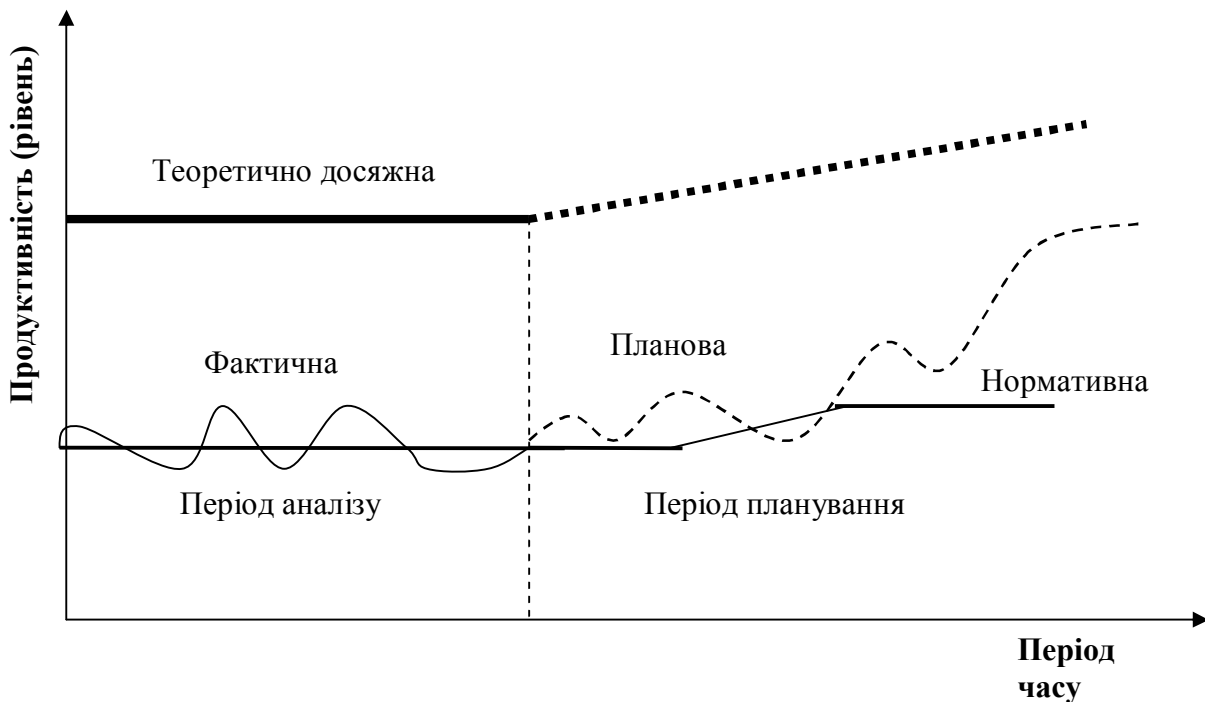


Рис. 4. Цільова функція управління розвитком персоналу

Запропонований метод ідентифікації рівнів продуктивності при розв'язанні завдання управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону уможливорює побудову інформаційної бази даних на основі заданої мети розвитку персоналу з урахуванням наявних обмежень.

Розрахунок показує, що підвищення продуктивності праці позитивно вплинуло на обсяги виробництва. Відповідно, зменшення продуктивності праці призведе до загального зменшення обсягів виробництва, тобто підвищення кваліфікації персоналу підвищує ефективність діяльності підприємства. Практичним варіантом (формою) реалізації такого процесу є впровадження сучасних інформаційних систем, що базуються на досконалих операційно-програмних засобах та інформаційних технологіях, інтеграційному використанні економіко-математичних методів і моделей, системах підтримки прийняття рішень.

Для зменшення витрат на консалтингові послуги запропоновано окремі підрозділи управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону об'єднати для створення Консалтингового центру управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі. Організаційна структура консалтингового центру є функціональною за типом та об'єднує наступні підрозділи – інформаційного забезпечення, аудиту персоналу, атестації, адаптації, навчання, підвищення кваліфікації та управління кар'єрою працівників. Головна управлінська функція покладається на координаційну раду Центру та групу стратегії розвитку і наукової організації роботи. Організаційна структура Консалтингового центру залежить від специфіки

його функцій та може змінюватися під впливом трансформації стратегії підприємств галузі.

Використання компетенцій консультантів Центру є ефективним у процесах навчання працівників нових і нестандартних способів діяльності та формування стратегії кадрової політики розвитку персоналу, яка за останні роки модифікується під впливом науково-технічного прогресу.

Доведено, що діяльність Центру вважатиметься ефективною, якщо підвищення кваліфікації будуть проходити понад дев'ять осіб із трьох та більше підприємств. Наприклад, при одночасному підвищенні кваліфікації 20 осіб з трьох організацій ефективність Центру зростає удвічі та зменшуються витрати часу.

Підготовка процесу оцінювання персоналу може займати від 1–2 тижнів замість 3–4, проведення програми оцінки – від 1 до 5 днів – замість 20–30 днів (залежно від кількості експертів і кількості оцінюваних), обробка результатів і підготовка звітів (для 30 осіб) 10 днів замість одного місяця.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі виконано теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо управління розвитком персоналу організації в сучасних соціально-економічних умовах. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Фундаментальні зміни характеру праці за умов постіндустріального суспільства вимагають перетворення людських ресурсів у визначальний чинник соціально-економічного прогресу. Це спричиняє необхідність розвитку персоналу організації та удосконалення управління цим процесом з метою підвищення конкурентоспроможності організації як на українському, так і на світовому ринках. З метою раціональної організації розвитку персоналу підприємств виділено складові даного процесу: адаптацію, професійне навчання, оцінювання та атестацію, планування кар'єри працівників. В роботі обґрунтовано необхідність забезпечення безперервного професійного навчання персоналу та запропоновано власну класифікацію його видів з урахуванням таких ознак: тривалості навчального періоду (короткострокове, середньострокове та довгострокове навчання); способу здійснення (власними силами, із залученням сторонніх організацій); місця проведення (на робочому місці та поза робочим місцем); форми навчання (первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації); джерел фінансування (власні, залучені та позичені кошти підприємства, власні кошти працівників); цільової групи (індивідуальне та групове навчання); суб'єктів навчання (навчання керівників, спеціалістів та робітників).

2. Аналіз підходів до трактування управління розвитком персоналу засвідчує, що вони не повною мірою відображають сутність даного процесу як складного об'єкта соціально-економічного дослідження. Зважаючи на це,

в роботі запропоновано авторське визначення поняття «управління розвитком персоналу» як сукупності засобів і методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації.

3. Обґрунтовано методичні підходи до формування стратегії управління розвитком персоналу на основі використання власних спеціалістів або ж залучення зовнішніх консалтингових організацій, які спеціалізуються на процесах підвищення якісних характеристик працівників. На основі виділення переваг та недоліків зазначених стратегій підтверджено доцільність використання консалтингових послуг у процесі управління розвитком персоналу на українських підприємствах.

4. З метою визначення ефективності управління розвитком персоналу підприємства основні підходи та показники оцінки економічної ефективності адаптовано до особливостей навчальних заходів. Узагальнений показник ефективності процесу управління розвитком персоналу визначається через зіставлення ступеня реалізації завдань щодо розвитку працівників із затраченими на це ресурсами. При цьому критерієм ефективності даного процесу є підвищення продуктивності праці за рахунок зростання кваліфікації персоналу, завдяки чому підприємство успішно досягає поставленої мети.

5. Для виявлення недоліків професійного навчання та планування кар'єри працівників розроблено інструментарій дослідження стану та особливостей управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах спиртової галузі. Моніторинг зазначених процесів, який здійснювався шляхом анкетування управлінського персоналу досліджуваних підприємств, засвідчив недостатню інформованість останнього щодо специфіки реалізації заходів розвитку працівників та завищену оцінку результативності такої роботи.

6. Функції управління розвитком персоналу досліджуваних підприємств покладені на відділи кадрів, які не можуть забезпечити якісне ефективне професійне навчання та планування кар'єри, навіть у тих випадках, коли перед ними стоять достатньо конкретні завдання. Оскільки це обумовлено впливом структурних та управлінських перешкод, виникає необхідність модернізації відділів кадрів у відокремлені спеціалізовані підрозділи управління розвитком персоналу. Однак більшість підприємств спиртової галузі є малими та середніми за розмірами і, зважаючи на свої масштаби та обмеженість ресурсів, не мають можливості створити такі структури. Аргументовано, що альтернативою самостійному управлінню розвитком персоналу та створення з цією метою відокремлених структур є залучення спеціалізованих сторонніх консалтингових організацій.

7. З метою удосконалення навичок працівників, підвищення рівня їх умінь та набуття ними нових знань запропоновано кілька можливих варіантів стратегії розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону на основі

врахування таких факторів впливу: витрат коштів та часу, якості розвитку персоналу та рівня контролю за даним процесом. До таких стратегій належать: підбір підготовлених працівників, які мають потрібний професійно кваліфікаційний рівень; управління розвитком персоналу «власними силами» (з використанням власних спеціалістів у даній сфері); використання послуг консалтингових або ж аутсорсингових компаній; створення корпоративного навчального центру на засадах консалтингу. Факторний аналіз представлених стратегій засвідчив, що найбільш доцільним для підприємств галузі є створення корпоративного навчального центру, який дає можливість оптимізувати затрати коштів та часу на здійснення навчання працівників, а також підвищити якість даного процесу.

8. Результуючим показником розвитку персоналу є досягнення максимально можливого рівня продуктивності праці та виявлення резервів її зростання. Для встановлення залежності між ефективністю управління розвитком персоналу досліджуваних підприємств та рівнем продуктивності праці розроблено теоретичну модель генерування альтернативних варіантів управління продуктивністю. Запропонована модель дає змогу отримати аналітичну інформацію для обґрунтування управлінських рішень щодо планування результатів розвитку персоналу підприємств спиртової галузі.

9. Для вдосконалення управління розвитком персоналу та досягнення максимальної ефективності даного процесу обґрунтовано доцільність створення галузевого Консалтингового Центру, запропонована його організаційна структура, засади та принципи функціонування. В межах діяльності Консалтингового Центру розроблено типовий процес розвитку персоналу для прийняття рішення про відбір конкретного кандидата на відповідне робоче місце та побудовано матрицю оптимізації грошових коштів підприємства на професійну підготовку працівників. Використання запропонованої матриці дозволить спеціалістам Консалтингового Центру ефективно реалізовувати програми підготовки та перепідготовки персоналу із мінімальними затратами фінансових ресурсів та максимальним результатом.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких відображено основні наукові результати дисертації:

1. Гугул О. Я. Формування ефективної системи безперервного навчання персоналу / О. Я. Гугул // Наука молода : Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. – 2008. – № 10. – С. 132–136.
2. Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О. Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 2. – С. 13–16. Внесок автора полягає у з'ясуванні сутності розвитку персоналу та систематизації його форм та методів.

3. Гугул О. Я. Особливості використання консалтингових послуг у сфері управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – Випуск 15. – С. 70–73.

4. Гугул О. Я. Управління професійною підготовкою персоналу корпорації / О. Я. Гугул // Україна : аспекти праці. – 2010. – № 8. – С. 31–35.

5. Гугул О. Я. Сучасний стан та шляхи поліпшення кадрового потенціалу спиртової промисловості регіону / О. Я. Гугул // Наука молода : Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – № 14. – С. 150–153.

6. Гугул О. Я. Стратегія ефективного управління розвитком персоналу на засадах консалтингу / О. Я. Гугул // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету. – 2010. – Вип. 265. – Т. 4. – С. 997–1003.

7. Гугул О. Оптимізація процесу управління розвитком персоналу на підприємствах спиртової галузі / О. Гугул // Журнал європейської економіки. – 2011. – Том 10 (№ 1). – С. 53–54.

Опубліковані праці апробаційного характеру:

1. Гугул О. Я. Професійне навчання персоналу як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. Я. Гугул // Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть». – Тернопіль, 2008. – С. 128–130.

2. Гугул О. Я. Особливості професійного навчання персоналу на вітчизняних підприємствах / О. Я. Гугул // Зб. Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва». – Х. : ХНАДУ, 2008. – С. 52–53.

АНОТАЦІЯ

Гугул О. Я. Управління розвитком персоналу на засадах консалтингу. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний економічний університет Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Тернопіль, 2011.

У дисертації висвітлено теоретичні засади розвитку персоналу. Здійснено теоретичний аналіз сутності управління розвитком персоналу в сучасних умовах. Обґрунтовано методичні підходи до формування стратегії підвищення якісних характеристик персоналу на засадах консалтингу. Визначено підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу організації.

Запропоновано інструментарій професійної підготовки персоналу для емпіричного дослідження ставлення керівників підприємств галузі до

організації системи професійної підготовки персоналу та визначення її ефективності. Встановлено можливості кадрових служб щодо реалізації управління розвитком персоналу на основі стратегії управління знаннями.

Розроблено стратегію розвитку основних процесів управління розвитком персоналу для підвищення продуктивності праці. Окреслено напрями управління персоналом на основі використання інтелектуального потенціалу консультантів. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення процесу управління розвитком персоналу із застосуванням методів економіко-математичного моделювання.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, продуктивність праці, консалтинг, професійна підготовка, кар'єрне зростання, компетенції.

АННОТАЦІЯ

Гугул О. Я. Управление развитием персонала на основе консалтинга. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Тернопольский национальный экономический университет Министерства образования и науки, молодежи и спорта Украины, Тернополь, 2011.

В работе освещены теоретические основы развития персонала, систематизированы его формы с выделением ряда классификационных признаков. Осуществлен теоретический анализ необходимости и сущности управления развитием персонала в современных условиях. На основе анализа существующих подходов уточнено понятие «управление развития персоналом», предложена его авторская трактовка. Систематизировано факторы, влияющие на управление развитием персонала. Установлена взаимосвязь квалификационных характеристик персонала, производительности труда и развития организации.

Обоснованы методические подходы к формированию стратегии повышения качественных характеристик персонала на основе консалтинга. Определены подходы к оценке эффективности управления развитием персонала организации на основе адаптации показателей общей экономической эффективности к специфике учебной деятельности.

Осуществлен анализ современного состояния развития персонала и управления данным процессом на отечественных предприятиях спиртовой отрасли. Выявлено снижение абсолютных и относительных показателей профессиональной подготовки персонала. Проанализирован рынок кадровых консалтинговых услуг Тернопольской области.

Предложен инструментарий профессиональной подготовки персонала для эмпирического исследования отношения руководителей предприятий отрасли к организации системы профессиональной подготовки персонала и определения ее эффективности. Установлены возможности кадровых служб

по реализации управления развитием персонала на основе стратегии управления знаниями.

Разработана стратегия ключевых процессов управления развитием персонала для повышения производительности труда. Эффективность стратегии развития персонала для предприятий спиртовой отрасли региона обеспечивают отдельные экономические эффекты от привлечения консультантов на протяжении определенных промежутков времени. Непрерывное обучение работников, предоставление возможностей создания благоприятной производственной среды, а также сокращения расходов предприятия, связанных с повышением эффективности процессов управления развитием персонала, позволяют сэкономить финансовые ресурсы и повысить эффективность функционирования исследуемых предприятий.

Установлена взаимосвязь между эффективностью управления развитием персонала исследуемых предприятий и уровнем производительности труда. Разработана теоретическая модель генерирования альтернативных вариантов управления производительностью, вследствие чего усовершенствовано планирование процессов управления развитием персонала предприятий.

Очерчены направления управления персоналом на основе использования интеллектуального потенциала консультантов. Интеллектуальный потенциал (способности, знания, опыт консультантов) следует рассматривать как ресурсный фактор продуцирования консалтинговых услуг. Применение интеллектуального ресурса ведет к разработке определенных рекомендаций, предложений, выводов, которые могут быть приняты заказчиком и положены в основу соответствующих изменений на предприятии.

Обосновано целесообразность создания отраслевого Консультационного центра, предложена его организационная структура, основы и принципы функционирования. В рамках деятельности Центра разработаны типичный процесс развития персонала и матрица оптимизации денежных средств предприятия на профессиональную подготовку работников.

Ключевые слова: развитие персонала, управление развитием персонала, производительность труда, консалтинг, профессиональная подготовка, карьерный рост, компетенции.

ANNOTATION

Huhul O. Y. Management of personnel development of on the principles of consulting. – Printed as manuscript.

Thesis for the receipt the scientific degree of candidate of economic sciences, speciality 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by the types of economic activities). – Ternopil National Economic University, of Ministry of Education and Science, Youth and Sports of Ukraine, Ternopil, 2011.

This paper presents a theoretical and methodological approaches to determine the nature and importance of personnel development. The theoretical analysis of approaches to the essence interpretation of the development of personnel in modern conditions have carried out. Methodological approach the strategy creative of increasing quality characteristics of personnel on the basis of consulting is grounded. Approaches to the efficiency evaluating of management of personnel development of in the organization are defined.

Instruments of staff training tools for empirical research of mutual relations of the managers of the companies to the organization of professional training of personnel and also determine its effectiveness are proposed. The development of personnel possibility of personnel services for the implementation of management based on knowledge management strategy is established.

The strategy for the development of basis processes of personnel in order to increase productivity is developed. The areas of personnel management through the use of intellectual potential of consultants are outlined. Optimizing of the management by personnel development using the methods of economic-mathematical modelling have been done.

Keywords: development of personnel, management by development of personnel, productivity, consulting, professional training, career development, competencies.