

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних
відносин імені Б.Д.Гаврилишина

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

Міждисциплінарна курсова робота
на тему
«РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ
В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ»

Студент групи ММБм-11
Галан Олег Ярославович

(підпис)

Науковий керівник

(підпис)

Члени комісії:

(підпис)

П.І.П.

(підпис)

П.І.П.

(підпис)

П.І.П.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Суть та значення менеджменту персоналу в діяльності підприємства.....	5
1.2. Професійні компетенції менеджера з персоналу.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ (на прикладі ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект")	
2.1. Соціально - економічна характеристика досліджуваного підприємства..	15
2.2. Аналіз розвитку компетенцій персоналу на досліджуваному підприємстві.....	20
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ	
3.1. Розробка кадрової стратегії управління підприємством в кризових умовах господарювання.....	27
3.2. Коучинг як метод підвищення ефективності роботи управлінського персоналу при виході на зовнішній ринок.....	34
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток вітчизняних підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках визначаються наявністю конкурентоспроможного персоналу, професійно-кваліфікаційні характеристики якого відповідають вимогам ринку праці. У сучасних умовах розвитку ринку праці люди стають активними суб'єктами цього ринку, зростають їхні вимоги до працедавців, робочих місць і змісту професійної діяльності, що веде до зростання мобільності робочої сили, зменшення лояльності працівників до працедавця, підвищення витрат на залучення та розвиток персоналу.

Зміни в підходах до управління персоналом в умовах глобалізації ринку праці та посилення конкурентної боротьби за робочу силу на світових ринках визначають необхідність формування нової моделі розвитку персоналу промислових підприємств, особливостями якої є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності персоналу шляхом упровадження систем корпоративного навчання, стимулювання інноваційного й творчого розвитку персоналу та загальної інтелектуалізації людського капіталу. Принципові зміни у виробничих відносинах потребують формування нових моделей взаємодії власників робочих місць і власників робочої сили шляхом забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства на основі співпраці із суб'єктами HR-ринку й упровадження нових форм кадрової роботи.

Проблемам менеджменту персоналу, формування професійної компетентності знайшли висвітлення у наукових дослідженнях багатьох учених, а саме: Т.Ю Базаров, А.П. Бовтрук, А.Я Кібанов, Р.О. Гришкова, Н.А.Ігнатенко, М.М. Левшин, Т.О. Плеханова, В.А. Лівенцова, В.Г. Черевко, Н.Л. Замкова, А.Т. Кочетков, В.О. Храмов, Ю.А. Ципкін, В.И. Шкатулла, Г.В. Щокін, Є.В. Маслов, А.М. Колот, М.Х. Мескон, Ф. Хедоури, Ф. Тейлора та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є вивчення основних елементів організації процесу управління персоналом та розроблення практичних рекомендацій щодо поліпшення системи менеджменту персоналу та підвищення професійної компетенції менеджерів з персоналу в зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в курсовій роботі вирішено такі основні завдання:

- вивчити та охарактеризувати сутність процесу управління персоналом підприємства;
- визначити сутність і складники компетенції персоналу;
- надати загальну характеристику ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" як суб'єкта підприємницької діяльності, вивчити основні напрямки його діяльності;
- проаналізувати ефективність планування, професійного відбору, професійного навчання кадрового потенціалу підприємства;
- розробити кадрову стратегію управління підприємством в кризових умовах господарювання;
- коучинг як метод підвищення ефективності роботи управлінського персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на вітчизняних підприємствах в сучасному управлінні.

Предметом дослідження є вдосконалення процесу управління персоналом на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" та підвищення професійної компетенції менеджерів з персоналу в сучасному управлінні.

При написанні курсової роботи були використані законодавчі і нормативні акти, навчальні економічні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, присвячені дослідженню даної теми, дані статистичних збірок та фінансової звітності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" за 2016 рік.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ

1.1. Суть та значення менеджменту персоналу в діяльності підприємства

Систему управління персоналом на підприємстві неможливо відокремити від системи управління організацією в цілому, бо перша включає в себе не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а і усіх лінійних керівників - від директора до бригадира, а також керівників структурних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого економічного керівництва, керівництва зовнішніми зв'язками т.п. Тобто, система управління персоналом є основою системи управління організацією [6,с. 42].

Найбільш складним об'єктом управління є колектив, тобто група людей об'єднана загальними задачами, спільними діями, постійними контактами. Інтелектуальний, культурний і моральний потенціал персоналу настільки різний, що важко пророчити реакцію кожної особистості [3, с.156].

Як зберегти хороші відносини, встановити й втримати взаєморозуміння зі своїм колегою, як потрібно впливати на колектив, щоб домогтися виконання поставлених задач без конфліктів та стресів? Принцип управління як фундамент найскладнішого з видів мистецтва, який не претендує на роль панацеї на усі випадки життя, але у всіх випадках не залишає людини без обгрунтованих, продуманих фахівцями-професіоналами рекомендацій [7,с.10].

Принципи управління визначають закономірності формуванні керованої системи: її структури, методи впливу на колектив, формують мотивацію поведіння його членів, враховують особливості технології та технічного оснащення управлінської праці [8,с. 10].

Мистецтво управління не може опиратися лише на інтуїцію, талант керівника. Це мистецтво ґрунтується на великій теоретичній базі, накопичене за тисячі років людських цивілізацій - на принципах, законах управління. Принципи управління повинні визначати не явні, а більш глибокі, принципові закономірності й одночасно служити керівництвом до практичних дій. Принципи управління реалізуються через свідомість, інтелект, напористість та цілеспрямованість людини. Потрібно забезпечити такі умови праці, щоб у максимальному ступені використовувати ці людські якості [3,с.156].

В управлінні персоналом необхідний не тільки "технокритичний адміністративний підхід (поняття "економічна людина"), але і соціально етичний підхід, що враховує соціально-людський фактор, що ставиться на одне з перших місць у японській системі управління [9,с. 13].

Управління персоналом визначається як діяльність, що спрямована для досягнення найбільш ефективного використання працівників, для досягнень мети підприємства (що пов'язуються з забезпеченням ефективної діяльності підприємства) та особистісних цілей (задоволеність персоналу своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці) [11,с.9].

Управління персоналом це і сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань. Тут на основі принципу розподілу праці виникає ієрархічна система субординації. Так одна людина може бути водночас і керівником, і підлеглим [3,с. 160].

Завдання управління персоналом полягає у створенні умов за яких працівник реалізує власні цілі, працюючи на благо організації. У такому випадку працівник поєднує власні цілі з цілями організації [3,с. 161].

Можна зробити висновок, що система управління персоналом є підсистемою системи управління підприємством, спрямованою на вирішення загальних цілей організації.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективної роботи людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями:

- довгострокова відсутність;
- плинність;
- прогули;
- кількість нещасних випадків;
- кількість скарг;
- кількість конфліктів [10,с. 28].

Система управління персоналом провідних підприємств, яка склалась під впливом запровадження зарубіжних технологій управління персоналом включає такі підсистеми:

- 1) Аналіз та планування персоналу
- 2) Управління оплатою праці:
- 3) Кадрова безпека:

Трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростання продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни, поступовому перетворенню праці на благо суспільства, в першу життєву потребу кожної працездатної людини регулює Кодекс законів про працю України. Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці всемірну охорону трудових прав працівників (Стаття 1 із змінами внесеними згідно з Указом ПВР N 5938-11 від 27.05.88).

1.2. Професійні компетенції менеджера з персоналу

Менеджер — це управлінець, який наділений повноваженнями приймати рішення з певних видів діяльності організації, що діє на ринку[1,с. 20].

Головними вимогами до менеджера є високий рівень професійності і розвиток власних компетенцій. Він повинен поєднувати два напрямки в своїй діяльності: риси висококваліфікованого фахівця, який володіє технічними та економічними знаннями, та організатора виробництва, який виконує адміністративні функції.

В сучасних кумовах господарювання необхідно трансформувати погляд на природу, роль, сутність, значення праці керівника та його якості. Все це свідчить про актуальність даної проблеми.

Праця менеджера є досить специфічною і полягає в тому, що виробничі, економічні, технічні й соціальні завдання він вирішує шляхом впливу на підлеглих, які безпосередньо вирішують ці завдання. В першу чергу він повинен піклуватися про те, як допомогти споживачу послуг, підвищувати культуру обслуговування, тому що якісне виконання цих аспектів дасть можливість максимізувати прибуток організації. Отже, вихідним моментом в розгляді вимог до функцій менеджера є розуміння ним того, що саме приносить прибуток організації [2, с. 32].

Ефективність роботи менеджера залежить багато в чому від того, чи готові підлеглі допомогти співпрацювати з ним. При таких умовах командна робота буде ефективною.

Менеджер повинен мати чітке уявлення не лише про можливості своїх підлеглих, але й про потенційну здатність розвитку компетенцій підлеглих.

Менеджерська робота потребує від особи володіння широким колом навичок. Усі навички поділяються на три категорії: людські, технічні й концептуальні [4, с. 120].

Успіхи менеджера визначаються не за тим, що вони роблять, а за тим, як вони спонукають до роботи підлеглих. Спонукаати або мотивувати людей можна тільки впливаючи на них певним чином [5, с. 145].

Сучасна теорія і практика бізнесу висуває конкретні вимоги до менеджера [6, с. 147]:

1. Професійна компетентність - ґрунтується на поєднанні знань і досвіду. Менеджер повинен бути прикладом у роботі і чітко володіти всіма етапами створення процесів.

2. Соціальна компетентність - припускає знання в сфері управлінської психології. Менеджер досягає результату своєї праці, впливом на підлеглих, через засади соціальної психології, сучасних управлінських підходів і особливостей професії. Вирішення соціальних питань підлеглих є основою ефективною роботою любого колективу.

3. Концептуальна компетентність - означає уміння менеджера визнати і ранжувати проблеми за їх значимістю і відповідно вирішити їх.

Основний принцип в роботі менеджера - дотримання норм ділової етики: максимізація прибутку не повинна досягатися за рахунок дотримання засад менеджменту довілля; конкурентна боротьба повина ґрунтуватись на дотриманні правил етики ведення бізнесу; розподіл матеріальних цінностей та інших благ повинен бути справедливим і прозорим; особистий приклад керівника в дотриманні етичних норм на роботі й у побуті має ключове значення в мистецтві управління.

Використання інформації, часу і персоналу, керівник забезпечує одержання результатів, що підвищують конкурентоспроможність бізнесу.

Під компетенціями слід розуміти професійно необхідні якості працівника (поєднання знань і досвіду).

Компетентність — це кваліфікаційний рівень працівника дозволяючий успішно вирішувати завдання професійно.

Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції в любых умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Можна виділити наступні види компетентності:

1. Професійна (функціональна) компетентність: характеризується професійними знаннями та вмінням їх застосовувати в практичній діяльності.

Вимоги до цієї компетентності залежать від управлінського рівня і характеру посади. Для керівників вищого рівня скорочується значення спеціальних знань та зростає роль методичних і соціальних навичок, здібностей у сфері спілкування, керівництва працівниками, здатності декодування наявної інформації.

В основі даної компетентності є професійна придатність, що є сукупністю психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для професійної діяльності.

Сучасні умови господарювання характеризуються швидкою тенденцією старіння знань і досвіду персоналу, що відображається у відставанні індивідуальних знань, досвіду, вимог до посади і професії.

2. Інтелектуальна компетентність: включає в себе здатність аналітичного мислення і комплексного підходу до праці.

3. Ситуативна компетентність: трансформація навичок до умов ситуації.

4. Часова компетентність: відображає вміння створювати процеси з раціональним планування і використанням робочого часу.

Вона містить адекватну оцінку затрат часу («почуття часу»), уміння розробляти програму досягнення мети в часовому просторі, правильно визначати затрати часу.

5. Соціальна компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, правильно сприймати, розуміти та передавати чужі думки, висловлюючи до них своє ставлення [25,с.136].

Менеджер з персоналу повинен мати психологічну освіту. Але це не завжди виправдано: психологія як наука має опосередковане відношення до функцій, якими наділений такий фахівець. Освіта може бути будь-якою, але обов'язково – системною і глибокою. Особливими моральними якостями менеджера з персоналу є: комунікабельність, організованість, практичність, вміння розуміти інших.

Вважають, що менеджер з персоналу не може здійснювати свої обов'язки без фундаментальної психологічної освіти. Хіба що це людина з великим діловим і життєвим досвідом. У невеликій компанії на менеджера з персоналу, як правило покладаються функції кадровика і безпосередньо здійснює підбір персоналу. В фірмі, що розпочала свою діяльність або та, що розширюється, менеджер з персоналу оцінюється, в першу чергу, по ефективності роботи з підбором кадрів. Обов'язками кадровика є визначення і реалізація системи відбору персоналу. Така система, в свою чергу, визначається кадровою стратегією фірми [24,с.231].

В багатьох організаціях, діє така система, при якій перспективний працівник без досвіду роботи береться на мінімальну зарплату, а коли переростає якийсь професійний рівень, звільняється. Тоді компанія, яка існує, наприклад, п'ять років, немає жодного працівника, який пропрацював більше року.

В невеликих організація менеджер з персоналу самостійно здійснює весь комплекс посадових обов'язків (підбір і найм персоналу, навчання і розвиток персоналу, розрахунок зарплат і визначення системи компенсацій, ведення кадрового діловодства) [23,с.302].

Функції менеджера з персоналу залежать від розмірів організації, політики управління персоналу, корпоративної культури компанії і розмірів самого відділу роботи з персоналом. Наведемо опис стандартних завдань, що ставляться перед менеджером з персоналу:

1. Кадрове діловодство.

- Документальне оформлення і облік контактів, призначень, звільнень, переміщень.
- Облік і ведення особистих справ, оформлення трудових книжок.
- Розробка, оформлення і облік договорів підряду з особами нештатного складу. Формування звідного табеля і ведення обліку робочого часу.
- Підготовка матеріалів з персоніфікованого обліку для Пенсійного фонду.
- Оформлення договорів про матеріальну відповідальність.
- Оформлення і облік відряджень.
- Ведення кадрової бази даних.
- Формування штатного розкладу.

2. Підбір персоналу

- Згідно із запитами підрозділів компанії укладення договорів з рекрутинговими компаніями.
- Проведення співбесід і тестування кандидатів, які прийшли влаштуватись на роботу в компанії.
- Надання рекомендацій щодо професійної приналежності.
- Планування найму працівників.

3. Організація навчання і перепідготовки працівників фірми.

- Організація корпоративних тренінгів.
- Залучення інших організацій, які проводять навчання персоналу.
- З'ясування потреби в проведенні того чи іншого виду навчання. У разі необхідності сприяння у навчанні працівників за кордоном та обговорення даного питання з особою вищого рівня управління. Сприяння у виборі іншого учбового закладу і організації навчання працівників.

4. Нарахування заробітних плат і розробка компенсаційних схем.

- Проведення аналізу ринку праці, систем компенсацій і бонусів.
- Здійснення контролю і прийняття рішень з нарахування, змін, скорочення окладів співробітників.

- Розробка схем додаткових виплат, бонусів.

- Розробка методів нематеріальної мотивації співробітників.

- Розробка критеріїв оцінки якості виконання співробітниками їх функціональних завдань.

- Організація проведення атестацій співробітників.

- Координація кар'єрних просувань і нових призначень всередині компанії.

5. Оптимізація організаційної структури компанії

- Розробка оптимальної організаційної схеми.

- Проведення реструктуризації компанії відносно кадрів.

- Переміщення співробітників всередині структурних підрозділів компанії.

- Ротація персоналу.

6. Формування кадрової політики компанії.

- Участь в формуванні корпоративної культури компанії.

- Розробка місії компанії відносно кадрів[22,с.80].

Однією неодмінною умовою прийому на роботу менеджера з персоналу є знання ним КЗпП і кадрового діловодства. На сьогоднішній день небагато

психологів володіють даними предметами. В багатьох комерційних організаціях кадрове діловодство практично не ведеться або ним займається людина, яка називається інспектором відділу кадрів[21,с.233].

Перспективи зростання професійних навиків менеджера з персоналу залежать від самої організації, де він працює. Якщо вона невелика, але динамічно розвивається, і менеджер з персоналу є єдиним представником відділу кадрів, то подальшою його посадою може бути посада начальника відділу кадрів. В крупних компаніях, де чисельність персоналу більше 200 чоловік, та є посада начальника відділу кадрів, кар'єрне зростання менеджера з персоналу може бути дуже трудним. Винятком може бути лише така ситуація, коли менеджеру з персоналу прийдеться розвивати новий напрямок, наприклад, роботу з персоналом, навчання [20,с.165].

Зарплата менеджерів з персоналу залежить від багатьох чинників і може серйозно варіюватися. До них відносяться: напрям діяльності підприємства, чисельність персоналу, коло обов'язків на цій посаді тощо.

В сучасних умовах господарювання до менеджера ставляться високі вимоги щодо управління персоналом. Для досягнення успіху в управлінні персоналом потрібно створити належні і необхідні умови для самовдосконалення та професійного становлення менеджерів різних компаній. Потрібно створити власну систему навчання й підготовки менеджерів при одночасному наданні їм отримання нового досвіду на нових посадах. Потрібно на підприємствах здійснювати постійні ротації менеджерів для кращого розуміння діяльності компанії та якісного підвищення рівня їхніх навичок і умінь. Потрібно сприяти позитивним змінам установок менеджерів з метою збереження корпоративного командного духу усіх працівників організації, що є ключовим чинником ефективності її функціонування[18,с.148].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ В
СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ
(на прикладі ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект")

2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "Завод газового обладнання "Альфа-Газпромкомплект" засноване 26.07.1991р. Скорочена назва - ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Форма власності - приватна. Підприємство знаходиться в м. Тернопіль, вул. Подільська, 40. Генеральний директор ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" – Лукасевич Степан Адамович.

Підприємство засновано як національний виробник водогрійних котлів для приміщення з площею до 500м².

З 1992 року розпочинається виготовлення газорозподільного обладнання:

- газорегуляторних установок з використанням комплектуючих як вітчизняного, так й іноземного виробництва;
- вузлів обліку витрат газу;
- з 1994 року фільтрів газових;
- з 2007 року регуляторів тиску газу РТГТ-50 (Н, В), клапанів запобіжних запірних КЗЗ (Н, В), і скидних КЗС-50Н/В.

З 2002 року розпочато виробництво кранів кульових фланцевих КЗК 41 с (нж), призначених для перекриття трубопроводів Ду 15, 20, 25, 32, 40, 50, 65, 80, 100/80, 100, 125, 200 на які можуть транспортуватись вода, газ природній, пар, нафтопродукти, та інші слабоагресивні речовини з робочим тиском до 25 бар та температурою робочого середовища - 30 С, + 150 С.

З 2004 року розпочата активна робота по розробці продукції, яка дозволяє впроваджувати енергозберігаючі технології та покращувати екологію довкілля. Ідею втілено у каталізатор пального КП (Б, Д), який дозволяє зменшити шкідливі викиди у атмосферу CO - 30%, CH - 20%, NOx - 15%. Розроблена лінійка каталізаторів пального КП (4, 6, 13) дозволяє застосовувати їх на автомобільному, морському, залізничному транспортах, самохідній сільськогосподарській техніці, дизельгенераторах, військовій техніці.

Основним завданням діяльності Товариства є насичення споживчого ринку України високоякісними товарами, роботами та послугами з метою отримання прибутку та створення в Україні додаткових робочих місць, розвитку ринкової інфраструктури. Основні напрями діяльності Товариства наведені в Статуті (див. додаток А).

ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" є лідером в Україні з виробництва газового обладнання.

Товариство володіє, користується, розпоряджається на власний розсуд належними йому основними фондами, оборотними засобами, цінними паперами та іншим майном, має самостійний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в установах банків, круглу печатку із своїм найменуванням, відповідні штампи, фірмові бланки із своєю назвою та інші реквізити. Товариство в своїй діяльності керується Цивільним та Господарським кодексами, Законом України "Про господарські товариства", іншими нормативними актами законодавства України, Статутом.

Учасники Товариства не відповідають за його зобов'язання і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства в межах вартості своїх вкладів. Держава не несе відповідальності по зобов'язаннях Товариства, а Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави.

Здійснення єдиного управління підприємством виконує апарат управління, що включає усіх інженерно-технічних працівників та службовців.

Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює генеральний директор. Директор самостійно вирішує всі питання діяльності товариства, за винятком компетенції Зборів засновників. Директор підзвітний зборам Засновників і забезпечує виконання їх рішень. Директор не може бути одночасно головою зборів Засновників. Директор без доручення діє від імені товариства, укладає договори, здійснює найм та звільнення персоналу товариства. Директор призначає на посаду та звільняє з неї своїх заступників, керівників та спеціалістів структурних підрозділів.

Майно Товариства складається з основних засобів, та оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображена в балансі Товариства. Товариство є власником: майна, переданого йому засновниками у власність; продукції, виробленої Товариством в результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на засадах, не заборонених чинним законодавством.

Показники бухгалтерського балансу підприємства досліджуються шляхом горизонтального та вертикального аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників фінансового стану

ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Стаття балансу	Рядок балансу	На поч. 2016 р	На кін. 2016 р	Горизонтальний аналіз	Відносне відхилення	Вертикальний аналіз		
						На поч. 2016 р	На кін. 2016 р	Відхилення
Актив	280	6626	6013	-613	-9,25	100	100	0
1. Необоротні активи	080	4162	4099	-63	-1,51	62,81	68,17	-5,36
2. Оборотні активи	260	2464	1914	-550	-22,32	37,19	31,83	5,36
Пасив	640	6626	6013	-613	-9,25	100	100	0
1. Власний капітал	380	5191	5475	284	5,47	78,34	91,05	-12,71
2. Поточні зобов'язання	620	1435	538	-897	-62,51	21,66	8,95	12,71

Згідно з даними табл. 2.1 аналізоване підприємство зменшило розміри своїх активів на 613 тис. грн. або на 9,25 %. Оцінивши співвідношення між основними і оборотним капіталом, виявлено негативну тенденцію. Так протягом 2016 року розмір основного капіталу зменшився 63 тис. грн. або 1,51 %, а оборотного капіталу - на 550 тис. грн. або 22,32%.

Пасиви відображають джерела фінансування підприємства. Як бачимо з табл. 1 підприємство на початок року було профінансовано з власних джерел на 78,34%, а на кінець року - 91,05%. Фінансова незалежність підприємства від зовнішніх джерел посилилася, що є позитивним.

Розглянемо такий аспект діяльності підприємства як рентабельність, яка є якісним показником ефективності роботи підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз рентабельності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Показники	2015 рік	2016 рік	Відхилення
Середня вартість активів, тис. грн.	6420	6319,5	-100,5
Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	4615	5333	718
Чистий прибуток, тис. грн.	852	284	-568
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	13195	6428	-6767
Рентабельність активів, %	13,27	4,49	-8,78
Рентабельність власного капіталу, %	18,46	5,33	-13,14
Рентабельність реалізації, %	6,46	4,42	-2,04
Рентабельність продукції, %	10,04	4,62	-5,42

Джерело: [bitstream/.../Дубовий%20А.М._.pdf](#)

На основі даних таблиці приходимо до висновку, що ефективність використання активів у 2016 році знизилася порівняно з попереднім періодом. Чистий прибуток в 2016 році становив 284 тис. грн., тоді як в 2015 році цей показник становив 852 тис. грн. Так, кожна гривня вкладена, вкладена в активи, забезпечила у 2016 році чистого прибутку в сумі 4,49, що на 8,78

менше, ніж у 2015 році. Рентабельність активів залежить від рентабельності реалізації та коефіцієнта оборотності активів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Факторний аналіз зміни рентабельності активів

№ підстановки	Рентабельність реалізації	Оборотність активів	Рентабельність активів	Вплив факторів
0	0,065	2,055	0,133	
1	0,044	2,055	0,091	-0,042
2	0,044	1,017	0,045	-0,046

Джерело: bitstream/.../Дубовий%20А.М._.pdf

Отже, рентабельність активів знизилася в результаті зниження як оборотності активів, так і рентабельності реалізації.

Як бачимо з табл. 2.3 у 2016 році кожна гривня, яку вклали у підприємство його власники, забезпечила отримання чистого прибутку в сумі 5,33 копійки, що на 13,14 менше від рівня 2015 року. Показники рентабельності реалізації і рентабельності продукції також зменшилися у 2016 році порівняно з 2015 роком.

Для аналізу платоспроможності підприємства використаємо табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз платоспроможності ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект

Показники	2015 рік	2016 рік	Відхилення
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	1,72	3,56	1,84
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,17	0,51	0,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,17	0,15
Чистий оборотний капітал	1029	1376	347

Джерело: bitstream/.../Дубовий%20А.М._.pdf

Як свідчать розрахункові дані табл. 2.4. платоспроможність підприємства покращилася. На це вказує значення показника абсолютної платоспроможності, яке протягом року збільшилося на 0,15 і на кінець періоду

склало 0,17, а це означає, що на кінець 2016 року підприємство могло погасити 17 % поточних зобов'язань. Разом з цим, спостерігаємо позитивну динаміку за значеннями коефіцієнта миттєвої і загальної ліквідності.

Отже, станом на кінець 2016 року фінансове становище підприємства є задовільним, хоча простежуються негативні тенденції.

2.2. Аналіз розвитку компетенції персоналу на досліджуваному підприємстві

В сучасних умовах кожен працівник, щоб забезпечити ефективність діяльності власного підприємства, повинен мати стратегічне мислення, підприємливість, широку ерудицію, високу культуру. Це висунуло на порядок денний вимогу безперервного розвитку персоналу, тобто проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їхньої здатності вносити вклад у діяльність підприємства. Розвиток персоналу є важливою умовою успішного розвитку будь-якого підприємства. Це особливо важливо в сучасних умовах, коли розвиток науково-технічного прогресу значно прискорює процес старіння професійних знань і умінь. Розуміє це і вище керівництво ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", яке намагається організувати ефективний процес навчання своїх працівників.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб підприємства в цій сфері. Тобто мова йде про виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навиками якими повинен володіти персонал для досягнення цілей підприємства і тими знаннями та навиками, якими працівники володіють в даний момент.

Станом на 05.12.2016 на підприємстві «Альфа-Газпромкомплект» працює 160 працівників з них 11 на керівних посадах.

Підбір та управління персоналом проводиться офіс-менеджером відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу від керівників, в яких повинні бути визначені вимоги до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних свідоцтв, дипломів. Офіс-менеджер заповнює «Звіт про наявність вакансій», підписує його у генерального директора і направляє в Тернопільський міськрайонний центр зайнятості.

Традиційним методом визначення потреби в професійному розвитку працівників є їх атестація, в ході якої співробітник обговорює з безпосереднім керівником перспективи свого професійного розвитку. Результатом даної співбесіди є план індивідуального розвитку, який надається працівникам відділу кадрів. Відділ кадрів оцінює план з точки зору його реалістичності, можливості виконання, відповідності потребам підприємства і його фінансовим можливостям та вносить свої корективи. Сукупність планів розвитку працівників підприємства є програмою професійного розвитку персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

Важливим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання- процес безпосередньої передачі професійних знань та навиків працівникам підприємства. На підприємстві ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" професійне навчання представляє собою комплексний безперервний процес, який включає в себе декілька етапів. Управління даним процесом розпочинається з визначення потреб, що формуються на основі потреб розвитку персоналу товариства, а також необхідності виконання працівниками ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" своїх поточних виробничих обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих обов'язків, визначаються на основі заяв керівників відділів чи цехів та самих працівників, шляхом проведення опитувань керівників (відділ кадрів

розповсюджує анкети з проханням вказати в ній потреби в професійному навчанні), аналізу результатів роботи підприємства.

Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому визначення бюджету є важливим моментом управління професійним навчанням. Два фактори впливають на його величину-потреби підприємства в навчанні та фінансовий стан товариства. Вище керівництво ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" визначає, скільки може бути затрачено коштів на професійне навчання на протязі наступного року і за рахунок співставлення бюджету з потребами, встановлює пріоритети в професійному навчанні.

На основі аналізу виявлених потреб відділ кадрів формулює специфічні цілі кожної програми навчання. Цілі професійного навчання повинні бути:

- конкретними та специфічними;
- орієнтуватися на отримання практичних навиків
- цілі, що підлягають оцінці.

Що стосується критеріїв оцінки персоналу, то вони розробляються до початку навчання та доводяться до відома працівників, котрі приймають участь в цьому процесі. Після закінчення навчання та проведення його оцінки результати надаються в відділ кадрів, безпосереднім керівникам та самим працівникам.

Коли потреби в професійному навчанні визначені, бюджет підготовлений, критерії оцінки розроблені, відділ кадрів приступає до підготовки програм навчання. Розробка програми передбачає визначення її змісту та вибір методів професійного навчання.

Потреби в підготовці персоналу (підвищення кваліфікації), визначаються офіс-менеджером на підставі заяв підрозділів, а також розпоряджень генерального директора. На основі цього, офіс-менеджер складає план навчання, який затверджує генеральний директор.

На підприємстві «Альфа-Газпромкомплект» існують наступні види підготовки кадрів:

- працівників, яких прийняли на роботу;
- навчання робітників на робочому місці;
- навчання працівників з відривом від виробництва;
- навчання за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

Кожен працівник, якого прийняли на роботу, протягом місяця повинен пройти навчання з охорони праці і з питань ІСУ за затвердженими програмами. Навчання організовує офіс-менеджер. Результати навчання фіксуються у відповідних журналах.

Навчання працівників на підприємстві здійснюється відповідно до навчальних програм. Спеціальним наказом створено кваліфікаційну комісію, яка надає наказ про затвердження графіку чергової перевірки знань працівників, яку отримує кожен підрозділ.

Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" за 2016р. свідчить, що навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка) безпосередньо на виробництві всього у 2016р.- 85 чол. При цьому, навчено новим професіям керівників, фахівців у 2016р.-5 чол. Підвищили кваліфікацію всього у 2016р.- 85чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2016р.- 60 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2016р.-25 чол. Таким чином, доля співробітників підприємства (робітників, керівників та фахівців), які пройшли навчання на протязі 2016р. розраховується по наступній формулі:

$$ДС=Чс/Ч, \quad (2.1)$$

де ДС- доля співробітників, які пройшли професійне навчання;

Чс- число співробітників, що пройшли навчання на протязі періоду;

Ч-чисельність персоналу підприємства.

Даний показник демонструє яка частина співробітників організації пройшла навчання та підвищила кваліфікацію на протязі року, тобто описує масштаби професійного навчання.

Таким чином, доля робітників підприємства ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", які пройшли навчання у 2016р. складає: $85/160=0,53$, тобто ДСн.р.=53%;

Таким чином, можна зробити висновок, що вище керівництво підприємства, все ж таки намагається підтримувати рівень конкурентоздатності своїх працівників, особливо робітників.

Після проходження навчання з підвищення кваліфікації за межами підприємства, керівники й фахівці зобов'язані інформувати офіс-менеджера про результати навчання, наданням копій документів з підвищення кваліфікації.

Оцінка ефективності підвищення кваліфікації проводиться під час проведення кваліфікаційних іспитів, шляхом опитування знань за фахом, керівниками підрозділу, на робочому місці з урахуванням отриманих знань і можливості їх застосування, проведення аудиту персоналу сторонніми організаціями.

Оцінка ефективності підвищення кваліфікації фахівців і керівників здійснюється під час проведення атестації.

Результати моніторингу оформляються звітом довільної форми і використовуються для аналізу функціонування СУ Я згідно М. 05-1012.

Результати моніторингу аналізує власник процесу, при необхідності визначає коригувальні і запобіжні дії, спрямовані на покращення процесу.

Офіс-менеджер інформує персонал про наступне:

- про прийняття, переміщення й звільнення з роботи працівників за
- наказами по підприємству;

- про проведення навчання персоналу й про час роботи кваліфікаційної комісії;
- про результати присвоєння кваліфікаційних розрядів за наказом;
- про результати навчання персоналу в цілому по підприємству.

На 01.01.16 загальна кількість працівників на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" становила 82 чол., в тому числі 7 жінок. 24 працівники з вищою освітою, в тому числі 4 жінки.

Вік працівників: до 34 р. - 14 чол., в тому числі 2 жінки; 35 -49 р.-41 чол.; 50-54 р. - 13 чол.; 55 -59р.- 14 чол.

Оплата праці на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" здійснюється за посадовими окладами. В цехах використовують відрядну форму оплати праці, тобто величина заробітної плати залежить від кількості виготовленої продукції.

Відділу кадрів на підприємстві не має, тому всі обов'язки пов'язані з роботою з персоналом покладені на офіс-менеджера.

Характерною рисою кадрів на всіх рівнях управління і виробництва є високий професіоналізм. Проводиться навчання кадрів. Зокрема, менеджери по збуту перш ніж приступити до виконання своїх обов'язків проходили навчання в цехах.

Значна увага на підприємстві приділяються охороні праці. Працівники, під час прийняття на роботу та періодично, проходять на підприємстві інструктажі з питань охорони праці.

На жаль, у працівників підприємства немає достатньої мотивації для ефективної роботи. Персонал не готовий брати на себе всю відповідальність в ході ухвалення рішень та їх виконання. Очевидно, більшість працівників не усвідомлює бажаність і корисність збігу своїх особистих інтересів з інтересами підприємства, їм не вистачає професіоналізму, зокрема для

всебічної оцінки наслідків ухвалюваних рішень і адекватної реакції на динамічні зміни.

Персонал є швидше групою фахівців, ніж єдиним організмом. З ряду напрямів відсутні раціональні і обов'язкові процедури взаємодії між підрозділами. В основному комунікації між відділами здійснюються через керівництво підприємства або ж непослідовно і випадково.

Усе вище зазначене може бути реалізовано через гармонізацію інтересів керівництва підприємства та його персонал, залучення співробітників до процесу реального управління банком. Працівник повинен бути залучений до таких управлінських процесів: аналізу, прогнозування, планування, розробки стратегії і тактики, організації і контролю роботи підприємства. Тоді він відчує свою причетність до роботи в цілому, відчує власну значущість.

Побудований мотиваційний механізм сприяє підвищенню продуктивності праці людей, а це в свою чергу призводить до ефективної роботи організації в цілому.

Для ефективної діяльності підприємства доцільно ввести службу контролінгу та у її системі виділити функцію мотивації персоналу. На цій основі слід розробити модель мотиваційного механізму до ефективної праці, врахувавши спільність інтересів держави, власників підприємства та персоналу.

Головною умовою побудови ефективного мотиваційного механізму має стати особистісний підхід, який враховує особливості конкретної людини та дозволяє домогтися більш ефективного використання її можливостей та енергії. Методологічний підхід передбачає вплив зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення цілей, потреб, стимулів, мотивів і винагороди за витрачені зусилля.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Розробка кадрової стратегії управління підприємством в кризових умовах господарювання

Стратегія управління персоналом, що покликана надати той кадровий ресурс, який є необхідним для ефективної роботи організації, повинна відповідати таким основним вимогам:

- мати довгостроковий характер, оскільки зміни поведінкових аспектів вимагають тривалого періоду часу;
- урахувати вплив багатьох факторів і бути пов'язаною зі стратегією розвитку підприємства загалом.

Кадрова стратегія в організації визначає напрямки розвитку компетенцій у всього персоналу підприємства і покликана пов'язати між собою низку аспектів управління персоналом для стимулювання і оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної політики управління персоналом, що відповідала б конкретній цільовій групі.

Стратегія управління персоналом, що спрямована на досягнення конкретних цілей організації, визначає основні напрямки роботи, містить строки і показники, за якими оцінюється ефективність її реалізації. Напрямки антикризової кадрової стратегії подані на рис. 3.1.

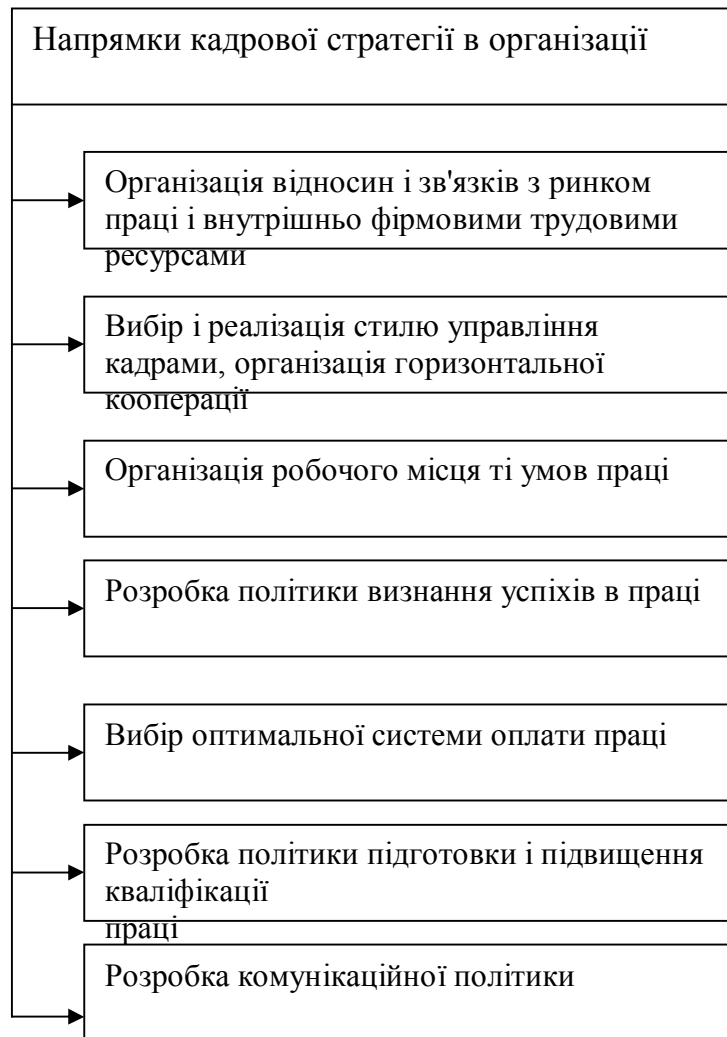


Рис. 3.1. Основні напрямки кадрової стратегії в організації в кризових умовах господарювання

Джерело: Егоршин А.П. Организация: труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 320 с.

Самим ефективним з них є формування стратегії управління персоналом способом «зверху-вниз», де домінуюча роль в розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління персоналом організації, а після цього стратегії для кожного конкретного підрозділу підприємства (рис. 3.2).

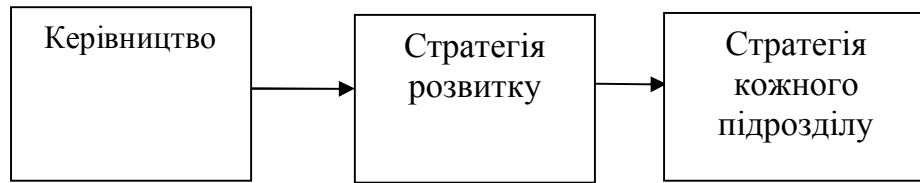


Рис. 3.2. Спосіб формування кадрової стратегії «зверху-вниз»

Джерело: Концепція сучасної державної кадрової політики України: Наук. вид.К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 56 с.

Даний підхід до формування кадрової стратегії є найбільш придатним, оскільки має низку таких значних переваг, які забезпечує участь вищого керівництва:

- висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища і визначення тенденцій в його динаміці;
- зв'язок з загальною стратегією розвитку підприємства;
- визначення пріоритетів, що є актуальними для всієї організації.

Стійкість підприємства в сфері кадрової політики визначає низка факторів, які безпосередньо пов'язані з якісними характеристиками персоналу. Одним із таких факторів є рівень конкурентоспроможності персоналу. На рівні окремого підприємства прояв конкурентних переваг визначається зовнішніми і внутрішніми умовами. Так, спеціаліст, що працює в конкурентному середовищі, буде намагатися бути конкурентоспроможним. Водночас, те, наскільки він буде конкурентоспроможним у певному середовищі, визначається його цінностями. Зазвичай, зовнішні умови є вирішальними в досягненні конкурентоспроможності. Згідно із законами організації, спеціаліст з найменшою конкурентоспроможністю намагатиметься досягти рівня конкурентоспроможності кращих спеціалістів.

Внутрішні чи індивідуальні конкурентні переваги персоналу розподілимо на дві групи: спадкові і набуті. До спадкових конкурентних переваг персоналу віднесемо такі:

- здібності (талант, геніальність, здатність до даного виду діяльності тощо);
- темперамент;
- фізичні дані.

Таблиця 3.1

Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня росту чисельності персоналу

Назва поля	Можливі варіанти кадрових стратегій
Поле 1 «Ріст»	<ul style="list-style-type: none"> • ріст загальної потреби в кадрах; • поява нових робочих місць; • залучення, відбір і оцінка персоналу; • розробка програм навчання і підвищення кваліфікації персоналу; • підвищення рівня заробітної плати; • покращення умов і організації праці; • підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу.
Поле 2 «Стабільність»	<ul style="list-style-type: none"> • чисельність персоналу - постійна, зміни незначні; • підвищення рівня кваліфікації працівників, що відповідає їхнім особистим можливостям і виробничій необхідності, здійснюється на основі існуючих заходів; • рівень заробітної плати носить стабільний характер; • залучення персоналу з зовні носить одиничний характер, використовуються переважно внутрішні трудові ресурси; • мотивація і стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких інновацій; • планування і розвиток кар'єри відбувається згідно розробленої технології.
поле 3 «Спад»	<ul style="list-style-type: none"> • скорочення чисельності персоналу; • дефіцит робочих місць; • втрата висококваліфікованих спеціалістів; • низькі економічні можливості залучення необхідного персоналу; • чисельність працівників не є оптимальною для здійснення підприємством ефективною господарської діяльності; • незадовільні умови і організація праці працівників; • низька заінтересованість персоналу в кінцевих результатах праці; • зниження рівня продуктивності праці працівників; • кількісна і якісна структура персоналу не відповідає необхідній; • скорочення фонду оплати праці загалом, і зменшення рівня заробітної плати працівників згідно категорій; • система мотивації праці відсутня або малоефективна.

Джерело: Крамаренко В.І. та інші. Управління персоналом фірми

[Текст]: Навч. посібник. - К.: ЦУЛ, 2003. - 272 с.

До набутих конкурентних переваг віднесемо такі:

- ділові якості (освіта, спеціальні знання, уміння і навички тощо);
- інтелігентність і культура;
- напрямок в мотивації діяльності (уміння формулювати особисті цілі і цілі колективу);
- характер;
- емоційність;
- комунікабельність;
- організованість;
- вік.

Поданий перелік конкурентних переваг є орієнтовним, в конкретному колективі вони уточнюватимуться. Проте, даний перелік є типовим для всіх категорій працівників. При розгляді переваг конкретної категорії працівників ці переваги повинні узгоджуватись з місцією і стратегією соціальної і виробничої сфери підприємства.

Зовнішні конкурентні переваги персоналу визначаються конкурентоспроможністю організації, де працює конкретний робітник чи спеціаліст. Якщо організація має високий рівень конкурентоспроможності, то персонал має хороші зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності

Отже, рівень конкурентоспроможності менеджера складає 0,88 і для подальшого його підвищення йому необхідно покращувати комунікабельність і здоров'я.

На основі розробленої стратегії підприємства у сфері управління кадрами підприємство може будувати ефективну кадрову політику.

На нашу думку, кадрова політика - це:

1. Цілісне явище.
2. Підсистема роботи з персоналом.
3. Складова частина антикризового управління персоналом.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного і якісного складу кадрів в його розвитку згідно з потребами організації. Вимогами діючого законодавства. Станом ринку праці.

Особливості кадрової політики і зміст конкретних кадрових програм з подолання кризи безпосередньо залежать від стратегії діяльності кризової організації. Тип стратегії визначає основні варіанти цілей і способів діяльності організації.

Кадрова політика в період кризи передбачає вирішення таких задач:

1. Формування команди адаптивних менеджерів, які здатні розробити і реалізувати програму виживання і розвитку організації. Виявлення і збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто менеджерів, спеціалістів і робітників, які мають цінність для неї.

2. Реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку:

- з організаційними перетвореннями в процесі реструктуризації підприємства;
- з реалізацією інноваційних процесів;
- з диверсифікацією виробництва;
- з повною реорганізацією.

Отже, організація, залежно від рівня стабільності свого стану, може реалізовувати різні кадрові стратегії (див. рис. 3.4).

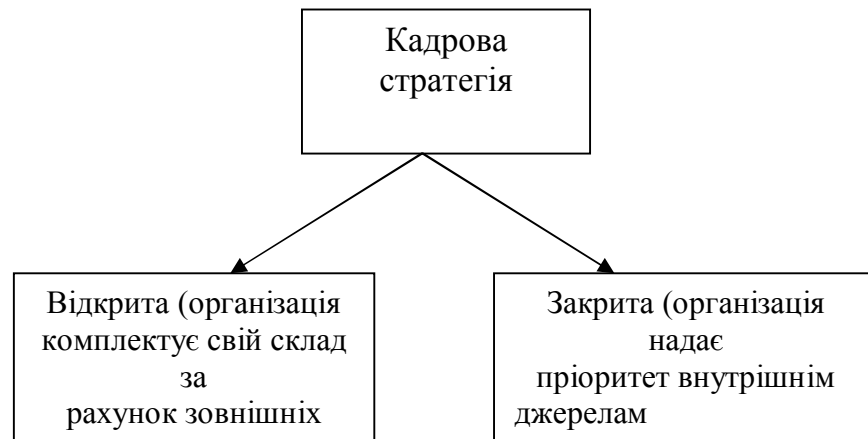


Рис.3.4. Типи кадрової стратегії організації залежно від зовнішнього середовища

Джерело: Менеджмент персоналу: навч. посіб / В.М. Данкж, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. за заг. ред. В.М. Данюка. -К.: КНЕУ, 2006.-398 с.

Відкрита кадрова стратегія використовується керівництвом при хиткому положенні підприємства, коли втрачені висококваліфіковані кадри, а внутрішні трудові ресурси не відповідають професійним вимогам.

Закрита кадрова стратегія реалізується на підприємстві при наявності ядра висококваліфікованих працівників, які здатні підвищувати свій професійний рівень і адаптуватись до нових умов діяльності підприємства.

Практика функціонування вітчизняних підприємств свідчить про наявність чіткої залежності стратегічних рішень з управління розвитком підприємства і системою управління персоналом. Зазвичай, загальна стратегія є комбінацією різних варіантів стратегій, спираючись на значимість і очікуваний результат кожної з них. Для вітчизняних підприємств, які функціонують в нестабільних ринкових умовах і відчують вплив низки кризових факторів, є характерною комбінація таких видів стратегій:

- підприємницької стратегії;

- циклічної стратегії.

Відповідно, даним видам стратегій розвитку організації буде відповідати певна технологія управління персоналом (див. табл. 3.4).

Отже, знайдене оптимальне співвідношення між стратегією розвитку підприємства і стратегією управління персоналом згідно з відповідними ресурсами, компетенцією персоналу, його ідеями, амбіціями, ініціативністю тощо є ключовим фактором, який визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування підприємства в умовах ринку.

3.2. Коучинг як метод підвищення ефективності роботи управлінського персоналу

Тенденції розвитку сучасного бізнесу переконливо свідчать, що важливим джерелом конкурентних переваг сьогодні виступають знання та інформація. Об'єктивною причиною цього також є поглиблення інтеграційних зв'язків у світовій економіці: знижуються або зовсім зникають економічні бар'єри між різними країнами, спостерігається прискорення процесів обміну інформацією, сучасними технологічними та управлінськими знаннями, що швидко зменшує вільний ринковий простір, відбувається лібералізація фінансових потоків, їх стрімке проникнення на нові ринки. Вітчизняні підприємства повинні стати активними суб'єктами цих процесів [9,с.369].

Засновником коучингу як методу вважається Тімоті Галвей – гарвардський викладач та експерт з тенісу. Він розробив більш ефективну методику гри в теніс і переніс її на бізнес сферу. Ця методика стала називатися коучингом.

Американські експерти вважають, що саме поняття “коучингу” винайшов американець Томас Леонард. У 1980-х роках він займався фінансовим консультуванням своїх клієнтів (приватних та корпоративних),

надавав послуги фінансового супроводу і планування. На певному етапі своєї роботи Леонард помітив, що найуспішніші його клієнти хочуть не просто консалтингу, а більш «особистих» порад щодо професійного життя [15,с.195].

Можемо зазначити, що серед зарубіжних науковців коучинг є достатньо досліджуваною категорією. Розгляду питань застосування коучингу на підприємствах присвячені праці таких зарубіжних науковців: Едвард Стак, Роберт Ділтс, Майлз Дауні, Майкл Р. Джей, Лаура Уїтворт, Хенрі Кімсі-Хаус, Філ Сендал, Джон Уїтмор, Світлана Чумакова, Олександр Огнев та інші. Щодо вітчизняних вчених можна віднести праці таких науковців: Л. Круглова, М. Нагара, М. Таран та інші. Потрібно зазначити, що вітчизняних напрацювань є небагато, а тому безліч питань залишаються відкритими.

Коучинг є досить поширеним за кордоном, тому, насамперед, проаналізуємо, що розуміють під коучингом зарубіжні науковці. Так, Дж. Уїтмор трактує коучинг як "новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі".

Флегерті Дж. наводить таке визначення – "це щось більше, ніж просто партнерство, в основі якого підзвітність одного працівника перед іншим, що підтримує його у досягненні цілей, або застосування конкретних дисциплінарних дій, спрямованих на зміну небажаної поведінки"

Роберт Харгров наводить зміст коучингу як все, що робить працівник для того, щоб досягнути екстраординарних результатів в умовах змін, складних взаємозалежностей та конкуренції [17,с.76].

Міжнародна Федерація Коучингу визначає коучинг як безперервне співробітництво, яке допомагає досягнути реальних результатів в особистому

та професійному житті. Результатом коучингу є поглиблення знань. Коучинг сприяє самовдосконаленню працівника.

Кулик В.А. вважає, що коучинг у загальному плані можна визначити як філософію, систему технологій і методів, спрямованих на постановку та максимально швидке досягнення глобальних цілей за допомогою консалтингової підтримки експертів та тренінгу з безпосередньою участю коуч-консультантів [16,с.27].

У дослідженнях І.Р. Петровської наведено такі визначення коучингу:

- це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень або просування у будь-якій складній ситуації;
- це інструмент для оптимізації людського потенціалу до ефективної діяльності;
- вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне і особистісне зростання, підвищення персональної ефективності;
- це безперервний процес спілкування менеджера і службовця, який сприяє як успішній діяльності компанії, так і професійному становленню співробітника в обставинах службової діяльності, що швидко змінюються;
- це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності, як професійної, так і особистісної [9].

Виходячи з проаналізованих суджень, на нашу думку, коучинг – це новий метод підвищення ефективності роботи адміністративно управлінського персоналу, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей та потенціалу, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у прийнятті рішень.

З метою розкриття основних завдань коучингу необхідно визначити основні функції, які він здійснює на підприємстві. Залежно від виду

діяльності, кваліфікації працівників, особливостей галузі, цілей підприємства, коучинг може виконувати безліч функцій. Науковці розглядають різноманітні його можливості та характеристики у певному функціональному контексті.

Бізнес коучинг може бути використаний у різних видах бізнесу. Він охоплює від індивідуумів та адміністративні команди великих корпорацій (включаючи місцеві органи влади та суспільні інститути до власників та менеджерів малого та середнього бізнесу та інші організації).

Адміністративний коучинг як верхівка бізнес-коучингу – це сумісні, індивідуальні взаємовідносини між управляючим та коучем, метою яких є внести зміни у поведінку керівника та підвищити якість управлінської роботи та особистого життя.

Life-коучинг (життєвий коучинг) включає в себе допомогу в досягненні особистих цілей, які можуть бути досить далекими від професійних чи організаційних цілей. Life-коучинг фокусується на ефективному вирішенні різних життєвих завдань, що виникають по мірі того, як особа просувається від однієї стадії життя до іншої. Тут, так само як і в адміністративному чи бізнес-коучингу, можливий також індивідуальний (персональний), і груповий (в даному випадку, наприклад, сімейний) коучинг [26].

Коучинг має різні цілі, стратегії та стилі, проте, процес має чотири стадії, за С.Дугласом і У. Морлейем, а саме: встановлення цілей, оцінювання, планування діяльності, сама діяльність та моніторинг. Ці стадії відповідають управлінським функціям діяльності. Дотримуючись цих стадій можна проводити коучингові процедури. Вибір моделі проведення коучингових процедур залежить від цілей. Існує декілька моделей проведення коучингових сесій, основними вважаються модель S.C.O.R.E. (symptoms – симптоми, causes – причини, outcomes – результати, resources – ресурси, effects – ефекти) для роботи з проблемними ситуаціями, модель GROW (goal – мета, reality – існуюча ситуація, options – варіанти, what to do – дії) для роботи з досягненням

мети, модель S.M.A.R.T. (specific – конкретна, measurable – така, що можна виміряти, accomplishable – така, що можна досягти, relevant – значима, time bound – має термін реалізації) для визначення ефективності цілей того, хто підлягає коучинговим процедурам та інші.

Коучинг як сучасний стиль управління людськими ресурсами передбачає управління знаннями працівників з метою забезпечення синергетичного ефекту від можливостей технології перетворення інформації з інноваційними можливостями працівників [27,с.4].

Ось чому надзвичайно важливим елементом в системі управління знаннями є правильне поєднання процесів перетворення інформації з креативністю і новаторством працівників.

Коучинг - це систематизований процес послідовного неперервного розширення знань, оволодіння новими професійними вміннями, навиками, способами робочої та індивідуальної поведінки працівника завдяки розкриттю та максимізації його потенціалу, розвитку компетенції та управління знаннями. В рамках управління людськими ресурсами на засадах коучингу, система управління знаннями повинна включати 5 складових підсистем: планування, збір, систематизацію, розподіл та капіталізацію знань, кожна з яких має бути оціненою та захищеною.

Отже, початковим та стратегічно важливим етапом системи управління знаннями є планування, в ході якого проводиться аналіз та дослідження знань, якими володіють працівники, здійснюється їх порівняння з певними стандартами (які визначаються за допомогою бенчмаркінгу), виявляються "слабкі місця". Також визначаються знання, яких не вистачає для підвищення ефективності та результативності.

Стадії збору повинна передувати детальна інформованість працівників стосовно того, як управління знаннями може позитивно вплинути на результативність діяльності підприємства, завоювання та утримання ним

високого конкурентного статусу, підвищення конкурентоспроможності працівників завдяки виникненню у них нових здібностей та потреб. На даному етапі детермінуються внутрішні та зовнішні носії знань, відбувається акумуляція необхідної інформації, деталізуються критерії вибору різних методів навчання та визначаються найоптимальніші з них. Стадія збору знань, як і стадія планування, повинна включати об'єктивну оцінку знань. Ефективна систематизація знань передбачає наявність детально розробленої класифікації акумульованих знань (наприклад, принципово важливі, практичні, стратегічні знання), забезпечення їх збереження, трансформацію ексклюзивних знань у нові продукти і послуги. Знання накопичуються та зберігаються в корпоративній та доступній для кожного працівника базі даних, яка повинна бути надійно захищеною.

Розподіл знань означає обмін інформацією, даними, знаннями як всередині організації, так і поза її межами; передачу власних умінь, навичок від досвідчених працівників практикантам, новим співробітникам, які в свою чергу, можуть поділитися новітніми теоретичними тенденціями, удосконаленими методиками виробничих процесів, сучасними підходами до управління.

Капіталізація є надзвичайно важливою стадією, оскільки передбачає втілення знань у патентах, ліцензіях, документації, "ноу-хау", програмному забезпеченні, що сприяє переведенню виробничих та бізнес — процесів підприємства на якісно вищий рівень. Трансформація найцінніших нематеріальних активів (знань) у матеріальні (технології, продукти, послуги) забезпечує отримання прибутку від знань кожного працівника і підприємства в цілому та доводить, що головним ресурсом ефективно функціонуючих систем господарювання є знання та творчі здібності людей, інноваційний та інтелектуальний капітал [28,с.3].

Зважаючи на все вище сказане, потрібно виділити основні принципи коучингу:

1. Створення атмосфери довірчої взаємодії та взаєморозуміння кожного працівника – з самим собою, з коучем, з навколишнім оточенням.

2. Усвідомлення важливості інноваційних цілей та особистої відповідальності кожного за їх досягнення.

3. Відсутність у коуча жорсткої експертної, тренерської, наставницької чи консультантської позиції при умінні використовувати всі ці прийоми для стимулювання інноваційної активності команди змін.

4. Взаємозв'язки співробітництва в процесі колективного пошуку найкращих рішень з використанням знань і досвіду коуча, інтуїції і оцінки реальних можливостей підприємства менеджерами (управлінської мудрості осіб приймаючих рішення), професійних умінь та творчих здібностей виконавців.

5. Рівноправність та комунікативні відносини партнерства в процесах бізнес-коучингу.

6. Управління опором змінам: подолання групового опору, вербовка прихильників змін, мотивація тих, що сумніваються; видалення непохитних і агресивних противників змін.

7. Ієрархія розвитку взаєморозуміння: егоцентризм, групоцентризм, корпоративні та загальнолюдські цінності.

8. Етапність реалізації інноваційного проекту: кожна нова задача при послідовному поступу на шляху досягнення цілі – в межах «ближньої зони» розвитку та ресурсних і технічних можливостей.

9. Моніторинг відповідності дій команди інноваційного проекту головним цілям трансферу – впровадженню необхідного підприємству ноу-хау у найкоротші строки з мінімальними витратами ресурсів при максимальному пристосуванні новації до потреб і умов власного виробництва.

Як вже зазначалося, коучинг поширений на Заході, активно використовується та розвивається. На теренах СНД він тільки починає розвиватися і зустрічається з багатьма перешкодами, які гальмують його розвиток. Визначимо основні з них.

По-перше, це менталітет народу та відмінності психологічної культури. По-друге, західні технології не завжди відповідають українським реаліям та людям. По-третє, інформованість населення про коучинг та його корисність дуже

Успішний розвиток персоналу вимагає використання конкретних методів, спрямованих на формування й активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів.

З вище сказаного можна зробити висновки, що коучинг є невід'ємною частиною розвитку персоналу, тому впроваджувати коучинг на підприємство потрібно шляхом систематизації всіх методів розвитку персоналу.

Можна виділити такі методи розвитку персоналу:

- методи формування й розвитку кадрового потенціалу організації;
- методи організаційного розвитку, удосконалювання організаційних структур;
- складання штатного розпису;
- методи покращення фірмового стилю управління;
- методи конфліктного менеджменту, що сприяють особистісних комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату;
- техніка групової роботи менеджера;
- методи розвитку потенціалу кожного працівника;
- методи підготовки й перепідготовки персоналу;
- методи підвищення кваліфікації за межами організації;
- фірмові семінари;
- конференції, групові дискусії;

- менеджмент-тренінги;
- методи вирішення проблем у процесі творчої дискусії без права вето у людини, котра веде дискусію;
- система методів сприяння розвитку творчості.

Комплекс елементів, що сприяють підвищенню кадрового потенціалу організації відповідно до її мети, називається системою розвитку персоналу даної організації.

ВИСНОВКИ

Дослідження проводилось на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю "Завод газового обладнання "Альфа-Газпромкомплект".

Товариство з обмеженою відповідальністю "Завод газового обладнання "Альфа-Газпромкомплект" є лідером в Україні з виробництва газового обладнання і запірної арматури. Підприємство на протязі двадцяти років роботи на складному українському ринку досягнуло високих результатів діяльності. Воно виготовляє понад 100 видів газового обладнання. Особливістю продукції є висока якість та надійність в експлуатації. Підприємство здійснює свою діяльність дотримуючись таких принципів:

- найповніше задоволення потреб клієнтів;
- індивідуальний підхід до кожного замовника;
- контроль від розробки до готового продукту;
- опирання на довгострокові цілі;
- надання кваліфікованих консультацій.

Традиційним методом визначення потреби в професійному розвитку працівників є їх атестація, в ході якої співробітник обговорює з безпосереднім керівником перспективи свого професійного розвитку. Результатом даної співбесіди є план індивідуального розвитку, який надається працівникам відділу кадрів. Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому визначення бюджету є важливим моментом управління професійним навчанням. Два фактори впливають на його величину-потреби підприємства в навчанні та фінансовий стан товариства. Вище керівництво ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" визначає, скільки може бути затрачено коштів на професійне навчання на протязі наступного року і за рахунок співставлення бюджету з потребами, встановлює пріоритети в професійному навчанні.

На підприємстві «Альфа-Газпромкомплект» існують наступні види підготовки кадрів:

- навчання працівників, яких прийняли на роботу;
- навчання робітників на робочому місці;
- навчання працівників з відривом від виробництва;
- навчання за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

Навчання працівників на підприємстві здійснюється відповідно до навчальних програм. Спеціальним наказом створено кваліфікаційну комісію, яка надає наказ про затвердження графіку чергової перевірки знань працівників, яку отримує кожен підрозділ.

На даний час всі вітчизняні підприємства знаходяться в умовах жорсткої конкуренції і мінливих умовах зовнішнього середовища, тому вони повинні розробляти оптимальну кадрову стратегію. Стратегія управління персоналом, що покликана надати той кадровий ресурс, який є необхідним для ефективної роботи організації, повинна відповідати таким основним вимогам:

- мати довгостроковий характер, оскільки зміни поведінкових аспектів вимагають тривалого періоду часу;
- урахувати вплив багатьох факторів і бути пов'язаною зі стратегією розвитку підприємства загалом.

Проведення коуч-сесій сприяє зростанню рівня особистої ефективності управлінського персоналу шляхом підвищення рівня самоорганізованості. При цьому доцільно обрати такі види коучингу: 1) для топ-менеджерів – Executive Coaching або Business Coaching; 2) для менеджерів інших рівнів – Business Coaching або Group Coaching.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг / Пер. с англ - М.: ИНФРА-М, 2002. - VIII. - 328 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки [Текст] : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. - Донецьк [ДонНУЕТ], 2010. - 238 с. (Школа маркетингового менеджменту).
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб [Текст] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. - 471 с.
4. Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетингу [Текст]: моногр. / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьева. - Донецк: ДонГУЗТ, 2004. -212 с.
5. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації / О. Баєва // Персонал. - 2005.- №9. - С. 81-84.
6. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників / Л. Безтелесна, С. Мартинюк // Україна: аспекти праці. Науково-економ. та суспільно-політичний журнал. - 2006. - №1. - С. 42-48.
7. Білошапка В. Зміст та пріоритети управлінської роботи менеджерів ТНК /В. Былошапка// Формування ринкових відносин в Україні. - 2008. - №10(89). - с. 19 - 22.
8. Богиня Д.П. Основи економіки праці [Текст]: Навч. посібник / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова — 2-ге вид., стер. —К.: Знання-прес, 2001. - 313 с.
9. Гасило, О.О. Контролінг управління персоналом підприємств [Текст] / О. О. Гасило // Торгівля і ринок України : Тем. зб. наук, праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип. 25. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. Т. 1,- С. 369-374.

10. Докучаєв О.А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства /О.А. Докучаєв // Економіка та держава. - 2006. - №8. - С. 79-81
11. Драйден Г. Революція в навчанні / Г. Драйден, Дж.Вое / Пер. з англ. М. Олійник. - Львів: Літопис, 2005. - 542 с.
12. Егоршин А.П. Организация: труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 320 с.
13. Концепція сучасної державної кадрової політики України: Наук. вид. К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 56 с.
14. Крамаренко В.І. та інші. Управління персоналом фірми [Текст]: Навч. посібник. - К.: ЦУЛ, 2003. - 272 с.
15. Курносова О.А. Коучинг-технологии в управлении персоналом предприятий / О. Курносова, О. Соломатина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 2 – С. 195–198.
16. Кулик Ю. Система принципів управління професійним розвитком менеджерів у міжнародних компаніях // Формування ринкових відносин в Україні. - 2008. - №9(88). - с. 27 - 31.
17. Лев Н.Ю., Бала Р.Д. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування / Н. Лев, Р. Бала // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 727. – С. 76–81.
18. Мазур В.С. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах кризи/ Володимир Мазур// Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Науковий журнал №10, частина 1, 2009, Луганськ. С. 148-152
19. Менеджмент персоналу: навч. посіб / В.М. Данкж, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. за заг. ред. В.М. Данюка. -К.: КНЕУ, 2006.-398 с.
20. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 6. - С. 165-168

21. Монди Узйн Р. Управление персоналом / Узйн Р. Монди, М. Ноу Роберт, Р. Премо Шейн; перевод с англ. под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. - СПб.: Нева, 2004. - 640 с.

22. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка зффективности [Текст] / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова: Учеб. пособие для вузов. - М.: Экзамен, 2004. - 256 с.

23. Полонський В.Г. Українській освіті — європейський стандарт: входження України в світовий освітній простір/ В.Г. Полонський // Актуальні проблеми економіки. — 2007.- №5. - С. 76-81.

24. Синіговець О.М. Стратегічне управління персоналом підприємства / О.М. Синіговець / Вісник економіки транспорту і промисловості. № 26, 2009. С. 231-233

25. Хміль Ф.І. Управління персоналом [текст] / Підручник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с.

26. Яхонтова Е. С. Soft Management, или Управление отношениями в компании: Учебник/ Е.С. Яхонтова. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 470с.

27. Jacky Pratt Benefits of Coaching in Business // Europe's Accreditation Body for Coaches and Coach Training Providers - September, 2004 - Issue 1.– p. 4

28. Lawton-Smith C., Cox E. Coaching: Is it just a new name for training? // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. – 2007. - Special Issue. – p. 3