



Мікроекономіка

Оксана ГУГУЛ

**ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ СПИРТОВОЇ ГАЛУЗИ**

Резюме

Визначено необхідність розробки шляхів оптимізації процесу управління розвитком персоналу, зокрема обґрунтовано потребу створення консалтингового центру управління розвитком персоналу, сформовано завдання, функції, принципи діяльності.

Ключові слова

Консалтинг, управління, розвиток персоналу.

Класифікація за JEL: J53.

© Оксана Гугул, 2011.

Гугул Оксана, аспірант, Тернопільський національний економічний університет, Україна.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Оцінку ефективності розроблюваних наукових положень, а також заходів щодо вдосконалення управління перевіряють шляхом їх впровадження на практиці. З цією метою в організаціях формують структурні підрозділи для реалізації стратегічних функцій управління розвитком персоналу. Завдання самостійних структурних підрозділів полягають у реалізації кадрової політики та координації діяльності управління розвитком персоналу в організації.

Проте аналіз практики управління персоналом показав, що реалізацію функцій управління розвитком персоналу підприємств покладають на відділи кадрів, які виконують лише функції обліку щодо наймання та звільнення працівників, підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу. Вони структурно відокремлені від відділів організації праці і заробітної плати, відділів охорони праці й техніки безпеки, юридичних відділів та інших підрозділів, які також виконують окремі функції управління персоналом.

При цьому служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими стосовно вирішення задач управління розвитком персоналу, тому що відділи кадрів не є ні методичними, ні інформаційними, ні координуючими центрами кадрової роботи.

За таких умов ефективним засобом удосконалення управління розвитком персоналу є консультативно-методична підтримка консалтингу.

Виділення невирішеної частини проблеми та огляд публікацій. У науковій літературі проблематика функціонування ринку консалтингових послуг висвітлюється у працях відомих вчених, економістів і практиків, серед яких є зарубіжні (М. Кубр, Д. Майстер, Ф. Стеєле) [1; 2; 3] та вітчизняні (В. Верба, В. Коростельов, Т. Решетняк, О. Трофімова, Ю. Чернов) [4–7] науковці. Віддаючи належне результатам наукових досліджень, слід констатувати той факт, що в літературних джерелах відсутні комплексні дослідження становлення та функціонування ринку консалтингових послуг у сфері кадрової роботи. Нерозв'язаність зазначеної проблеми зумовила мету даного дослідження.

Мета роботи. Обрунтування концепції зміни організаційної структури підприємства у зв'язку з реструктуризацією та інтеграцією з іншими суб'єктами господарювання, з метою формування єдиної системи стратегічних зон господарювання, реалізації спільних заходів посилення кадрового потенціалу, оптимізації фінансових потоків на засадах консалтингу.

Основна частина роботи. Дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати в нових умовах, зумовлює необхідність ширшого залучення зовнішніх консультантів як інтелектуальних ресурсів та їх комплексного ви-

користання для підвищення ефективності управління розвитком персоналу організацій, зокрема:

1. Забезпечення всіх ділянок управління фахівцями необхідного рівня кваліфікації.
2. Досягнення високої продуктивності персоналу управління й організації загалом.
3. Створення мотивації працівника на високопродуктивну працю.

Для усунення основного недоліку послуг прямого зовнішнього консалтингу, що несе в собі певну загрозу для конфлікту інтересів, здатну дезорганізувати роботу, пропонується нова технологія управління розвитком персоналу на засадах консалтингу шляхом постійного навчання працівників підрозділів управління персоналом підприємствами спиртової галузі та їх використання як внутрішніх консультантів. Суть технології полягає в тому, щоб створити такі віртуальні умови, за яких на основі фактичних показників моделюють ключові моменти діяльності організацій спиртової галузі, що уможливорює розробку ефективних типових заходів розвитку та оцінки персоналу з урахуванням їх індивідуальних характеристик із залученням зовнішніх консультантів.

За одержаними результатами формують базу знань, яка становить методичну основу навчання внутрішніх консультантів. Для підвищення ефективності навчання створюють проблемну робочу групу із зовнішніх і внутрішніх консультантів.

Для зменшення витрат на консалтинг окремі підрозділи управління розвитком підприємств спиртової галузі пропонуємо об'єднати для створення консалтингового галузевого центру управління розвитком персоналу.

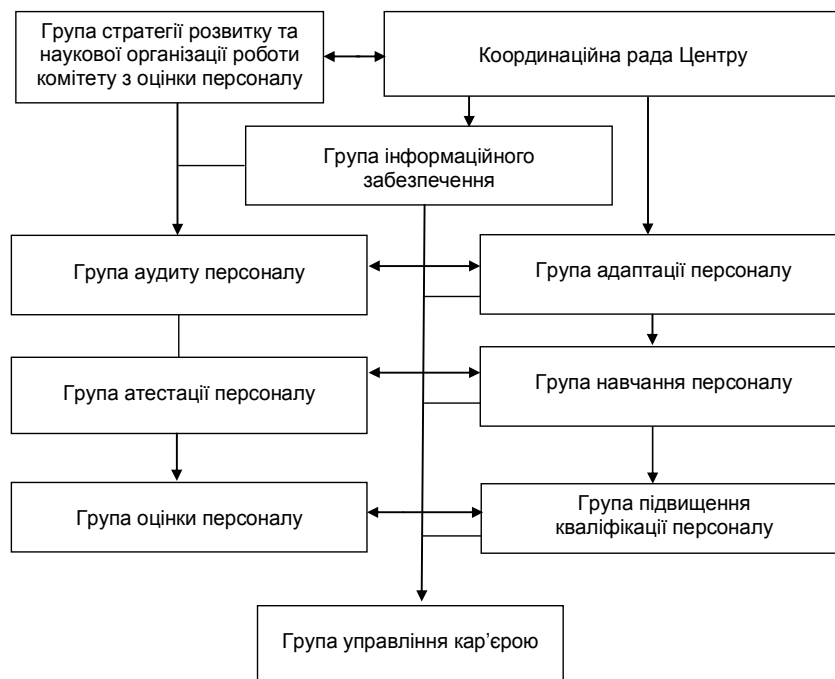
Орієнтовну структуру Консалтингового центру управління розвитком персоналу (надалі – Центр) подано на рис. 1, вона залежить від специфіки його функцій та може змінюватися. Діяльність Центру включає: визначення мети, термінів, обсягу, прогнозованих результатів оцінки персоналу, нормативне оформлення процесу оцінки, експертизу внутрішніх розпоряджень, наказів, що регламентують цю роботу відповідно до КЗПП.

Конкретні цілі, механізми їхнього досягнення і заходи програми управління розвитком персоналу в Центрі визначають поетапно в ході реалізації програми. При цьому мету кожного етапу визначають безпосередньо перед здійсненням відповідного етапу на основі аналізу поточної ситуації та результатів попереднього етапу.

Концепція програми визначає «постійну частину» тих цілей і способів їхнього досягнення, що розробляються на кожному етапі програми, а стратегія – принципи формування «змінної частини» відповідно до ситуації. Концепцію і стратегію розробляють на весь період дії програми.

Рисунок 1

Структура Консалтингового центру управління розвитком персоналу



Робота Центру формується на основі збору персональної кадрової інформації, шляхом проведення кадрового аудиту, який містить повний аналіз кадрового стану підприємств спиртової галузі регіону:

- оцінку рівня забезпечення кадрами підприємств галузі;
- атестацію ступеню готовності підприємств до розвитку шляхом виділення перспективних співробітників і типу їхньої мотивації;
- рекомендації за конкретними кадровими програмами (щодо набору нових працівників, планування кар'єри, підвищення кваліфікації, заходів підвищення продуктивності праці та стимулювання);
- подання результатів у формалізованому та уніфікованому вигляді.

Основними принципами функціонування Центру є:

- моделювання управлінської ситуації з метою вироблення рішень зі стратегії розвитку підприємства або окремих підрозділів, яка ґрунтується на матеріалах реальних проблем;

- моделювання типових ділових ситуацій, характерних для діяльності конкретних підрозділів, що дасть змогу оцінити рівень професіоналізму учасників, їх компетенцію та організаційні здібності.

Обов'язковою умовою ефективного управління розвитком персоналу є формування інформаційної системи та процедур обробки інформації з управління. Дані, отримані в ході проведення різноманітних процедур, формалізують і перетворюють в інформацію таким чином:

- 1) первинна обробка результатів тестів і випробувань якості персоналу;
- 2) перерахунок отриманих результатів в індикатори за критеріями оцінки;
- 3) оцінювання-перерахунок індикаторів у бальну шкалу оцінки за критеріями;
- 4) зіставлення бальної оцінки, отриманої за одним критерієм, у різних процедурах, формування підсумкової бальної оцінки і підготовка індивідуальних таблиць оцінки персоналу підприємств спиртової галузі регіону;
- 5) змістовні описи рівня розвитку особисто-ділових якостей претендента, формування загального висновку і рекомендації з подальшого використання і розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону;
- 6) підготовка узагальнених матеріалів щодо групи оцінюваних – ранжованих карт розподілу потенціалу персоналу та його розвитку;
- 7) створення підсумкового звіту щодо кожного індивідууму;
- 8) інформування про вакансії, а також про переміщення і просування, що відбуваються і задовольняють наступні умови:
 - інформацію дають не менш ніж за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;
 - правила обрання відкриті й обов'язкові для всіх;
 - стандарти відбору та інструкції формулюють чітко і зрозуміло;
 - працівників, які претендували, але не отримали місця, у письмовій формі повідомляють про причини відмови.

На нашу думку, програма співпраці підприємств спиртової галузі регіону з консультаційним центром щодо управління кар'єрним ростом, має включати в себе такі послуги:

- 1) надання інформації про вакантні місця всіх підприємств галузі регіону;
- 2) кваліфікаційні вимоги, відповідно до яких службовці можуть претендувати на ці місця;
- 3) допомога працівникам для досягнення потрібного рівня кваліфікації та реалізації кар'єри;

4) консультування щодо усвідомленого діалогу між працівниками та їхніми керівниками про цілі цієї кар'єри.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотиваційного впливу повинні регулярно пропонуватися, бути відкритими для всіх працівників та модифікуватися, якщо моніторинг довів необхідність змін.

Загальною метою програм розвитку кар'єри є поєднання потреб і цілей працівника з поточними чи майбутніми можливостями просування, що виникають на підприємствах спиртової галузі регіону. Персонал Центру допомагає претенденту сформулювати реалістичні цілі, що відображають справді сильні та слабкі сторони його особистості. На основі цієї інформації кожен самостійно встановлює особисті завдання й цілі кар'єрного просування.

Для надання консультаційних послуг співробітникам підприємств спиртової галузі регіону з розвитку своєї кар'єри можуть бути використані як формальні, так і неформальні консультації. У даний час найбільш поширеними є неформальне консультування фахівцями-персональщиками і безпосередніми керівниками. Більш формальними заходами, які швидко поширюються, але менше застосовуються практиками, можуть бути спеціальні семінари в Центрі. Наявність Центру сприяє неформальному способу консультування співробітників з приводу розвитку кар'єри.

Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником. Характерною рисою оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, яка дає змогу працівнику зрозуміти не лише, наскільки добре він працює, а й чого може досягти в майбутньому – таким чином прокидається інтерес до планування просування персоналу.

Удосконалення управління кар'єрним процесом на підприємствах спиртової галузі регіону повинно базуватись на двох основних положеннях.

По-перше, суб'єктами управління повинні бути самі учасники кар'єри – менеджери, а також їх керівники (безпосередні начальники, коучі). Таким чином, головними дійовими особами виступають лінійні керівники всіх рівнів.

По-друге, структура управління кар'єрою має бути невід'ємною складовою системи управління персоналом у вигляді її підсистеми розвитку і просування кадрів, а функції в рамках даної підсистеми повинні виконувати фахівці в галузі управління кар'єрою із залученням консультантів. Керівники зобов'язані надати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості кар'єрного зростання не лише в межах якоїсь окремої ділянки роботи, а й загалом по організації. При цьому завдання консультантів полягає в координуванні, консультаційному забезпеченні процесу управління кар'єрою, зниженні ступеня суб'єктивізму у прийнятті рішень щодо оцінки і просування персоналу.

Практична значимість формування і використання резерву кадрів через Центр – значне розширення практики конкурсного відбору кандидатів на

заміщення вакантних посад керівників нижчого і середнього рівнів. Загалом необхідно відзначити, що консультування з питань кар'єрного зростання сприяє керівництву підприємства в частині розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коригування використовуваних методів і системи мотивації.

Центр, окрім оцінки професійно кваліфікаційних здібностей кандидатів, надає рекомендації для розробки конкретних програм управління кар'єрою, підвищення кваліфікації у групах навчання і створює близькі до виробничих умови тестування та атестації, на основі яких формує базу даних про стратегічну ментальність співробітників, здатність працювати в управлінській команді. Схему функціонування Центру подано на рис. 2.

Рисунок 2.

Функціональна схема Центру



Основні завдання Центру визначає Установча угода, яка повинна містити:

- відпрацювання технології та інструментів управління галузевим процесом розвитку персоналу;
- удосконалення механізму розробки та впровадження технології розвитку персоналу;
- проведення робіт з аналізу нормативно-правової бази та її вдосконалення відповідно до основних цілей розвитку персоналу в галузі;

- проведення робіт з координації «Програми розвитку персоналу» у спиртовій галузі та на перспективу;
- організація аудиту на підприємствах спиртової галузі;
- інформаційне забезпечення розвитку персоналу в рамках загальногалузевої інформаційної системи;
- організація навчальної, інформаційної діяльності з питань адаптації, навчання та підвищення кваліфікації.

Усі напрямки роботи Центру координуються при формуванні та реалізації регіональної політики у сфері розвитку персоналу, стосовно:

- проведення робіт з координації регіональної програми розвитку персоналу;
- стосовно участі в розробці, затвердженні та реалізації програм підприємств галузі;
- проведення заходів, спрямованих на врахування інтересів при реалізації регіональних програм для забезпечення рівноправної участі відповідно до фінансування, яке виділяється в рамках реалізації програм розвитку персоналу;
- формування регіональної інфраструктури управління розвитком персоналу, у тому числі функціональних підрозділів Центру;
- реалізація комплексних регіональних проектів розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону.

Розробка і реалізація таких комплексних проектів повинна здійснюватися під прямим управлінням Центру. Стартове фінансування комплексних проектів передбачається здійснювати шляхом цільового спрямування коштів підприємств спиртової галузі регіону.

Міжвідомчі проблемні робочі групи і групи управління підготовкою керівників і фахівців, насамперед тих, що працюють у галузі – організують для вирішення конкретних завдань і після їхнього виконання розформовують.

Завдання галузевих робочих груп підвищення кваліфікації зводяться до вироблення стратегії й тактики діяльності, розробки концепцій, ідеології, методології вдосконалення управління та вироблення пропозицій, які слід включити у план управління розвитком персоналу підприємств.

Ступінь досягнення відповідних показників розвитку персоналу оцінюють підготовлені фахівці міжвідомчої проблемної робочої групи. На основі цієї оцінки роблять висновки щодо придатності тих працівників, яких оцінюють і атестують до виконуваної роботи, просування по службі або надання індивідуальних консультацій, психокорекції чи соціально-психологічного тренінгу.

Висновки. Враховуючи вищевикладене, можна виділити такі переваги оцінки персоналу консультантами Центру:

- кожного претендента оцінює кілька спеціально підготовлених фахівців спиртової галузі регіону;
- кожний фахівець оцінює кількох претендентів, що дає змогу мінімізувати можливу необ'єктивність і використати перехресні оцінки для підвищення вірогідності результатів;
- фази «спостереження» (процес навчання) й «оцінка» (як кінцевий результат) «розірвані» в часі для досягнення більшої об'єктивності.

Процедура тестування персоналу в Центрі повинна передбачати створення системи, яка спрямована, переважно, на виявлення фактичного потенціалу персоналу за багатьма критеріями, що, у свою чергу, вплине на його успішний розвиток.

Література

1. Кубр М. Управленческое консультирование: В 2 т. / М. Кубр. – М., 1992. – 316 с.
2. Майстер Д. Управление консалтинговым бизнесом: Материалы для обсуждения // www.davidmaister.com.
3. Steele F. Consulting for organizational change. Amherst, MA. University Massachusetts Press, 1975. – 256 p.
4. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
5. Трофимова О. К. Введение в управленческий консалтинг // www.cfin.com.
6. Чернов Ю. В., Комишин С. В., Тищенко А. И. Управленческое консультирование: Учебн. пособие / Ю. В. Чернов, С. В. Комишин, А. И. Тищенко. – Херсон: ОЛДИ-плюс. 2003. – 272 с.
7. Коростельов В. Управлінське консультування / В. Коростельов. – К.: МА-УП, 2003. – 104 с.
8. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні / А. Жуковська // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 1. – С. 51–56.
9. Філіпович А. Ситуаційні центри / А.Філіпович // Корпоративні системи. – 2003. – № 26.

Стаття надійшла до редакції 3 лютого 2011 р.