

Оксана Ярославівна ГУГУЛ

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Тернопільський національний економічний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СПИРТОВОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ КОНСАЛТИНГУ

Гугул, О. Я. Удосконалення системи управління розвитком персоналу спиртової галузі на засадах консалтингу [Текст] / Оксана Ярославівна Гугул // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. – Том 14. – № 2. – С. 164-169. – ISSN 1993-0259.

Анотація

У статті розглянуто питання удосконалення системи управління розвитком персоналу спиртової галузі з використанням зовнішнього консалтингу. Також визначено підходи до оцінювання системи розвитку людського фактору, встановлено можливості кадрових служб щодо реалізації управління розвитком персоналу на основі стратегії управління знаннями та окреслено напрями розвитку персоналу підприємств на основі використання консалтингу.

Ключові слова: консалтинг; персонал; кадрові служби; ефективність; кваліфікація; стратегія управління.

Оксана ГУГУЛ

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА СПИРТОВОЙ ОТРАСЛИ НА ОСНОВАХ КОНСАЛТИНГА

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы усовершенствования системы управления развития персонала спиртовой отрасли с использованием внешнего консалтинга. Также определены подходы к оцениванию систем развития человеческого фактора, исследованы возможности кадровых служб относительно реализации управления развитием персонала на основе стратегии управления знаниями и очерчены направления развития персонала предприятий на основе использования консалтинга.

Ключевые слова: консалтинг; персонал; кадровые службы; эффективность; квалификация; стратегия управления.

Oksana Yaroslavivna GUGUL

PhD in Economics,
Associate Professor of Department of Management
Ternopil National Economic University

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT DEVELOPMENT FIELD STAFF OF ALCOHOL INDUSTRY BASED ON CONSULTING

Abstract

The questions of improvement of the management of the development of staff alcohol industry using an external consultancy are considered. The approaches to the evaluation of system of the human factor are determined. The opportunities of HR services to implement the management of personnel development strategies based on knowledge management are defined. The areas of staff development through the use of enterprise consulting are outlined.

© Оксана Ярославівна Гугул, 2013

JEL classification: M120

Зростання ролі знань у суспільстві, розвиток наукових, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. В умовах упровадження 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.

Серед наукового доробку українських і зарубіжних вчених, який став підґрунтям формування ідеології безперервного розвитку персоналу підприємств і дослідження актуальних аспектів управління цим процесом, варто відзначити праці О. Ю. Амосова, В. Я. Брича, Н. С. Гавкалої, О. А. Грішнової, І. В. Журавльової, А. Я. Кібанова, А. М. Колота, І. С. Кравченко, Е. М. Лібанової, Д. П. Мельничукі, Г. В. Назарової, О. Ф. Новікової, Ю. Г. Одегової, І. Л. Петрової, М. Д. Романюка, В. А. Савченка, М. В. Семикіної.

Метою статті є обґрунтування теоретичних зasad і розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу спиртової галузі із застосуванням зовнішнього інтелекту консалтингових компаній.

Відповідно до мети дослідження потребують вирішення такі завдання:

- визначити підходи до оцінювання системи управління розвитком персоналу організації;
- встановити можливості кадрових служб щодо реалізації управління розвитком персоналу на основі стратегії управління знаннями;
- окреслити напрями удосконалення управління розвитком персоналу підприємств на основі використання консалтингу.

Прискорені економічні процеси, впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу підвищують вимоги до якості робочої сили, ставлять нові завдання перед управліннями, які під впливом об'єктивних і незворотних змін в економічних процесах змушені адаптувати взяті із класичних праць на теми менеджменту (роботи Р. Лікерта, Г. Емерсона, Е. Мейо, Ф. Тейлора) технології до потреб часу, поступово освоюючи значно складніші принципи інноваційного управління [8, с. 8-13].

Глобалізація світових економічних процесів розширює ринок праці та постійно підвищує

вимоги до кваліфікаційного рівня працівників. При цьому стрімко розвивається взаємопов'язана система міжнаціональних зв'язків у сфері виробництва, товарообігу, надання послуг, спрямування іноземних інвестицій, упровадження нових технологій, міграції робочої сили. Водночас змінюється спосіб життя людей, взаємозв'язки індивідуума і суспільства.

У країнах Європи розвитком персоналу в більшості фірм займаються кадрові служби. Її службовці разом з менеджерами відповідальні за людські ресурси підприємства, їхній професіоналізм, підготовленість, механізми мотивації. Менеджери з персоналу мають відповідні фахові знання, які отримують у школах бізнесу та університетах. Підготовка передбачає стажування і підвищення кваліфікації у провідних компаніях, зокрема й закордонних.

Служби управління персоналом на українських підприємствах спиртової галузі, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими стосовно вирішення завдань управління розвитком персоналу. А це спричинено тим, що відділи кадрів не є ні методичними, ні інформаційними, ні координаційними центрами кадрової роботи. При цьому у цій галузі не весь персонал, і в першу чергу - персонал управління, має бажання самовдосконалюватись через низку причин:

- нездатність і/або небажання психологічної перебудови й опанування нових методів управління;
- труднощі та інертність переходу від режиму «спокійного» життя за принципом «впевненості в завтрашньому дні» до режиму постійної ділової активності в умовах ризику відповідно до принципу «виживає сильніший»;
- страх перед ринковими відносинами через некомпетентність і/або невчасну інформованість, брак достовірної інформації.

Отже, підприємства спиртової галузі не здатні забезпечити власними силами високу ефективність процесів розвитку персоналу та очікуваний внесок в організаційну ефективність через структурні та управлінські перешкоди. Сучасні окремі форми навчання в організаціях спиртової галузі не є комплексними та ігнорують світову концепцію безперервного навчання, чим і пояснюється їхня низька результативність. У зв'язку з цим можна стверджувати, що рівень роботи з персоналом не відповідає сьогодні завданням радикальної перебудови управління розвитком персоналу.

Тому особливо актуальними стають концептуальні підходи до організації нової системи навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу спиртової галузі на основі

знань. Реальний вихід із ситуації, що склалася, бачимо насамперед у формуванні системи безперервного навчання на підприємствах із урахуванням самонавчання при значній консультаційно-методичній підтримці консалтингових служб.

Це допускає створення компактного, технологічного і насиченого навчального процесу, що дозволяє кожному побудувати власну інтелектуальну модель орієнтації в типових ситуаціях ринкових відносин разом із підприємницькою ініціативою, і, насамкінець, забезпечити самовираження.

Стратегії управління розвитком персоналу спиртової галузі регіону не присвячується достатня увага, повільно впроваджуються наукові методи оцінки, розміщення та підготовка персоналу на основі результатів соціологічних і психологічних досліджень. Недостатнім є рівень організаційно-правової та соціально-психологічної культури працівників кадрових служб, значна частина яких не має відповідної освіти, тривалий час не підвищувала своєї кваліфікації.

В організаціях спиртової галузі регіону багато функцій управління персоналом реалізується переважно лінійними керівниками, які об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора з персоналу всі підрозділи, що причетні до роботи з персоналом.

Ми пропонуємо синтез удосконалення кадрової роботи на підприємствах спиртової галузі, згідно з якою працівники розглядаються не тільки як ресурси, залежно від якості та здібностей яких можна вирішувати різноманітні завдання, а як особистості, що володіють широким набором компетенцій, застосування яких дозволяє регулювати тактичну і стратегічну діяльність, ефективне розв'язання проблем, виведення з кризових ситуацій не тільки «своїх» підприємств, але й установ відповідного профілю в регіоні. Стратегія організації визначається зіставленням наявних та потенційних кадрових ресурсів, відповідності напряму кадрової політики. У результаті такого зіставлення формується стратегія всіх підприємств спиртової галузі регіону. При цьому напрям стратегії кадрової політики залежить від фактичних характеристик наявних людських ресурсів. Стратегія розвитку персоналу спиртової галузі повинна охоплювати:

- формування кваліфікаційних вимог до нових робочих місць з урахуванням упровадження нових технологій;
- прогнозування потреби організації у кваліфікованому персоналі;
- планування необхідного зростання рівня продуктивності.
- організацію середовища для постійного виявлення та обміну компетенціями, прагненням і вміннями персоналу до створення корпоративних знань;
- підвищення якості оцінки та атестації персоналу відповідно до стратегії.
- Упровадження стратегії довгострокового розвитку персоналу з метою вирішення майбутніх завдань організації повинно забезпечити:
- організацію праці та робочих місць, розподіл і використання зайнятих на підприємствах галузі, раціоналізація їх чисельності, підготовка резервів для висування на керівні посади;
- нововведення в управлінні персоналом, гарантування безпеки та охорони здоров'я персоналу та високого рівня якості праці, трудового життя, результатів праці;
- удосконалення організаційної структури управління розвитком персоналу як підсистеми управління організацією;
- інноваційний розвиток на основі корпоративних знань.

Реалізацію стратегічних заходів удосконалення управління персоналом організації та оцінку соціальної та економічної ефективності повною мірою можливо здійснювати шляхом залучення консультантів.

Діяльність зовнішнього консультанта-спеціаліста обмежується лише однією фазою процесу консультування – виробленням рекомендацій, залишаючи поза увагою як підготовчий, так і процес упровадження змін та подолання опору. Усі перелічені поведінкові ролі консультанта пов'язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання. Консультація зовнішнього спеціаліста придатна лише для вирішення локальних питань, які не потребують процесної інноваційної допомоги. Увагу консультанта у цьому випадку буде сконцентровано на змісті завдання, що підлягає вирішенню [1, с. 272].

Тому при виборі та обґрунтуванні завдання удосконалення управління розвитком персоналу на засадах консалтингу необхідно встановити, що ж є предметом синтезу ефективного управління цим процесом. У загальному випадку сутність ефективності управління виражається двома основними моментами:

- стратегічна ефективність;
- операційна ефективність.

Стратегічна ефективність процесу управління розвитком персоналу залежить від того, як він організований, тобто від складу і кількості ланок, їх ієрархічності, розподілу функцій. Вона залежить не стільки від індивідуальних характеристик осіб, що здійснюють процес управління організацією, а визначається якістю організаційної структури управління [4, с. 104].

Операційна ефективність визначається співвідношенням між результатами управлінської діяльності і зусиллями, витраченими на її здійснення, насамперед – діловими якостями

менеджерів, а також тим, наскільки раціонально використовується їх потенціал.

Ефективність стратегії для підприємств спиртової галузі із урахуванням прямого та опосередкованого результатів від її впровадження і витрат, пов'язаних з її розробкою, визначають як окремі економічні ефекти від залучення консультантів протягом певних проміжків часу та одноразові економічні ефекти і витрати на виконання й реалізацію елементів стратегії розвитку. Отже, формуючи власну унікальну стратегію ефективного управління розвитком персоналу, кожному підприємству спиртової галузі, перш за все, доводиться вирішувати проблему вибору. Вибір одного із запропонованих варіантів є дуже важливим, позаяк виступає визначальним чинником ефективної роботи як окремих працівників, так і підприємства загалом.

Консалтингова послуга повинна бути орієнтована на результат, позаяк заходи з розвитку персоналу реалізовуються не задля самого процесу, а для досягнення співробітниками певних показників їх діяльності (як кількісних, так і якісних) [6, с. 316].

При цьому вплив консультанта на підприємство відбувається через вивчення та обробку інформаційного масиву, відбір надійних і достовірних джерел даних, залучення клієнта (тобто підприємства) до їх збору, подання результатів та аналізу інформації керівництву клієнта. Результатом досліджень має бути усвідомлення клієнтом вузьких місць та необхідних напрямів їх подолання.

Стратегія співпраці полягає у синхронізації зусиль консультанта і клієнта підприємства спиртової галузі та їх спрямованості на інноваційний процес. Цій стратегії притаманне процесне консультування, спрямоване на визначення способів вирішення проблеми та заходів з їх упровадження. Специфіка співпраці процесного консультування полягає у тому, що робота консультанта охоплює не тільки розробку рекомендацій, але й створення цілої системи заходів соціально-організаційного сприяння впровадженню інновації, забезпечення її довгострокової підтримки та ефективності [7, с. 381].

Порівняння переваг і недоліків залучення консультантів свідчить, що у випадку зосередження групи підприємств однієї галузі в одному регіоні переваги стають більш вагомі стосовно вибору зовнішніх спеціалістів у сфері розвитку персоналу в контексті можливої побудови ефективної системи управління персоналом підприємств спиртової галузі за рахунок синергії [9, с. 272]. На нашу думку, доцільним варіантом стратегії управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі є створення корпоративного навчального центру на засадах консалтингу.

Потреба у створенні такого центру зумовлена не тільки новими знаннями, аналітичними уміннями, заходами та методологічними підходами, які може застосувати консультант в організації, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення змін, швидкого зростання ділової активності, що позитивно впливає на майбутнє організації.

Увесь технологічний процес формування і впровадження стратегії управління розвитком персоналу організації на засадах консалтингу складається із чотирьох основних стадій:

- оцінки фактичного стану;
- вибору основної мети;
- обґрунтованої постановки завдань;
- організаційних заходів щодо реалізації стратегії.

Одним із завдань, що часто виникає при призначенні на посаду у вищому і середньому рівнях керівництва, - розбіжність між вимогами до керівника, що випливають з даної конкретної посади, і тим фактичним здобутим попереднім досвідом, яким володіє співробітник, зарахований у резерв на просування. Призначення навіть талановитого адміністратора на посаду, що не відповідає його профілю, може мати згубні наслідки для організації, а тривале емпіричне набуття необхідних знань і навичок – найбільш неефективний шлях «розвитку керівника» [10, с. 94].

Для побудови моделі управління розвитком персоналу підприємства необхідною є інформація, в основі якої лежать показники результатів діяльності минулого періоду, за допомогою яких оцінюють, що відбулося. Для того, щоб встановити, який керівний вплив треба здійснити, необхідно провести порівняльний аналіз одержаних даних з еталонними, які визначають на основі нормативу або середньогалузевих показників діяльності.

Теоретичною базою для побудови моделі управління розвитком персоналу є положення школи наукового управління (Ф. Тейлор, М. Вебер), яка розглядає підприємство як механізм, що є комбінацією основних виробничих ресурсів: засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів, як машина для реалізації цілей її творців [5, с. 22]. Завдання менеджменту при такому підході полягає насамперед у тому, щоб достовірно оцінити наявні ресурси підприємства щодо їх можливостей досягнення мети. Для кількісної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня персоналу його виражаютъ за допомогою балів. Суть цієї оцінки в тому, що професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначають за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак, якими є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної

майстерності.

Проте наявна практика кількісної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня персоналу на основі системи балів є спрощеною за рахунок того, що використовує лише лінійні залежності впливу індивідуальних чинників, наприклад, стажу роботи [3, с. 224].

Ми пропонуємо удосконалення бальної оцінки впливу стажу роботи на основі теоретико-множинного підходу, за яким емпіричним шляхом поділяємо усю множину можливих значень стажу

роботи на три підмножини, у кожній з яких оцінка в балах нараховується пропорційно до стратегічної значущості наявного стажу персоналу підприємств спиртової галузі регіону, як показано у таблиці 1.

Такий підхід більш адекватно враховує стаж роботи в оцінці професійно-кваліфікаційного рівня персоналу організації, тому що відповідає природнім фізичним характеристикам щодо ефективності роботи працівників з різним стажем роботи.

Таблиця 1. Метод удосконалення бальної оцінки впливу стажу роботи на професійно-кваліфікаційний рівень персоналу організації

Стаж роботи			
Кількість років	1- 10	11 – 30	31 – 40
Оцінка в балах	(+0,2) за кожний рік	(2-0,05) за кожний рік, який перевищує стаж 10 років (фактичний стаж -10)	(1-0,1) за кожний рік, який перевищує стаж 30 років (фактичний стаж -30)

Удосконалення оцінки укомплектування висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності його роботи.

Запропоновану схему поділу усієї множини показників можна також використати для стратегічного планування розвитку персоналу на основі балансу чисельності в різних групах за стажем шляхом оптимізації ефективності діяльності.

Друга модель управління подає підприємство як об'єднання людей, які мають спільну мету, та яке функціонує на основі поділу і кооперації праці. Елементами моделі управління є такі складові, як оцінка потенціалу, розвиток продуктивності персоналу та їх відповідна мотивація.

Критерієм ефективності управління вважається підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення людських ресурсів, при цьому приймають, що якщо всі внутрішні процеси, пов'язані з персоналом, управляються належним чином, то підприємство успішно досягає поставленої мети щодо зростання випуску продукції та збільшення доходів.

Обидва ці підходи до побудови моделі, незважаючи на їх принципові відмінності, мають одну загальну суть, - і в тому, і в іншому випадку передбачається, що цілі організації однозначно визначені і виконуються всіма працівниками організації.

Отже, формування і вироблення стратегії управління персоналом на підприємствах спиртової галузі перетворюється в найважливішу тенденцію управління змінами, що знаходиться у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності із стратегічними напрямами еволюції менеджменту, а саме: появою і розширенням мережевих організацій, формуванням «пласких» ієархій і «прозорих» систем управління, розвитком комп'ютерно-телекомуникаційного забезпечення для управління персоналом та переходом від традиційних принципів управління «стабільність, економічність, контроль» до нових – «партнерство, гуманізація, екологічність». [2, с.272]

Незважаючи на те, що гуманістичний підхід у менеджменті є більш вартісним, не завжди зручним, а десь і конфліктним, ми вважаємо, що саме його застосування дозволить на більш якісному рівні здійснювати управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі.

Ці напрями передбачають переосмислення принципових положень ефективного менеджменту з метою вибору нової парадигми, що сприятиме успіху підприємств спиртової галузі в управлінні розвитком персоналу на засадах консалтингу. Без цих знань на практиці складно приймати ефективні управлінські рішення, що пов'язані з людськими ресурсами.

Список літератури

1. Бэйч, Э. Консалтинговый бизнес [Текст] / Бэйч Элейн; пер. с англ.- СПб.: Питер, 2006.-272с.
2. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : Пер. с англ.: учеб. пособ. / П. Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
3. Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу [Текст] : навчальний посібник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2010. – 224 с.
4. Коростельов, В. Управлінське консультування [Текст] / В. Коростельов. – К.: МАУП. 2009. – 104 с.

-
5. Кошулько, О. П. Управління людським капіталом на підприємствах харчової промисловості [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (харчова промисловість)" / О. П. Кошулько. – Київ, 2008. – 22 с.
 6. Кубр, М. Управленческое консультирование: В 2 т./ М. Кубр.– М., 1992. – 316 с.
 7. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг [Текст] [учебн. пособие] / Г. И. Маринко. – М.: ИНФА-М, 2005.–381с.
 8. Тейлор, Жаклин. «Новые горизонты» в управлении персоналом [Текст] / Ж. Тейлор // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 6. – С. 8-13.
 9. Чернов, Ю. В. Управленческое консультирование [Текст] : учебн. пособие / Ю. В. Чернов, С. В. Комишин, А. И. Тищенко. – Херсон: ОЛДИ-плюс. 2003. – 272 с.
 10. Щекин, Г. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учебник. – 5-е изд., стереотип. / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 2010. – 280 с.

References

1. Beych, E. (2006). Consulting business SPb.: Peter.
2. Drucker, P. (2001). Management Challenges in the XXI century. Moscow: Publishing House "Williams".
3. Kolot, A. M. (2010). Motivation, promotion and assessment staff. Kyiv : Kyiv National Economic University.
4. Korostelyov, V. A. (2009). Management consulting. Kyiv: AIDP.
5. Koshulko, O. P. (2008). Human Capital Management in the food industry. Kyiv.
6. Kubra, M. (1992). Management Consulting. Moskow : INFRA-M.
7. Marinko, G. I. (2005). Management Consulting. Moskow : INFA-M.
8. Taylor, J. (2009). "New Horizons" in personnel management. Personnel Manager, 6, 8-13.
9. Chernov, V. Komishin, S. V., Tishchenko, A. I. (2003). Management Consulting. Kherson: OLDI-plus.
10. Shchekin, G. V. (2010). Basics of Personnel Management. Kyiv: AIDP.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2013 р.