

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сазонова Т. О., доцент кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії, к.е.н., доцент

Осташова В. О., доцент кафедри підприємництва і права Полтавської державної аграрної академії, к.ю.н., доцент

Annotation. *Theoretical and methodological aspects of personnel development, the need of personnel development for each enterprise, the essence of the system of personnel development, positive traits in the organization are provided in the article. There was defined the main directions of personnel development for enterprises.*

Keywords: *personnel, personnel development, management of personnel development, system of personnel development at the enterprise, training of personnel.*

Формування ефективної системи розвитку персоналу сучасної організації є одним із її стратегічних завдань. Це зумовлюється динамічністю та невизначеністю середовища функціонування організації, нестандартністю змін як у глобальному оточенні, так і в економічних та соціальних процесах на мікрорівні, зростання популярності концепції соціальної відповідальності та, нарешті, зміною світогляду та структури потреб персоналу. Щодо останнього чинника, маємо на увазі те, що зростає роль потреби в самореалізації та приналежності в загальній структурі потреб. Спостерігається тенденція до посилення прагнень сучасного персоналу до розвитку не лише професійного, але й творчого, духовного, емоційного на робочому місці.

Управлінню розвитком персоналу присвячені наукові роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників: Г. Беккера, В. Вебера, А. О. Грішньової, П. В. Журавльова, А. Я. Кібанова, В. М. Колосок, Т. В. Кулініч, І. Хентце, і багатьох інших. В їх роботах розкриваються питання стратегічного управління розвитком персоналу, економічні та психологічні особливості цього процесу, які необхідно враховувати задля формування ефективної та раціональної системи управління персоналом, питання оцінки рівня розвитку персоналу, методи, форми, види та мотиви розвитку персоналу.

Цілями нашого дослідження є виявлення сучасних особливостей управління розвитком персоналу в аграрних підприємствах та пошук шляхів удосконалення даної управлінської функції в сучасних реаліях.

На думку, Й. Хентце розвиток персоналу – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також – це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети [1, с. 243].

На наш погляд, доцільно визначити розвиток персоналу – як системний

процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, планування та оцінювання трудової кар'єри персоналу, ґрунтується на плановій, але гнучкій кадровій політиці організації та на самоосвіті та самоменеджменті персоналу.

Щодо професійного розвитку персоналу, то фактично маємо на увазі професійний розвиток особистості в межах організації. Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [2]. Важливість управління професійним розвитком персоналу, зокрема аграрного підприємства зумовлене наступним: ефективно налагоджена система сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості; формує соціально та професійно мобільного, гнучкого працівника; є засобом профілактики безробіття; підвищує конкурентоспроможність персоналу; сприяє зростанню результативності діяльності персоналу зокрема та підприємства в цілому; сприяє ініціюванню та впровадженню інновацій різного роду в діяльність та сферу управління підприємства.

Основними напрямками удосконалення системи розвитку персоналу в умовах сучасної конкуренції є [3, с. 146]:

- підвищення освітнього рівня персоналу, постійне оновлення знань з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- стимулювання професійного зростання працівників;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників;
- заохочення персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства;
- формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;
- застосування інноваційних форм та методів організації навчання;
- створення умов для кар'єрного росту працівників;
- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у межах підприємства, не допускаючи при цьому виникнення конфліктів;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення;
- проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу.

В умовах посилення конкуренції на ринку великого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як освіта, професійні знання та уміння, практичні навички, відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії [4]. Всі зазначені складові потрібно враховувати при створенні та

удосконаленні системи професійного розвитку персоналу. Варто зазначити, що дана система має бути чітко спланованою, діючою на постійній основі, з врахуванням внесених змін, що неминуче виникають і пов'язані із рухомістю середовища існування підприємства. Професійний розвиток персоналу сприяє вдосконаленню набутих та оволодінню якісно новими вміннями, навичками, знаннями працівника, підвищуючи його професійний рівень. Тим самим професійний розвиток персоналу забезпечує професійне, інтелектуальне, моральне, особистісне зростання працівників. Важливість та доцільність управління професійним розвитком персоналу очевидна. Проаналізуємо, на прикладі п'яти прибуткових аграрних підприємств Полтавської області, особливості реалізації досліджуваної управлінської функції в сучасних умовах. Форми навчання працівників, які використовують сучасні аграрні підприємства, можна згрупувати наступним чином: навчання безпосередньо на робочому місці та навчання поза робочим місцем (табл. 1).

Таблиця 1

Рейтинг популярності форм навчання персоналу в аграрних підприємствах Полтавської області, 2012-2016 рр.

Форма навчання	% вибору	Рейтинг
Навчання безпосередньо на робочому місці		
- інструктаж	45	1
- учнівство	5	5
- ротація	15	3
- наставництво	5	5
- метод ускладнених завдань	20	2
Навчання поза робочим місцем		
- самостійне навчання	10	4

Джерело: власні польові дослідження.

Отже, перевага надавалася навчанню безпосередньо на робочому місці. При чому найбільш популярною формою був інструктаж (1 місце) – роз'яснення та демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Йому притаманний нетривалий термін навчання і спрямований він на оволодіння конкретними операціями чи прийомами, що входять до професійних обов'язків працівника, фактично навчання носить адаптивний характер. Також популярним на досліджуваних підприємствах є метод ускладнених завдань (2 місце) – спеціальна програма робочих дій, що побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності – передбачає розвиток персоналу на основі більш інтенсивного використання вже набутого досвіду, навичок та самостійного навчання. На 3-му місці – ротація – для неї характерний нетривалий термін та використовують цю форму навчання, коли необхідно підготувати працівника широкого профілю, який володіє кількома професіями. На 4-му місці – форма навчання поза робочим місцем – самостійне навчання – найбільш доступна та невитратна для підприємства. Працівники самостійно навчаються у вільний час.

Варто зазначити, що в цілому організація професійного навчання

переважно відбувається на робочих місцях по мірі виникнення такої необхідності без детального планування процесу. Крім того, дослідження виявило наступні характерні аспекти кадрової політики в сфері розвитку персоналу досліджуваних аграрних підприємств:

1) управління професійною кар'єрою майже не відбувається (планово). План кар'єри в розрізі окремих працівників не складається. Просування кар'єрними сходинками можливе лише завдяки періодичній атестації кадрів;

2) атестація кадрів проводиться систематично, у відповідності до затверджених графіків – вона є по суті єдиним джерелом комплексних даних про конкретного працівника. Це пов'язано з тим, що в проміжні періоди моніторинг трудової діяльності індивідуально по працівниках не проводиться;

3) наймання працівників в основному відбувається на розсуд керівника загальновиробничого управління підприємства по мірі виникнення такої необхідності. Плани потреби в кадрах в цілому та у розрізі професій, кваліфікацій не складаються.

Удосконалення системи управління розвитком персоналу аграрного підприємства має починатися з удосконалення стратегії управління персоналом в цілому. Зрозуміло, що стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій, правил, філософії підприємства і його можливостей, що формуються в тому числі і зовнішнім діловим середовищем. На наш погляд, для середньостатистичних аграрних підприємств, враховуючи сучасні реалії функціонування, доцільним є формування стратегії управління персоналом способом «зверху-вниз», де домінуюча роль у розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління персоналом підприємства, а потім – стратегії для кожного конкретного підрозділу підприємства. Такий підхід формування кадрової стратегії передбачає: формування кадрової стратегії підприємства на основі якісної оцінки зовнішнього ділового середовища, визначення його тенденцій, динаміки; зв'язок кадрової стратегії із загальною діловою стратегією підприємства; визначення основних напрямків формування стратегії та планів для керівників нижчих рівнів, завданнями яких є не лише реалізації стратегії, але й її деталізація.

Нами розроблені основні елементи сучасної кадрової стратегії, які сприятимуть не тільки професійному, але й особистісному розвитку персоналу сучасних аграрних підприємств (рис. 1).

Основні стратегічні цілі кадрової стратегії запропоновані для вітчизняних аграрних підприємств і які спрямовані на підвищення якості життя персоналу, як комплексного завдання, можуть бути наступними (рис. 2).

Як уже було зазначено, розвиток персоналу підприємства передбачає розкриття професійного і творчого потенціалу працівників, підвищення ефективності та результативності праці працівників підприємства на основі зацікавленості в результатах праці, зростання показника залучення персоналу у вирішення загальноорганізаційних завдань. До запропонованих заходів щодо формування системи залучення персоналу в аграрних підприємствах слід віднести наступні (рис. 3).

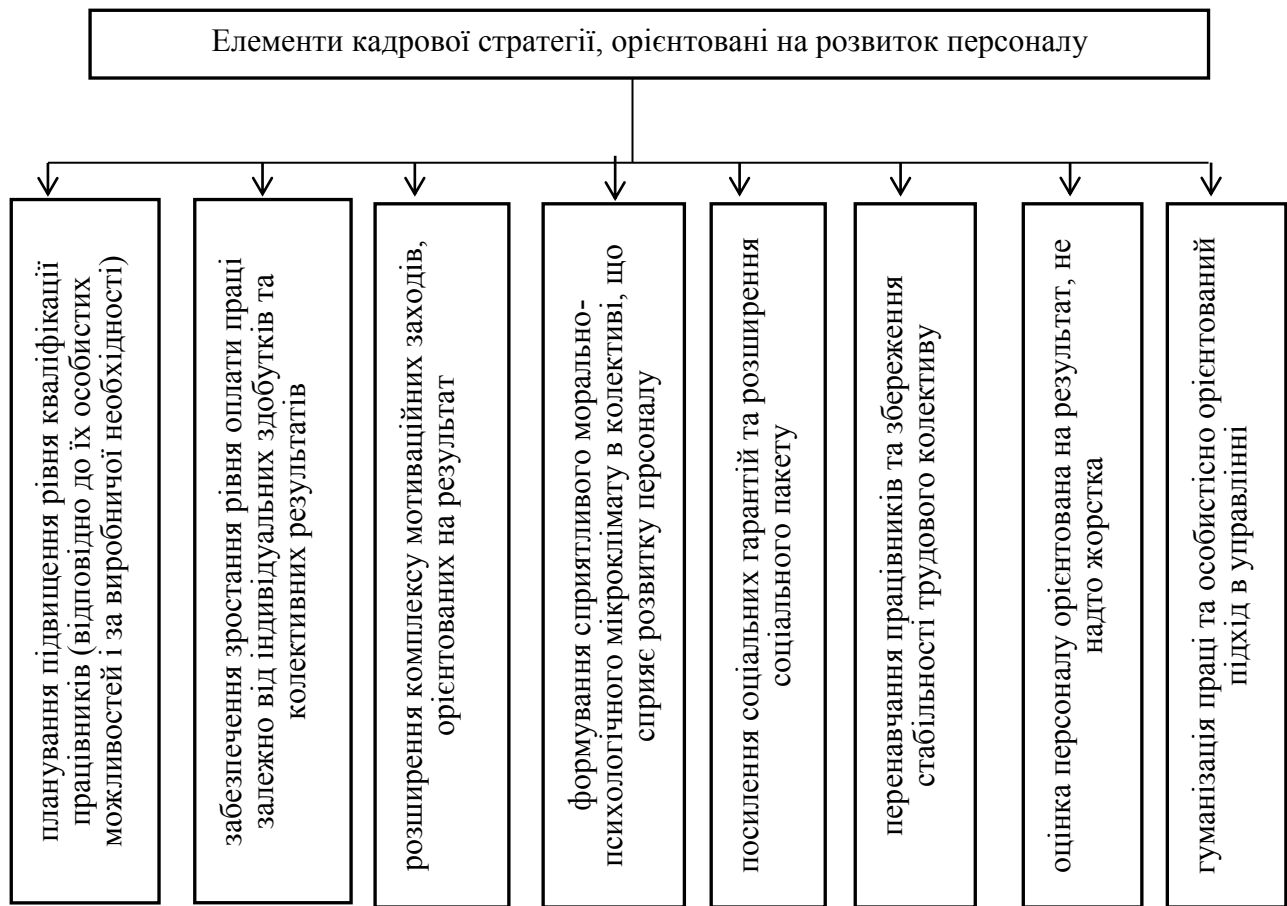


Рис. 1. Основні елементи кадрової стратегії для сучасного аграрного підприємства

Джерело: власна розробка.

Система залучення персоналу, що базується на системі оцінки, мотивації, розвитку і навчання працівників дозволить забезпечити зростання результативності та продуктивності праці, покращення виробничих та управлінських процесів.

Серед зазначених векторів збільшення рівня залучення персоналу, що фактично сприятиме не тільки формуванню активного, мотивованого щодо безперервного розвитку персоналу, але й персоналу з високим ступенем лояльності до організації, звернемо увагу на компонент «вдосконалення систем оплати праці, моральної та матеріальної мотивації». Він є одним з головних факторів, що формує лояльність персоналу, яка, в свою чергу, в сучасних складних та ризикових умовах функціонування, особливо аграрних підприємств, є тим чинником, що сприяє прискоренню стабілізаційних процесів в організації.

Ми погоджуємося з думкою, що підприємство повинне ставитися до власних працівників як до інвесторів, оскільки вони і є інвесторами інтелектуального та трудового капіталу. Керівництву слід створити сприятливі умови розвитку персоналу з метою підвищення їх кваліфікаційного рівня, творчості та активної участі у позитивних результатах діяльності [6, с. 32].

Разом з тим, керівництво має створити належні умови для соціального

розвитку персоналу та для перманентного зростання якості їх життя.



Рис. 2. Основні стратегічні цілі кадрової стратегії пропонувані для вітчизняних аграрних підприємств

Джерело: складено на основі [5, с. 139].

Дані завдання, зокрема реалізуються через соціальну підтримку персоналу з боку керівництва шляхом формування та удосконалення соціального пакету. Варто зазначити, що розмір соціального пакету (конкурентного та компенсаційного) у США становить 40-50% базової заробітної плати. Аналогічна ситуація і в країнах Західної Європи [7, с. 274].

В досліджуваних аграрних підприємствах за період 2012-2016 рр. він не перевищував 12 % від заробітної плати працівника.

При формуванні соціального пакету (говорячи про соціальний пакет, ми не маємо на увазі обов'язковий, а лише – конкурентний та компенсаційний) доцільно виходити з наступного:

1) пакет обирається працівником серед декількох запропонованих підприємством різноманітних пакетів виплат та послуг приблизно однакової вартості, але різних за «наповненням»;

2) соціальний пакет формується окремо для певних категорій працівників того чи іншого підрозділу (робітників, управлінців середньої ланки, топ-менеджерів, керівного складу тощо).

Система методів розвитку персоналу навчанням, які доцільно застосовувати в сучасних аграрних підприємствах, є розгалуженою і має свою специфіку застосування, залежно від потреби, фінансових можливостей, гостроти проблем, що виникають у господарській чи управлінській діяльності підприємства (табл. 2).



Рис. 3. Пропоновані заходи по формуванню системи залучення персоналу в сучасних аграрних підприємствах

Джерело: власна розробка.

Отже, управління розвитком персоналу як система дозволяє досягти соціально-економічної мети – задоволення потреб, як працівників, так і виробничого процесу, шляхом вирішення трьох взаємопов'язаних завдань, що вирішуються через реалізацію різних функцій управління персоналом.

Таблиця 2

Методи розвитку персоналу навчанням пропоновані для аграрних підприємств

Метод	Короткий опис	Результат	Переваги
1	2	3	4
Наставництво	Оволодіння професійними компетенціями в процесі діяльності та комунікації з професіоналом	Формування умінь, удосконалення навичок, розвиток професійного сприйняття, свідомості	Урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу
Навчання на робочому місці	Оволодіння професійними компетенціями в процесі діяльності після інструктажу та/чи демонстрації	Професійні компетентності, розвиток професійної свідомості	Мінімальні затрати, висока практична направленість
Коучинг	Формування компетенцій та розвиток професійних якостей в процесі специфічної діяльності	Удосконалення умінь, розвиток професійної свідомості, задатків та здібностей	Урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу
Розвиваюча діагностика	Оцінка та самооцінка якостей, визначення цілей професійного розвитку	Інформація для профрозвитку, розвиток мотивації	Урахування індивідуальних особливостей

1	2	3	4
Тренінг	Формування компетенцій та розвиток професійних якостей в діяльності у специфічному середовищі	Уміння, навички, розвиток професійної свідомості та мотивації	Алгоритмізованість процесу, висока прогнозованість результату
Ротація кадрів	Оволодіння компетентціями за суміжними видами діяльності	Компетентності, мотивація, розвиток професійної свідомості	Можливість впливу на мотивацію працівника малозатратними заходами

Джерело: складено на основі [8].

Це задоволення потреб виробничого процесу в людських ресурсах необхідної кількості, якості і в задані терміни; досягнення планових стратегічних та тактичних цілей з найбільшим рівнем ефективності; задоволення життєвих, економічних і соціально-психологічних потреб працівників підприємства. Тому в створенні успішно функціонуючої системи розвитку персоналу зацікавлені як топ-менеджмент, так і керівники різних рівнів і працівники.

Список використаних джерел:

1. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике : [Моногр.] / И. Хентце. – М. : Междунар. отношения, 2011. – 315 с.
2. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
3. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2. – Херсон, 2014. – С.144-146.
4. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс] / М. А. Леонтян. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
5. Остапук Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 137-142.
6. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах / О. М. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід – 2011. – № 8. – С. 31-34.
7. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи / О. Ю. Шоляк // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2010. – № 30. – С. 273-280.
8. Денисенок А. Наставничество на промышленном предприятии [Електронний ресурс] / А. Денисенок // Менеджмент персонала. – 2014. – Режим доступу : <http://hrliga.com>