

УДК: 331.101.262:656.2

Ольга Ревіна

ПРИНЦИПИ КОНЦЕПЦІЇ ПАРИТЕТНОГО УПРАВЛІННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

У статті розглянута сутність і зміст концепції паритетного управління на підприємствах транспорту, що базується на посиленні ролі та значення людського потенціалу в розвитку підприємства. Обґрунтована необхідність трансформації існуючого механізму управління транспортним підприємством за рахунок реалізації принципів системного планування, ефективних комунікацій, послідовного впровадження та об'єктивного моніторингу.

Ключові слова: людський потенціал, управління, транспорт, формування доходів, принципи, ефективність, концепція.

В статье рассмотрена сущность и содержание концепции паритетного управления на предприятиях транспорта, которая основана на усилении роли и значения человеческого потенциала в развитии предприятия. Обоснована необходимость трансформации существующего механизма управления предприятием за счет реализации принципов системного планирования, эффективных коммуникаций, последовательного внедрения и объективного мониторинга.

Ключевые слова: человеческий потенциал, управление, транспорт, формирование доходов, принципы, эффективность, концепция.

The article examines the essence and meaning of the parity management concept to be used on transport's enterprises, which is based on strengthening the role and importance of human potential for the enterprise's development. There is a need for transformation of the existing enterprise management mechanism by using such principles as: system planning, effective communication, consistent implementation and objective monitoring.

Keywords: human potential, management, transportation, income generation, principles, effectiveness, concept.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації світової економіки пріоритетні позиції у рейтингу конкурентоспроможності посідають країни та підприємства, які орієнтуються на реалізацію конкурентних переваг, пов'язаних з впровадженням інновацій у виробничі процеси та поступовою інтелектуалізацією економічної сфери. Це підкреслює актуальність дослідження напрямів удосконалення управління та розвитку людського потенціалу, головною засадою яких має бути сприйняття людського потенціалу як вирішального чинника економічного зростання підприємств та економічного сектора країни в цілому. При цьому особливої уваги вимагають підприємства базових галузей, зокрема, таких як транспортна.

© Ревіна О. М., 2014

Вище зазначене свідчить про необхідність визначення та реалізації принципів для забезпечення результативності діяльності будь-якого підприємства, формування засад ефективного функціонування економічних об'єктів, створення безперервного протікання виробничо-транспортних процесів. Саме тому призначенням системи принципів ефективного розвитку людського потенціалу на підприємствах транспорту є формування, обробка та надання відповідної аналітичної інформації та управлінської діагностики для поліпшення фінансово-господарської діяльності підприємств шляхом прийняття зважених управлінських рішень у сфері формування та розвитку людського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідниками Д. Л. Ашировим, Б. Ю. Сербіновським, Є. І. Макриною, В. Н. Глаз, В. Р. Весніним, Н. М. Корольовою, Н. В. Чебановою, А. А. Огарковим та ін. [1 – 5, 7 – 9] обґрунтовано низку принципів управління людським потенціалом, зокрема такі як: плановість керівництва, єдність системи управління персоналом, єдиноначальність, комплексність, ієрархічність, інноваційність, принцип особистої участі тощо. У наведених дослідженнях виокремлено достатню кількість підходів і принципів ефективності управління людським потенціалом, зокрема й на транспортних підприємствах, але слід зазначити, що питання впровадження цілісної концепції управління, яка базується на визначених принципах та особливо їх подальшому практичному застосуванні для суб'єктів господарювання залишаються ще недостатньо вирішеними. Крім того, відсутній тісний зв'язок між категоріями управління людським потенціалом та розвитком і його впливом на ефективність і розвиток підприємства.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У розглянутих наукових працях не приділялось достатньої уваги розвитку та удосконаленню методології створення цілісної сучасної концепції управління та моніторингу ефективності діяльності підприємств транспорту, використанню інноваційних підходів менеджменту задля розвитку людського потенціалу.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є удосконалення методологічних основ ефективності управління та створення цілісної концепції для підвищення результативності діяльності та функціонування транспортних підприємств з використанням людського потенціалу в умовах трансформації галузі та інтелектуалізації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система ефективного управління людським потенціалом транспортних підприємств базується на основних принципах – загальних положеннях, які повинні задовольняти процеси удосконалення системи менеджменту персоналу в умовах інтелектуалізації економіки та при врахуванні особливостей трансформаційних процесів у галузі.

Ефективність функціонування та діяльності підприємств, зокрема у транспортній галузі країни значною мірою визначається у побудові цілісної концепції управління та розвитку. Побудова такої концепції надає можливість реально оцінити результати діяльності суб'єктів господарювання, досягнення, виявити сфери для розвитку та запропонувати алгоритм удосконалення системи управління. Таким чином, виникає можливість провести трансформацію діяльності підприємства відповідно до вимог сучасних практик менеджменту з використанням пріоритетності в розвитку людського потенціалу.

Побудова цілісної концепції ефективного управління та організації діяльності підприємства полягає в послідовному впровадженні відповідних принципів, спрямованих на створення умов та ефективної системи менеджменту, корпоративного й

соціального клімату, який забезпечить виявлення та реалізацію людського потенціалу задля успішного розвитку людей та організації в цілому. Імплементация такої концепції, запропонованої автором цієї роботи, сприятиме досягненню балансу інтересів при взаємодії робітників та підприємства (його менеджменту), дозволить врахувати особливості транспортного виробництва та фактори, що впливають на формування внутрішнього та зовнішнього середовища.

Вихідними положеннями концепції є саме принципи, тільки при обов'язковому дотриманні яких можна говорити про цілісну систему ефективного управління та розвитку як людського потенціалу, так і підприємств транспортної галузі в цілому.

Концепція ефективного управління з використанням людського потенціалу визначена головними принципами (рис 1). Принципи, в свою чергу визначаються як висхідний пункт, першооснова, основний закон або правило, що прийняте, вироблене та використовується для управління ефективною діяльністю відповідного суб'єкта.



Рис. 1. Принципи концепції паритетного управління підприємством

Разом з тим, необхідно зазначити, принципи визначаються як базові доміанти, положення, загальнометодологічні конструкції (схеми), які покладено в основу реалізації цілісної концепції, вони мають більш загальний універсальний характер, ніж правила та вимоги до організації діяльності. Правила мають єдині, але не завжди універсальні, вимоги, що застосовуються до організації та проведення процедури як аналізу, так і оцінки й діагностики. Їх неуніверсальний (специфічний) характер проявляється під дією зовнішнього середовища, яке швидко змінюється і впливає на діяльність підприємств, формування та забезпечення механізму госпо-

дарювання, законодавчо-правової бази. Враховуючи специфіку діяльності транспортної галузі, вимоги та зміни, що відбуваються в процесі її реформування, та спираючись на те, що сутність принципів можна визначити, таку концепцію управління, яка має 4 принципи як основні положення для формування управлінських рішень, пропонується розглянути таку класифікацію принципів побудови цілісної концепції для ефективності діяльності підприємств:

1. Принцип системного планування, що визначає сучасні підходи стратегічного та оперативного планування діяльності та компетенції людей, необхідних для підвищення ефективності діяльності підприємства та розвитку людського потенціалу;

2. Принцип ефективних комунікацій, що визначає існування каскадної моделі розповсюдження інформації з використанням всіх інформаційних артерій організації та сучасних комунікаційних технологій виробничого, управлінського, перевізного процесів;

3. Принцип послідовного впровадження, що регламентує, та є навігатором у побудові збалансованого алгоритму впровадження запланованих дій у стратегічному та оперативному вимірі для підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання на транспорті;

4. Принцип об'єктивного моніторингу, що здійснює оцінку результативності і ефективності діяльності підприємства з використанням сучасних міжнародних методик оцінки результативності, а також співвідношення результативності діяльності людей із результатами організації.

У запропонованій класифікації принципів знаходять відображення організаційні й методичні аспекти побудови цілісної концепції ефективного управління діяльністю підприємств транспортного сектора. Принципи, які формують концепцію ефективного управління, пропонуються для використання на підприємстві будь-якої правової форми, розміру та напрямку. Запропоновані принципи слід також впроваджувати на будь-якому етапі розвитку підприємства (від початку, в період реструктуризації та подальшого розвитку) і системно їх дотримуватися для отримання позитивних показників динамічного економічного зростання. Пропонується детальніше розглянути кожний із принципів цілісної Концепції паритетного управління:

Принцип системного планування (System Planning), відображає системний підхід у процесі формування стратегічних пріоритетів та операційних планів та намірів у діяльності підприємства. Принцип системного планування враховує існуючі міжнародні підходи, як SWOT-аналіз, систему PESTEL, систему збалансованих показників, модель бізнес-досконалість та індикатори стандарту Investors in People [11].

Слід підкреслити, що важливим при формуванні принципу системного планування є обов'язкове залучення людей/співробітників щодо розробки системи планування та проведення сесій-консультацій для узгодження командних і індивідуальних цілей. Такий підхід є сучасним засобом формування у співробітників відчуття власності і відповідальності за допомогою їх залучення до процесу ухвалення рішень, і співробітники заохочуються за проявлення ініціативи і відповідальності. Самі такі методи та форми взаємодії керівництва та персоналу народжують синергетичний ефект, позитивно впливають на рівень мотивації та сприяють розкриттю людського потенціалу.

Принцип ефективних комунікацій (Effective Communication) реалізується при використанні каскадної моделі трансферу інформації по всій організації. Каскадна модель розповсюдження інформації характеризується своєчасною доставкою співробітнику інформації, необхідної для більш ефективного виконання головних

функцій та розуміння пріоритетів та стратегії розвитку підприємства у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Механізмом, який сприяє побудові системи ефективних комунікацій є структуровані наради, які передбачають обов'язкове тлумачення співробітнику одержаних результатів за певний часовий період (на певну дату) та плани на майбутнє. Наради повинні ґрунтуватися на таких компонентах: прогрес (результати за поточний період), плани (події на наступний період) та персонал (досягнення, зміни у посадах, ротація, визнання внеску співробітників та інші питання персоналу).

Принцип послідовного впровадження (Consistent Implementation) відображує алгоритм цілеспрямованої діяльності підприємства, орієнтує чітко дотримуватися зазначених планів всіх структурних підрозділів, що спільно діють для досягнення визначеної мети та стратегії розвитку організації в цілому. Реалізація цього принципу демонструє ефективність лінійного менеджменту, та пов'язаний з цим комплекс управлінських питань: робота команди (team work), лідерство та менеджмент, навчання та розвиток, матеріальна/нематеріальна мотивація, корпоративна та соціальна культура.

У свою чергу робота команди відіграє провідну роль у досягненні організаційних результатів. Ефективна командна діяльність ґрунтується на загальних цінностях, рівних можливостях у процесі прийняття спільного рішення як пошук найкращого виходу для всієї команди, розподілу ролей, який гармонійно відповідає особистим і професійним компетенціям, та підвищенню креативного й інноваційного потенціалу співробітників.

Лідерство та менеджмент – передбачають кодекс лідерських та менеджерських компетенцій, який базується на знаннях, навичках та стилі поведінки керівників всіх рівнів для ефективного управління за партнерською моделлю співпраці з підлеглими, що створює таку соціальну та корпоративну культуру на підприємстві, яка сприяє у розкритті та розвитку людського потенціалу.

Також, одним із найважливіших питань ефективного розвитку підприємства – є формування транспарентної політики інвестицій в людей, тобто навчання та розвитку людей, що передбачає справедливий підхід та рівний доступ до ресурсів навчання та розвитку [12].

Така транспарентна політика здатна забезпечити необхідну підтримку кожному співробітникові й рівні можливості для співробітників щодо навчання та розвитку, які підвищують результативність їх особистої діяльності та діяльності підприємства.

Така політика також є результатом сприятливої корпоративної та соціальної культури, що базуються на створенні такої робочої обстановки, при якій заохочуються наміри та ініціативи кожного співробітника щодо підвищення власного професійного рівня, професійного рівня команди та результативності діяльності підприємства в цілому.

Принцип об'єктивного моніторингу (Objective Monitoring) – це проведення оцінки ефективності господарювання суб'єкта через оцінку ефективності діяльності співробітників (керівників та підлеглих). Така оцінка проводиться на підставі достовірної інформації, що презентує об'єктивну дійсність з використанням різних методик аналізу. Крім того, достовірність і об'єктивність оцінки передбачають обґрунтоване застосування методики розрахунку окремих показників, врахування впливу різних чинників тощо. Слід зазначити, що принцип моніторингу має на увазі також і системне проведення оцінки результативності людей підприємства (керівників та підлеглих), що полягає у забезпеченні прозорого, справедливого підходу з

використанням методик, адекватних рівню розвитку підприємства. Наприклад, анкети зворотного зв'язку, вербальні сесії, системи оцінка 180, 360 градусів, КРІ та інші. Так методологічна єдність системності та комплексності знаходить своє відображення в розробці збалансованої системи показників та використанні сукупності всієї необхідної інформації для оцінки ефективності діяльності підприємства.

Принцип об'єктивного моніторингу передбачає, що методика оцінки ефективності діяльності підприємства повинна ґрунтуватися з урахуванням дії об'єктивних економічних законів, існуючій системи управління із застосуванням прогресивних методик дослідження. Цей принцип реалізується через системний комплексний підхід оцінки результативності людей та вивчення його впливу на результативність підрозділів та підприємства в цілому, тобто дослідження об'єкта у єдності всіх його складових елементів. Тому такий підхід демонструє логічний взаємозв'язок між рівнем компетенцій співробітників та їх вплив на рівень досягнень підприємства. Принцип потребує поетапного проведення оцінки ефективності діяльності підприємства, за чітко розробленим графіком, і закінчуючи використанням отриманих результатів, висновків та рекомендацій для прийняття своєчасних управлінських рішень для покращення фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання та більш ефективного використання людського потенціалу.

Дані результатів проведеного моніторингу є підґрунтям для наступного етапу планування, що свідчить про логічний взаємозв'язок всіх запропонованих принципів для побудови цілісної концепції управління та розвитку підприємства.

Висновки та пропозиції. Ретельно аналізуючи сучасні методики управління та світові тенденції розвитку підприємництва, слід визначитися, що запропоновані автором чотири принципи значною мірою базуються на системній партнерській співпраці керівників та підлеглих (що прописано у кожному принципі) на всіх етапах діяльності підприємства. Такий алгоритм тісної співпраці, постійне залучення співробітників до процесу ухвалення рішень, створення платформи корпоративного соціального паритетного партнерства приведуть до більш значного досягнення економічного та соціального ефекту.

Про модель паритетного управління ще у минулому зазначив Елтон Мейо (1880 – 1949), який вважав необхідним концентрацію уваги керуючого на соціальних і психологічних аспектах трудової діяльності людей – як основний шлях вирішення суспільних протиріч і забезпечення соціальної стабільності суспільства. Ним запропоновані такі засоби підвищення продуктивності праці: паритетне управління, засноване на обліку взаємних інтересів адміністрації та працівників підприємства; гуманізація праці, що забезпечується впровадженням нових техніки і технологій, створенням сприятливих умов праці; прийняття колегіальних рішень, демократичний стиль керівництва підприємством; просвітництво працівників, їх професійне навчання та створення умов для підвищення їх професійної кваліфікації [13].

Таким чином, людина стає пріоритетом будь-якої організації, вона є мотивованим паритетним партнером, тому заохочена в отриманні максимального прогресу на всіх рівнях життєдієвості підприємства. Узагальнення, що відбуваються, і сучасні тенденції свідчать, що на перший план вийдуть такі риси організацій, як велика гнучкість, прихильність індивідуумам, переважне використання команд, висока внутрішня конкурентоспроможність тощо.

Запропоновані автором статті принципи складаються у цілісну Концепцію паритетного управління – РСІМ (Planning, Communicating, Implementing and Monitoring) – є новий тренд у системі менеджменту підприємства, що дозволить акцентувати

увагу на парадигми паритетного управління, яка базується на розкрити та ефективно використанні людського потенціалу.

Впровадження запропонованих принципів в функціонуванні транспортних підприємств країни дасть можливість в подальшому гармонізувати та удосконалити процес їх діяльності, застосовувати інноваційні підходи управління, що підвищить економічні показники та рівень конкурентоспроможності галузі в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Аширов Д. А.* Управление персоналом / Д. А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2005. – 432 с.
2. *Глаз В. Н.* Теория и методология трудовой мотивации: Монография / Глаз В. Н. – Белгород: Кооперативное образование, 2006. – 211 с.
3. *Веснин В. Р.* Управление персоналом в схемах / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 96 с.
4. *Ільчук В. П.* Підходи до системи управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту / В. П. Ільчук // Вісник ХНАУ: Серія «Економічні науки». – 2012. – № 10. – С. 17 – 23.
5. *Королева Н. Н.* Принципы управления трудовыми ресурсами на предприятии / Н. Н. Королева // Уральский научный вестник: Серия: Экономические науки. – 2012. – № 10 (46). – С. 71 – 75.
6. *Лившиц В. Н.* Системный анализ экономических процессов на транспорте: Монография. – М.: Транспорт, 1986. – 240 с.
7. *Макринова Е. И.* Проблемы и перспективы системного управления персоналом организаций потребительской кооперации: Монография / Е. И. Макринова. – Белгород: Кооперативное образование, 2006. – 261 с.
8. *Огарков А. А.* Управление организацией / А. А. Огарков. – М.: Эксмо, 2006. – 512 с.
9. *Українська Л. О., Чебанова Н. В.* Організаційна підтримка активізації інноваційної складової кадрового потенціалу / Л. О. Українська, Н. В. Чебанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 40. – С. 200 – 203.
10. *Федоренко Н. П.* Вопросы оптимального функционирования экономики: Монография. – М.: Наука, 1990. – 304 с.
11. Веб – ресурс www.investorsinpeople.com
12. Веб – ресурс www.iccua.org
13. Веб – ресурс <http://psylist.net/socpsy/00009.htm>