

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА КОМЕРЦІАЛІЗОВАНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Андрієнко Н.М.

У статті розглянуто основні елементи розвитку людських ресурсів на сучасних промислових підприємствах в процесі їх комерціалізації, надано пропозиції щодо перетворення структури служби управління персоналом з урахуванням впровадження самоврядних команд.

Вступ. На шляху руху до інноваційної економіки зросла потреба в людських ресурсах підприємств, їх важлива роль в інноваційних процесах, реакція на «точки зростання», на непрямі стимулятори. У бізнесі, як відомо, необхідно виявити потребу і своєчасно, адекватно відреагувати на неї. А в пошуку шляхів і методів досягнення інноваційної активності підприємств необхідно знайти, умовно кажучи, «витягаючі ланки», причому вони зовсім не обов'язково мають бути чисто технологічного характеру. Цією ланкою можуть і повинні бути, в першу чергу, людські ресурси, якими володіє те чи інше підприємство.

Постановка задачі. Створення і підтримка в тривалій перспективі необхідних умов для стійкого й ефективного виконання підприємством своєї соціально-економічної ролі можливі тільки при найбільш ефективному використанні всіх його ресурсів і, насамперед, людських ресурсів, які в неї є. У цьому зв'язку стратегічний розвиток людських ресурсів полягає в розширенні ресурсних можливостей підприємства відповідно до переконання, що дані ресурси є головним джерелом конкурентоспроможності. Як показує досвід реформ, починатися вони повинні з управлінських нововведень. Світова управлінська теорія це вже довела.

Аналіз досліджень і публікацій. При підготовці цієї статті автор використовувала праці наступних фахівців: Армстронга М. [1], Захарченка В. [2], Окорокової Л. [3], Продіуса І. [4], Яковлева А. [5] та інших. Проте недостатньо вивчений ряд питань, присвячений перетворенню структури служби управління персоналом з урахуванням впровадження самоврядних команд. У більшості вказаних робіт не відображається комерціалізація ринкової діяльності промислових підприємств в умовах нестабільної економіки.

Метою статті є розгляд основних елементів розвитку людських ресурсів на сучасних промислових підприємствах в процесі їх комерціалізації, обґрунтування запропонованих системних перетворень управління людськими ресурсами на основі впровадження самоврядних команд у якості одного із стратегічних напрямків розвитку людських ресурсів та комерціалізації українських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний класик управління персоналом М. Армстронг у своїй фундаментальній роботі «Практика управління людськими ресурсами» пропонує наступне визначення управління людськими ресурсами: «Управління людськими ресурсами можна визначити як стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найбільш цінним активом підприємства: працюючими там людьми, які колективно і індивідуально вносять вклад у вирішення завдань підприємства» [1, с. 20].

Уточнюючи дане визначення, ми вважаємо, що управління людськими ресурсами слід розглядати не тільки як підхід, а більшою мірою як функцію підприємства, спрямовану на досягнення ефективної рівноваги між наявністю та інтересами найманих працівників, потребами в них по чисельності та відповідним кваліфікаціям [2]. Основним завданням такого управління є забезпечення оптимуму в компетенції персоналу, що в кінцевому підсумку дозволить успішно реалізувати обрану підприємством стратегію розвитку, в розробці якої він бере активну участь.

Основна практична задача управління людськими ресурсами на підприємствах, на нашу думку, полягає в ефективному збереженні та відтворенні, направленому формуванні та раціональному використанні професійно підготовленого персоналу підприємств і організацій, що відповідає потребам національної економіки. Отже, управління людськими ресурсами націлене на вирішення принципово нових, глобальних, перспективних завдань, що забезпечують істотне підвищення економічної та інноваційної активності підприємства [4].

У концепції управління людськими ресурсами сучасних підприємств є своя філософія, яка може бути викладена в наступних рекомендаціях, визначаючих зрештою модель управлінських відносин з працівниками:

- прагнення до прихильності – оволодіння «серцями й умами» працівників, щоб привести їх до ототожнення себе з організацією, більшого додатку сил від цих осіб і до того, щоб залишатися в ній, забезпечуючи, таким чином, дохід від їхнього навчання і розвитку;
- наголос на взаємності – це передача повідомлень про те, що «ми разом» і що інтереси керівництва і працівників збігаються;
- організація додаткових форм комунікацій, таких, як наради в групах, на додаток до традиційних колективних переговорів;
- постійний наголос на якість – комплексне управління якістю;
- підвищення гнучкості в робочих угодах, включаючи універсальність, щоб забезпечити більш ефективне використання людських ресурсів;
- акцент на роботі в самокерованій команді.

Виходячи з цього, ефективне управління людськими ресурсами на підприємствах в своїй основі має базуватися, як зазначає у своїй монографії Л. Г. Окорочова, на наступних принципах, вироблених наукою і перевірених практикою [3, с.231-232]:

- стратегія діяльності підприємства, як правило, формується і розробляється його вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх

членів трудового колективу у виробничій та управлінській системах підприємства;

- встановлення певного співвідношення обов'язків і повноважень, що пов'язують топ-менеджмент з нижчими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу і координації задач;

- повноваження та обов'язки, як і всі трудові функції, розподіляються за допомогою кваліфікаційних характеристик або посадових інструкцій, в яких описуються всі обов'язки, а також відповідальність, їх розподіл є необхідною умовою координованості дій в процесі прийняття рішень;

- принцип єдиноначальності, тобто одногосподності при управлінні людськими ресурсами, який передбачає зменшення або виключення потенційної можливості виникнення неузгоджених дій;

- оптимальне співвідношення між централізацією і поділом трудових ресурсів;

- розподіл праці, тобто влучний розподіл трудових функцій, які є умовою спеціалізації трудових зусиль колективів;

- дисципліна, що припускає неухильне виконання зафіксованих в трудовому договорі умов й зобов'язань між підприємством і його найманими працівниками;

- підпорядкованість особистих інтересів корпоративним інтересам – інтереси одного працівника не мають превалювати над інтересами підприємства;

- справедлива винагорода персоналу за якісне та ефективне виконання своїх обов'язків, що припускає, в першу чергу, встановлення відповідного рівня заробітної плати, а також інших виплат;

- стабільність робочого місця для персоналу, тобто наймання працівника на певний період, зазначений у контракті й забезпеченість його конкретним робочим місцем;

- ініціатива (управління людьми має на увазі наявність ініціативи з боку працівників в контексті здійснення ефективного управління та коригування цілей підприємства, що в кінцевому підсумку передбачає матеріальну і моральну винагороду);

- корпоративна культура, тобто цінність, притаманна в цілому підприємству, яка поділяється її співробітниками.

У зв'язку з орієнтацією сучасних підприємств на інноваційну стратегію розвитку на тривалий час передбачається побудова певної інноваційної системи разом з механізмом запуску її функціонування. При цьому вважаємо, що спочатку повинні будуватися елементи запуску даного механізму, а через них й вся система. Одним з таких елементів в даному механізмі є, безумовно, система управління персоналом підприємства, що потребує зміни в стратегії і методах управління ним. Таким чином, головна ідея полягає в тому, що інноваційна активність підприємства може стабільно підвищуватися лише за умови: 1) багатоаспектного розуміння змістовної сторони даного поняття, включаючи, в тому числі, й управлінські технології; 2) безумовного визнання інноваційної діяльності в якості

основного засобу досягнення економічного зростання і підтримки високого рівня конкурентоспроможності продукції.

Основною метою управління людськими ресурсами на підприємстві є досягнення такого рівня їхнього розвитку, при якому головною складовою його вартості є якість інтелектуального потенціалу. При цьому під якість інтелектуального потенціалу підприємства ми розуміємо його здатність генерувати нові знання та приймати на їх основі рішення, необхідні для підтримки інноваційної активності на належному рівні та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Вітчизняна сфера управління людськими ресурсами за останні роки помітно змінилася. На зміну традиційним відділам кадрів прийшли багатофункціональні підрозділи, які зайняли рівну позицію серед інших підрозділів підприємства. Це підтверджує не тільки високий статус директора із людських ресурсів (персоналу), а й значимість його служби для бізнесу в цілому. Власники та топ-менеджери все виразніше усвідомлюють, що професійна робота служби персоналу здатна реально збільшити прибуток компанії, як безпосередньо, так і побічно впливаючи на продаж та на ринкову вартість бренду.

Структура служби управління персоналом в кожній організації, як правило, унікальна. Це пов'язано з розміром бізнесу і загальним штатом підприємства, стратегією і політикою підприємства, відповідно до якої керівництво робить акцент на тій чи іншій функції відділів служби управління людськими ресурсами. На рис. 1 представлений один з можливих варіантів структури служби управління персоналом сучасного підприємства та визначено функції кожного з відділів.

Директор з персоналу має бути стратегом, здатним розробляти та впроваджувати кадрову політику компанії. Він далекий від співбесід та заповнення трудових книжок. Являючись прямою опорою керівника, цей менеджер має детальне уявлення про бізнес компанії, ясно розуміє, куди вона рухається, в чому полягає її місія і мета, а також якими інструментами планується її досягти.

Заступником директора є менеджер з персоналу, це тактик, що займається практичною реалізацією стратегічних завдань.

Чітко реагуючи на зміни всередині підприємства і на ринку в цілому, цей фахівець має оперативно приймати управлінські рішення в рамках короткострокових цілей організації, чітко уявляти, які найближчі потреби компанії в персоналі і яке навчання йому буде потрібно. У безпосередньому підпорядкуванні у нього знаходиться чотири відділи, чію роботу він спрямовує і контролює.

Головна функція керівників кадрових підрозділів – це операційне управління. Залежно від розміру підприємства і від того, на який напрямок воно робить акцент, в кожному з відділів може бути задіяна різна кількість співробітників.

Спеціалісти – це співробітники, які мають бути готові до оперативного виконання однієї або декількох конкретних завдань, поставлених перед ними менеджерами.

Маючи такий підрозділ, професійний розвиток персоналу підприємства, що представляє собою процес підготовки та перепідготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, до заняття нових посад, до вирішення нових завдань, стає однією з основних функцій управління підприємством.



Рис. 1. Структура служби управління персоналом

Потреби підприємства в розвитку свого персоналу складаються під впливом таких факторів, як динаміка зовнішнього середовища; розвиток техніки і технології, що призводить до появи нової продукції, послуг і методів виробництва; зміни стратегії і цілей розвитку організації; освоєння нових видів діяльності; створення нової організаційної структури, тощо.

Іншою важливою стороною процесу управління розвитком людських ресурсів підприємства є правильний підбір працівників для заняття тієї чи іншої посади та їх оцінки, які повинні проводитися на науковій основі. Для цього необхідна наявність об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади.

Рішення проблеми підбору персоналу, виходячи з досвіду комерціалізації зарубіжних та українських підприємств, має включати такі напрями дій:

- створення моделі робочого місця, її елементів, характеристик і їх важливості;
- формування типових моделей робочих місць за посадами персоналу або його функцій;
- розробки методики комплексної оцінки персоналу на основі моделі робочого місця;
- визначення конкретних форм технології роботи з персоналом на підприємствах і в організаціях: атестація кадрів, їх розвиток, планування кар'єри, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
- формування резерву кадрів, що є життєво важливим завданням для надійного функціонування підприємства, так як це дозволяє забезпечити безболісне і оперативне заміщення вакантних посад.

Крім того, рішення проблем підбору персоналу повинно ґрунтуватися на отриманні й аналізі такої інформації:

- загального фактичного потенціалу працівника (його професійних знань, виробничого досвіду, ділових та моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури);
- рівня можливого індивідуального вкладу (якість, складність і результативність праці конкретного співробітника, його відповідність займаній посаді);
- бажаного потенціалу працівника, який враховує фактичний потенціал і необхідний індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат роботи підприємства.

На основі оцінки персоналу пропонуємо сформувати відповідну базу даних, необхідну для планування комплексного розвитку персоналу:

- результати тестування професійних знань та умінь;
- соціально-психологічний портрет особистості;
- перелік ділових та моральних якостей кандидата на займану посаду і можливість їх підвищення;
- рівень виробничої кваліфікації і його відповідність встановленим вимогам, планування службової кар'єри і план розвитку працівника виходячи з цілей організації.

Основні елементи розвитку людських ресурсів показані на рис. 2. Виходячи з цього, припускаємо, що філософія розвитку людських ресурсів підприємств повинна виходити з таких переконань, як:

- 1) розвиток людських ресурсів вносить основний вклад в успішне досягнення організаційних цілей та інвестування в цей розвиток вигідно для всіх зацікавлених осіб підприємства;
- 2) плани і програми в галузі розвитку людських ресурсів повинні бути інтегрованими і допомагати здійсненню стратегій бізнесу та людських ресурсів;
- 3) розвиток людських ресурсів завжди має бути пов'язаний з показниками роботи, націлений на поліпшення корпоративних, функціональ-

них, командних та індивідуальних показників роботи і вносити основний вклад у досягнення остаточних результатів;

4) кожному на підприємстві повинна бути надана можливість навчатися, тобто розвивати свої навички і знання до максимально можливого рівня.

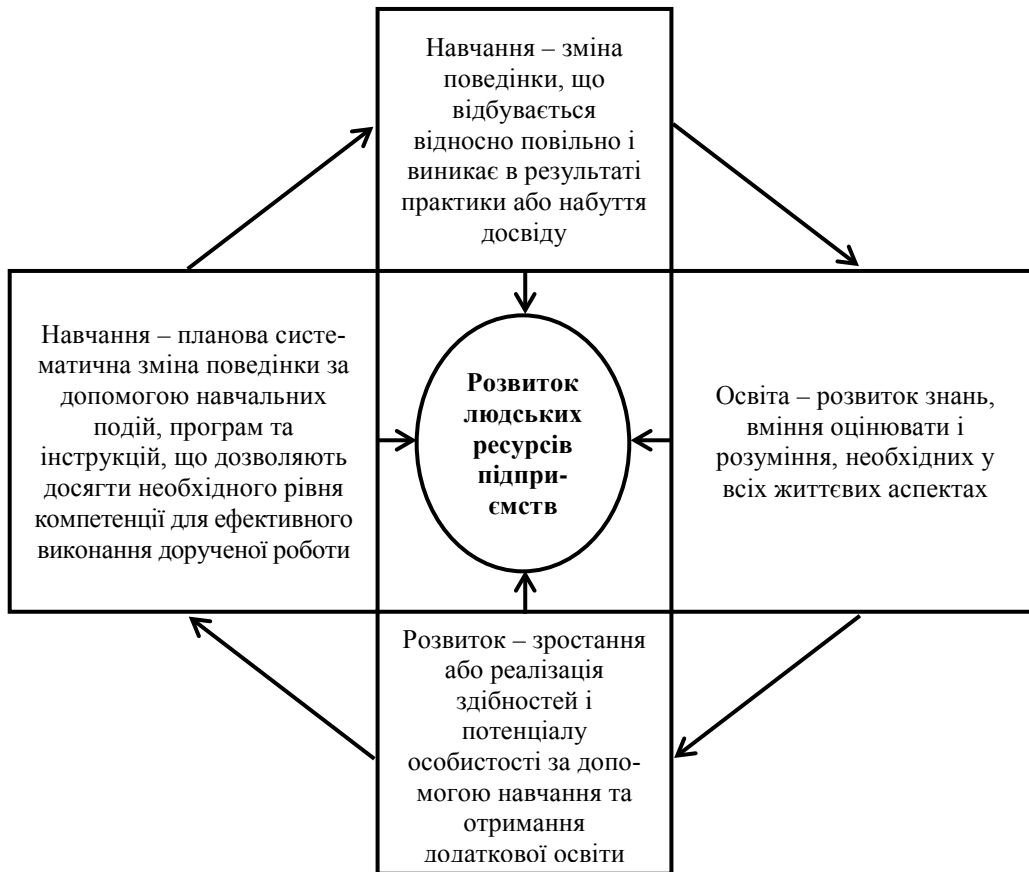


Рис. 2. Основні елементи розвитку людських ресурсів підприємств

Системне управління розвитком людських ресурсів підприємства може бути представлено наступною послідовністю формування властивостей: системна гнучкість; системна адаптивність; системна конкурентоспроможність.

У свою чергу, розвиток даних властивостей включає: потенціал, його формування, діапазон змін; систему управління потенціалом; оперативне управління властивістю, цілеспрямоване використання; стратегічний ресурс для виживання.

У зв'язку з цим до числа стратегічних напрямів розвитку людських ресурсів підприємств можна віднести такі, як: створення еластичних, самоналагоджувальних організаційних структур – самоврядних команд

або автономних робочих груп, перед якими ставиться спільне завдання і надаються повноваження у визначенні механізму вирішення даної задачі; перехід до динамічних структур управління персоналом підприємства, які характеризуються активною взаємодією із зовнішнім середовищем і високим ступенем делегування відповідальності і уповноваження на нижні рівні управління.

Теорія динамічних структур управління та самоврядних команд знаходиться ще в стадії становлення і формування. Однак в Україні прообрази робочих команд (артілі, торгові товариства, «ударні бригади») використовувалися задовго до їх теоретичного осмислення. Самокеровані команди по ряду ознак збігаються з госпрозрахунковими бригадами, але мають і свої характерні риси, в першу чергу, у зв'язку з взаємодією із зовнішнім середовищем. Успішна діяльність названих вище організаційних форм дає підставу вважати, що концепція робочих команд цілком застосовна і до українських підприємств.

Це забезпечить внутрішню мотивацію, оскільки працівникам надається незалежність і засоби контролю, які включають в себе зворотний зв'язок з інформації. Вважаємо, що такі структури здатні стати засобом швидкої та ефективної адаптації промислових підприємств до постійно мінливих вимог ринку.

Самокерована команда – це не просто група професіоналів. Це невелика кількість осіб, що мають взаємодоповнюючі навички, прихильні загальним цілям, практичним завданням і підходам, щодо яких вони несуть відповідальність один перед одним. Діяльність по створенню команд спрямована на підвищення ефективності роботи групи людей, які постійно або тимчасово співпрацюють. Для того, щоб бути ефективною, необхідно, щоб програма побудови команд співвідносилася з обов'язками учасників і щоб всі члени команди визнавали її значущість і корисність. Основна мета роботи такої команди, з нашої точки зору, полягає у вирішенні конкретних завдань, що стоять перед підприємством, і підтримці ідеології підприємства. Команди створюються і діють задля вирішення складних завдань, що мають інноваційний характер в процесі комерціалізації підприємства.

Становлення команди включає визначення і кодифікацію загальних цілей, норм і цінностей, які координують поведінку її членів. Зрештою цей процес призводить до досягнення розуміння ситуації різними членами команди. Ще одним його результатом стає формування відкритих комунікацій між членами команди. У зв'язку з цим комунікації можна розглядати як один з критичних аспектів процесу.

Строго кажучи, увесь колектив повинен бути командою, що самостійно вирішує поточні проблеми. У цьому випадку менеджери мають більше часу для вирішення стратегічних завдань.

Ідея формування самоврядних команд має найбільші передумови для впровадження в ті сфери діяльності, де висока кваліфікація фахівців та інноваційна діяльність відіграють провідну роль в процесі комерціалізації,

так як вони повинні відповідати специфічним вимогам. При її формуванні повною мірою повинні бути враховані наступні вимоги:

- кожен учасник команди зобов'язаний у всій повноті усвідомлювати мету, поставлену перед колективом. Оптимально, коли у формуванні та уточненні мети бере участь вся команда;

- команда функціонує як єдиний організм, причому відповідальність за результати також носить колективний, а не індивідуальний характер;

- члени команди пов'язані формальними і неформальними комунікаціями;

- будь-який учасник команди повинен постійно вдосконалювати свою кваліфікацію, щоб володіти універсальними, енциклопедичними в своїй сфері знаннями, трудовими навичками, причому їх вміння та навички багатофункціональні;

- команда націлена на постійне поліпшення продукту або послуги, на рішення проблем, і вона має постійний зв'язок із зовнішнім середовищем;

- всі члени команди мають рівні права в її роботі, планують свою особисту трудову діяльність і діяльність всього колективу, беруть участь у формуванні плану роботи кожного члена команди;

- команда відповідає за продуктивність, якість, вартість, графік виконання роботи;

- структура, тип, кількісний і якісний склад команди визначаються самою командою відповідно до поставленої мети. Підбір учасників командного колективу здійснюється, в першу чергу, щодо психологічної сумісності;

- управління командою здійснюється колективно. Прийняття рішення з конкретних локальних задач входить до компетенції кожного члена команди, проте визначення стратегії і тактики у досягненні мети є загальнокомандною функцією. За керівником закріплюються функції координації та представлення інтересів у зовнішньому середовищі.

Ці вимоги є важливими орієнтирами при комерціалізації підприємств. Вони повинні враховуватися в процесі формування самоврядних команд, заснованих на них динамічних мережевих структур управління підприємствами, що вимагає значних зусиль для проведення організаційної та роз'яснювальної роботи, а також їх психологічної підготовки. Деякі підприємства починають такий перехід з створення пілотних робочих команд. Інші здійснюють поступове переростання окремих об'єднань типу «гуртків якості» у самокеровані команди.

Цілком вочевидь, що у XXI ст. звична парадигма трудових відносин роботодавця – працівник також повністю зміниться. Уже зараз безліч підприємств прагнуть до того, щоб мати гнучку систему управління людськими ресурсами, яка може змінюватися у залежності від їх потреби.

Збереження кращих і розумніших кадрів вкрай важливо для інноваційної економіки, і якщо знання, які генеруються відповідають вимогам у рамках власного підприємства, то підприємство повинно платити за їх придбання.

Висновок. Вважаємо, що облік і реалізація запропонованих вище положень та елементів концепції управління людськими ресурсами промислових підприємств стане одним з визначальних чинників їх сталого та ефективного розвитку. Більш того, запропоновані системні перетворення управління людськими ресурсами на основі впровадження самоврядних команд можна розглядати у якості одного із стратегічних напрямків розвитку людських ресурсів та комерціалізації українських підприємств.

Література:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : [Пер. с англ.] / М. Амстронг. – СПб.: Питер, 2004.
2. Захарченко В.И. Менеджмент на предприятии: вопросы терминологии / В.И. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2007. – Т. 10. – Вип. 11. – С. 110-127.
3. Огорокова Л.Г. Ресурсный потенциал предприятия / Л.Г. Огорокова. – СПб.: Питер, 2001.
4. Продиус И.П. Организация предпринимательской деятельности: [учебное пособие] / И.П. Продиус и др. – Одесса: Наука и техника, 2004.
5. Яковлев А.И. Организация промышленного производства : [підручник] / А.И. Яковлев та ін. – Харків: НТУ «ХП», 2007.

Abstract

Andrienko N.N.

Development of human capitals on commercialization industrial enterprises

The basic elements of development of human capitals are presented on modern industrial enterprises in the process of their commercialization, deny of suggestion on transformation of structure of service of management a personnel taking into account introduction of the self guided commands.