

2. Біла О. Г. Фінанси підприємств : навч. посіб. / О. Г. Біла. – Львів : «Магнолія – 2006», 2008. – 383 с. – ISBN 978-966-2025-46-0
3. Клімова О. І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства / О.І. Клімова // Економіка та держава. – 2008. – № 4. – С. 54-57.
4. Марцин В. С. Деякі підходи до організації управління фінансовими ресурсами підприємства / В. С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 12. – С. 153-160.
5. Телиженко А. М. Разработка комплексной системы формирования и использования собственного и заемного капитала фирмы / А. М. Телиженко, Н.О. Федоренко, Ю.А. Ирошниченко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №2. – С. 209-220.
6. Чуницька І. І. Фінансові ресурси як базис формування фінансового потенціалу / І.І. Чуницька // Економіка та держава. – 2007. – № 5. – С. 29-31.
7. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : Підручник / В. М. Шелудько. – К. : Знання, 2006. – 439 с. – ISBN 966-346-084-9
8. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник / О. О. Шеремет – Київ : Кондор, 2005. – 196 с.
9. Юсницька Р. Інструментарій та методи оптимізації цільової структури капіталу підприємства / Р. Юсницька // Економіст – 2005. – № 5. – С. 73-75.

УДК 658.012

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

Кузьминчук Н. В., Писаревська Г. І.

У статті сформований науково-методичний підхід до управління розвитком персоналу на підприємствах машинобудування, який передбачає, що управління розвитком персоналу здійснюється на основі чітко визначених функцій та принципів управління й залежно від співвідношення рівня розвитку працівника, фактичного його використання і рівня розвитку, що відповідає потребам підприємства й умовам мінливого зовнішнього середовища. Виявлено проблеми в галузі управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств машинобудування, одним з засобів вирішення яких запропоновано напрями розвитку персоналу: управлінське навчання та професійно-технічне навчання.

Ключові слова: управління, розвиток персоналу, підприємства машинобудування.

На досягнення стратегічних цілей підприємства машинобудування у значній мірі здійснює персонал, який володіє здатністю швидко адаптуватися до змінних умов ринкового середовища, що вимагає його безперервного навчання й розвитку та перетворює персонал підприємств на їх людський капітал. Сучасна економіка характеризується нарощуванням запасу здібностей працівників, коли основною рушійною силою прогресу є знання, зосереджені в людському капіталі та навколишньому інформаційному полі. Тому на сучасному етапі перед вітчизняними підприємствами машинобудування посилюється значимість задачі самостійного ініціативного управління розвитком персоналу. З огляду на це важливими стають питання обґрунтування доцільності управління розвитком персоналу саме на рівні підприємства, розробки системи оцінки розвитку персоналу та формування рекомендацій щодо вибору напрямку реалізації програм з розвитку персоналу на підприємствах машинобудівної галузі, що й актуалізує вибір теми дослідження.

Дослідженню проблем управління персоналом, зокрема розвитком персоналу приділяли увагу такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти: М. Армстронг, Н. І. Верхоглядова, Д. П. Богиня, Б. М. Генкін, О.А. Грішнова, Г. Деслер, О. В. Крушельницька, Р. Марр, Ю. Г. Одегов, Г. В. Осовська, В. А. Савченко, Г. С. Суков, С. В. Шекшня, Г. Шмідт, та інші [1-13], проте невизначеними залишаються питання теоретико-методичного забезпечення управління розвитком персоналу на рівні промислового підприємства в комплексно-структурованому вигляді. Виходячи з окреслених проблем **метою статті** є обґрунтування напрямів управління розвитком персоналу підприємств машинобудування в умовах мінливості зовнішнього середовища.

В роботах деяких вчених-економістів розвиток персоналу визначається як систематичний процес, що орієнтований на формування співробітників, що відповідають потребам підприємства, та в той же час, на вивчення та розвиток продуктивного та освітнього потенціалу співробітників підприємства [6, с. 120]. Під системою розвитку персоналу розуміють цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників [8, с. 131]. В свою чергу, Марра Р. і Шмидт Г. розглядають розвиток персоналу, як навчання і підвищення кваліфікації персоналу [11, с. 321]. Але таке розуміння дещо звужує системне розуміння розвитку персоналу.

Більш ширше розглядають це поняття російські вчені, зокрема, А. Я. Кібанов. На їх думку розвиток персоналу є сукупністю організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, робота з кадровим резервом [2, с. 318]. Розвиток персоналу визначають як систему взаємопов'язаних дій, що включають формування стратегії, прогнозування та планування потреби в персоналі, управління кар'єрою, професійним зростанням, організацію процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури. Головною метою системи розвитку персоналу підприємств машинобудування є створення сприятливих умов для навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу для найбільш ефективного його використання.

Таким чином, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу основною метою якого є забезпечення організації добре інформованими та мотивованими працівниками у відповідності зі стратегією та метою організації, здатними забезпечити вирішення задач, що поставлено перед підприємством, або підвищення трудового потенціалу працівників.

Структурно-функціональне підґрунтя розвитку підприємств машинобудування, зокрема розвитку персоналу, повинно ґрунтуватися на наступних функціях та принципах. До основних принципів розвитку персоналу: цілісність системи розвитку, прийнятність форм і методів розвитку персоналу; випереджаючий характер розвитку персоналу по відношенню до розвитку організації; гнучкість різноманітних форм розвитку; професійне та соціальне стимулювання розвитку людських ресурсів; врахування можливостей організації [10, с. 119]. Доцільно виділити наступні основні функції управління розвитком персоналу на підприємстві:

- планування розвитку персоналу, що включає визначення потреби підприємства у персоналу, визначення професійного та кваліфікаційного складу працівників підприємства, розрахунок потреби у розвитку працівників усіх категорій, визначення обсягів професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, планування професійної кар'єри, розстановка кадрів, формування резерву керівників планування витрат на розвиток персоналу;
- організація розвитку, що включає створення системи навчання та розвитку кадрів, вибір форм і методів навчання, розробку програм розвитку персоналу підприємства, регламентацію поса-

дових обов'язків працівників;

стимулювання розвитку персоналу, що включає матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу, стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу підприємства, можливість кар'єрного зростання;

контроль розвитку, що включає контроль за якістю виконання посадових обов'язків, атестацію персоналу як метод його оцінки та розвитку, оцінку рівня трудового потенціалу та моніторинг ходу процесу розвитку [9, с. 230].

На рисунку 1. наведено схему управління розвитком як системою, якою управляють. На вході ця система отримує інформацію, капітал, людські ресурси від оточуючого середовища. В процесі виробництва залежно від рівня розвитку персоналу підприємство все це обробляє і перетворює у продукцію або послуги.



Рис. 1. Схема управління розвитком персоналу як системою

Аналіз діяльності ряду крупних вітчизняних підприємств машинобудування дозволив сформулювати їх проблеми в галузі управління розвитком персоналу та можливості їх вирішення при формуванні ефективної системи управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1

Проблеми в галузі управління розвитком персоналу підприємств машинобудування

Проблеми і місце їх виникнення	Причини, що зумовили виникнення проблем	Засіб усунення в рамках підприємства
У суб'єкті управління розвитком персоналу. Невідповідність системи управління розвитком персоналу дійсному обсягу та стратегічному характеру задач, що ставляться перед підприємством.	Застарілі знання керівного складу персоналу підприємства. Недостатній рівень професійно-кваліфікаційної підготовки адміністративно-управлінського апарату. Застосування витратних («персонал – витрати») підходів до персоналу.	Перепідготовка у вузах і школах менеджменту, ін. спеціалізованих учбових закладах. Навчання персоналу. Застосування підходів до персоналу, що враховують довгостроковий характер його розвитку та використання.
В об'єкті управління розвитком персоналу. Проблеми соціального середовища. Старіння знань фахівців високої кваліфікації.	Відсутність аналізу змін у соціальному середовищі підприємства та нерозуміння дії соціального середовища на сферу управління розвитком персоналу. Механістичний підхід до управління персоналом та відсутність підходу до управління трудовим потенціалом.	Консультації фахових психологів і соціологів. Застосування систем управління персоналом, що враховують залежність багатьох чинників та орієнтовані на стратегічне управління, зокрема системи управління розвитком персоналу. Скорочення чисельності персоналу. Перепідготовка, ротація, наймання і навчання персоналу.

Продовж. табл. 1

Проблеми і місце їх виникнення	Причини, що зумовили виникнення проблем	Засіб усунення в рамках підприємства
У структурі ринку робочої сили. Відсутність методичної бази з формування внутрішнього ринку робочої сили. Брак інформації про стан зовнішнього ринку робочої сили, поява дефіцитних категорій персоналу. Вікові «провали» в структурі ринку робочої сили за окремими категоріями працівників. Професійна вузько-профільність молоді. Відсутність фахівців у галузі стратегічного управління. Міграція висококваліфікованих кадрів за кордон.	Не поставлено задачі з розробки і формування внутрішнього ринку робочої сили. Відсутність досвіду масштабного пошуку персоналу; неprestижність і відсутність окремих категорій робіт. Недоліки системи професійної освіти. Спад виробництва в країні. Недосконале законодавство в сфері праці.	Формування внутрішнього ринку робочої сили; впровадження функції маркетингу персоналу. Створення резерву для підбору, навчання або підготовки необхідного персоналу. Вдосконалення зв'язків з школою, училищами, вузами в довгостроковій перспективі. Перепідготовка наявних працівників відповідно до потреб. Створення власної освітньої бази. Регулювання законодавства у сфері зайнятості. Розробка і реалізація державних програм зайнятості та регулювання ринку праці.
На підприємстві в цілому. Відсутність системи стратегічного управління підприємством. Недосконала організація роботи кадрової служби, вузьке коло функцій і повноважень кадрових служб.	Відсутність методичної бази. Недооцінка можливостей стратегічного управління. Відсутність дієвості впливу кадрової служби на працівників підприємства.	Розробка або придбання пакета документації з формування системи стратегічного управління підприємства. Підготовка, перепідготовка, навчання адміністративно-управлінського апарату підприємства. Формування корпоративної культури. Розширення функцій та повноважень кадрових служб.

Одним з засобів вирішення наявних проблем є оцінка рівня розвитку персоналу підприємства. Варіанти співвідношення рівня розвитку працівника або колективу (можна позначити його через P), фактичного його використання (Φ) та рівня розвитку (PP), якого потребують умови виробництва, можуть бути різні:

1. $P = \Phi = PP$. Це означає, що наявний рівень розвитку використовується повністю і це відповідає потребам виробництва.
2. $P > \Phi = PP$. Таке співвідношення свідчить, про те що наявний рівень розвитку використовується неповністю, але рівень фактичного його використання відповідає потребам виробництва. Пропозиція висококваліфікованих кадрів, їх можливості більші, ніж попит на них.
3. $P > \Phi < PP$. Фактичний рівень використання наявного рівня розвитку вже настільки низький, що страждає виробництво та гостро стоїть проблема реалізації наявних резервів кадрів.
4. $P = \Phi < PP$. Незважаючи на повне використання наявного рівня розвитку, потреби у висококваліфікованих кадрах як щодо кількості, так і якості не задовольняються в повній мірі. Індикаторами даної ситуації виступають брак висококваліфікованих кадрів, велика кількість понаднормованих робіт, що призводить до низької якості їх виконання та ін. У цих умовах управлінські рішення мають бути спрямовані на нарощування рівня розвитку.

На рис. 2 наведено схему управління розвитком персоналу підприємства, з якої видно, що управління розвитком персоналу здійснюється залежно від співвідношення рівня розвитку працівника підприємства, фактичного його використання і розвитку, що необхідно за умовами виробництва під впливом факторів зовнішнього середовища підприємства, таких, як запланована кількість збуту і технологія виробництва, організація роботи робітників підприємства, продуктивність праці працівників, регулювання робочого часу та ін.

Важливим етапом розрахунку рівня розвитку персоналу підприємства є вибір конкретних показників, які його характеризують (рис. 3). Наведена система показників найбільш точно характе-

ризує рівень розвитку персоналу підприємства, але можливість оцінки якісних показників часто ускладнюється через суб'єктивність оцінки та складності.

Відомі такі показники оцінки рівня розвитку персоналу підприємства: показник кваліфікації працівників; рівень приріст кадрового потенціалу завдяки екстенсивним та інтенсивним факторам; загальний рівень кадрового потенціалу на конкретному робочому місці; комплексна оцінка трудової діяльності керівників, фахівців, спеціалістів і технічних службовців; оцінка особистого трудового потенціалу; оцінка особистого трудового внеску працівника; коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня; коефіцієнт складності виконуваних функцій та інші показники, за допомогою яких можливо зробити комплексну оцінку рівня розвитку персоналу підприємства.

Рівень розвитку персоналу підприємства не є постійною величиною. Його кількісні та якісні характеристики постійно змінюються під впливом не тільки об'єктивних факторів, але й управлінських рішень, що приймаються.

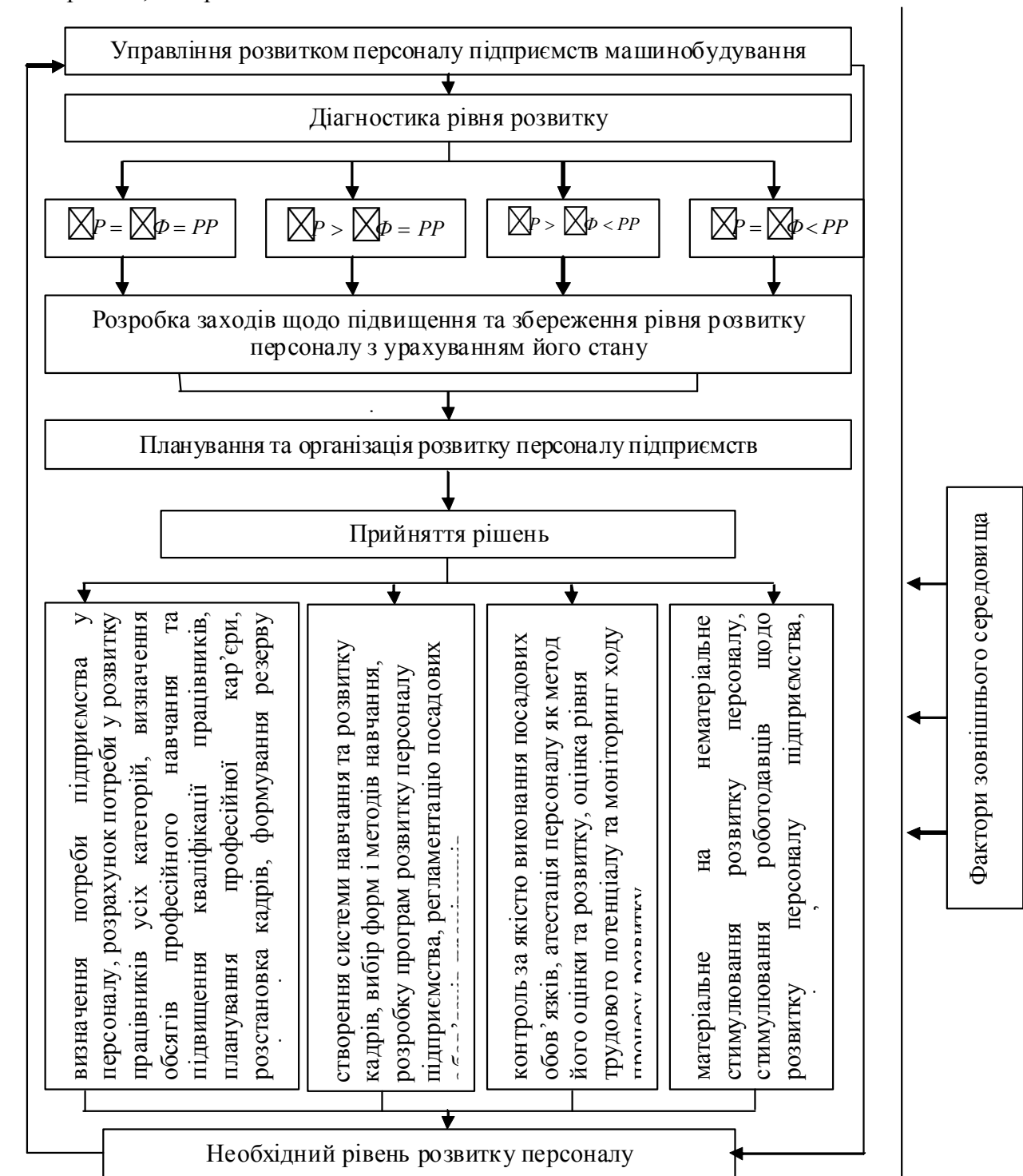


Рис. 2. Схема управління розвитком персоналу підприємств машинобудування

Останнім часом більшість методичних підходів до оцінки рівня розвитку персоналу підприємства не враховують організаційну складову розвитку персоналу. Обґрунтованість виділення організаційної складової пов'язана з послідовним та цілеспрямованим формуванням умов, що сприятимуть повній реалізації потенційних можливостей людини. Необхідно враховувати, що кожний конкретний працівник, який має певний рівень розвитку, приступаючи до роботи, по-різному реалізує свої потенційні можливості, визначальним моментом при цьому є його відповідність посаді або робочому місцю, яке він займає.



Рис. 3. Система показників оцінки рівня розвитку підприємств машинобудування

Тому, слід враховувати вплив місцезнаходження працівника в структурі підприємства як носія певного рівня розвитку, а саме аналізувати задоволеність працівників кар'єрою та вплив цього показника на рівень розвитку підприємства. Особливу увагу треба приділити ступеню задоволеності працівників власною кар'єрою, а також умовам праці та рівню заробітної плати, що можна виявити шляхом проведення анкетування.

Перспектива кар'єрного зростання сприяє підвищенню мотивації, збільшенню продуктивності праці та трудової активності. В цьому випадку людина намагається повністю використовувати наявний трудовий потенціал і прагне його збільшити за допомогою особистісного та професійного розвитку. У випадку, якщо працівник незадоволений своєю кар'єрою на підприємстві, ступінь використання ним особистого потенціалу знижується, а механізм впливу системи управління кар'єрою на рівень розвитку персоналу підприємства має негативне значення. Таким чином, сформована й успішно функціонуюча система управління кар'єрою на підприємстві сприятиме всебічному розкриттю та реалізації потенціалу кожного працівника, що дозволить підприємству досягти найкращої максимальної ефективності виробництва в умовах конкурентного середовища. На думку авторів, на підприємствах машинобудування доцільно виділити два напрямки розвитку персоналу: управлінське навчання та професійно-технічне навчання (рис. 4).

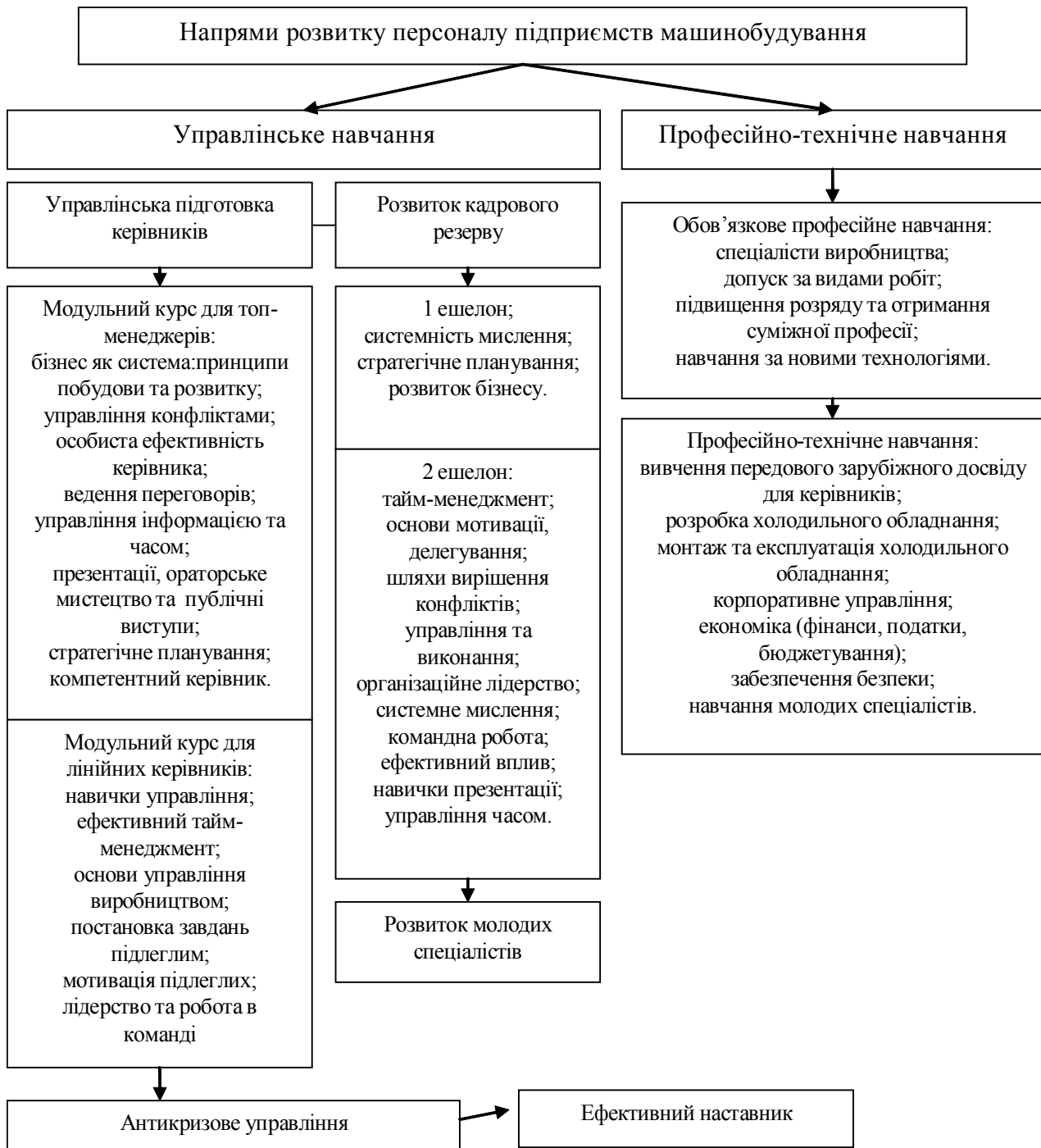


Рис. 4. Напрями розвитку персоналу підприємств машинобудування

Управлінське навчання має складатись як з управлінської підготовки керівників, так і розвитку кадрового резерву. Важливе місце посідає антикризове управління та розвиток молодих спеціалістів. Професійно-технічне навчання є обов'язковим для спеціалістів виробництва, воно спрямоване на підвищення розряду та отримання суміжної професії та на навчання за новими технологіями. Важливим є вивчення передового зарубіжного досвіду для керівників та професійно-технічне навчання для усіх співробітників підприємства.

Для ефективного функціонування системи безперервного навчання персоналу на підприємстві доцільно використати такі принципи: принцип повноти охоплення персоналу; принцип безперервності; принцип взаємoinформованості; принцип креативності; принцип атестації знань.

ВИСНОВКИ

В статті обґрунтовано, що управління розвитком персоналу здійснюється на основі чітко визначених функцій, принципів та залежно від співвідношення рівня розвитку працівника підприєм-

ства, фактичного його використання і розвитку, що необхідно за умовами виробництва під впливом факторів зовнішнього середовища підприємства, таких, як запланована кількість збуту і технологія виробництва, організація роботи робітників підприємства, продуктивність праці працівників, регулювання робочого часу та ін. Виділено систему показників оцінки рівня розвитку підприємств машинобудування, що є основою для подальших розробок у напрямку розробки інтегральної оцінки рівня розвитку персоналу підприємств цієї галузі. Доведено вплив системи управління кар'єрою на рівень розвитку персоналу підприємства. Запропоновано пріоритетні напрями розвитку персоналу підприємства, що включають їх поділ на управлінське навчання та професійно-технічне навчання, що сприятиме високій мотивації працівників до підвищення свого професійного рівня, створення ефективної системи стимулювання просування службою, підвищенню зацікавленості роботодавців у зростанні професійного рівня фахівців, розробці системи стимулювання працівників, поліпшенню якості професійного навчання на виробництві та, в свою чергу, обумовить вирішення зазначених проблем в галузі управління розвитком персоналу на підприємстві. Перспективами подальших досліджень є формування концепції управління розвитком персоналу, що дозволить підвищити рівень розвитку підприємств машинобудування та сформулювати методичний підхід до оцінки рівня розвитку персоналу підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – [9-е изд.]. – СПб : Питер, 2004. — 832 с.
2. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б. М. Генкин – [3-е изд.]. – М. : НОРМА, 2001. – 448 с.
3. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова – К.: Знання, КОО, 2001. – 254 с.
4. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер.; пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 798 с.
5. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин /Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, Л. С. Лісогор та ін.: НАН України; Ін-т економ. / Під ред. Л.Г. Томіліної, І. В. Нестеренка. – К., 2003. – 214 с.
6. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
7. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: оценка эффективности: учеб. пособ. для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.
8. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька]; під ред. Є. В. Кліменчук. – К.: Кондор, 2003. – 223 с.
9. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
10. Суков Г. С. Управління розвитком персоналу на машинобудівному заводі. Теорія і практика : Монографія / Г. С. Суков, І. Я. Тупік ; За наук. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ, 2008. – 232 с.
11. Управление персоналом в условиях социально рыночной экономики / Науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1997. – 480 с.
12. Управління розвитком людських ресурсів / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н.А. Іваннікова та ін. – Д., Жовті Води: Наука і освіта, 2006. – 316 с.
13. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практич. пособ. / С. В. Шекшня. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 356 с.