

Л. О. ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА

<https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 56–65

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-56-65>

На основі аналізу змісту управлінської діяльності визначено внутрішні та зовнішні умови реалізації професійно значущих якостей та здібностей до управлінської діяльності, аналіз яких дозволив виявити особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. Виявлені проблеми, що виникають у процесі розвитку управлінського персоналу, дозволили розробити заходи щодо удосконалення даного процесу для вітчизняних підприємств.

Досягнення високої ефективності діяльності підприємств можливе за умови підвищення ефективності усіх наявних ресурсів, зокрема людських. Унікальність людського фактора виробництва криється, з одного боку, в його здатності до синергетичного розвитку з усіма іншими системами організації та капіталізації — з іншого. Саме ця особливість в умовах високих темпів технічного та технологічного розвитку, наукомісткості виробництва може стати базисом для підвищення ефективності як окремих підприємств, так і національної економіки загалом. Беручи до уваги важливість проблематики активізації резервів людського капіталу, його розвитку як для підприємств, так і всієї економіки питання розвитку персоналу, розвитку трудового потенціалу на всіх рівнях присвячено низку досліджень.

Питанням розвитку персоналу організації значну увагу приділили В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [4, 148], В. А. Савченко [12, 17] і О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький [9, 101], В. Р. Веснін [2, 191], С. В. Шекшня [14, 31], Джой-Меттьюз Д. [5, 20], які розглядали розвиток персоналу як процес, що спрямований на набуття працівниками компетентностей, які йому необхідні для виконання виробничих функцій, завдань, обов'язків, та підвищують рівень реалізації робочої сили та конкурентоспроможності працівників на ринку праці. Основною формою реалізації розвитку персоналу в працях цих авторів виступають процеси підготовки, перепідготовки та професійного навчання персоналу.

У працях науковців О. С. Анісімова, А. А. Деркача [1, 104], В. Г. Зазикіна [6, 54], А. К. Маркова [10], В. М. Колпакова [8, 254], Г. П. Щедровицького [15], Г. В. Щокіна [16, 152] питання розвитку персоналу розглядається з позиції створення умов для розгортання наявних розумових, творчих, фізичних резервів особистостей у процесі життєдіяльності та трудової діяльності особистості. Ступінь реалізації резервів залежить від відповідності управлінського впливу спадковим програмам (біологічному коду і соціальним умовам), а також від ступеня сприятливості умов зовнішнього середовища. Передумовою розвитку персоналу в цьому аспекті виступають дослідження психофізіологічних характеристик працівників, закономірності факторів та умов їх самореалізації та розроблення управлінських впливів, що дозволяють працівникам розкритися та розвинути творчий потенціал, досягти акме-вершин – вершин досягнень як професійної діяльності, так і реалізації творчого потенціалу особистості. Головною функцією у реалізації політики розвитку управлінського персоналу при цьому науковці визначають створення умов для самореалізації особистості, визначення перспективних напрямів її розвитку в певній соціальній спільноті, трудовому колективі, організації.

При всій значущості зазначених досліджень у них здебільшого зосереджена увага на діяльності кадрових служб щодо організації розвитку персоналу, водночас врахування особливостей цього процесу для окремих категорій працівників, зокрема управлінського персоналу, потребує подальшого дослідження.

Метою статті є визначення особливостей та проблем, що виникають у процесі розвитку управлінського персоналу промислових підприємств та розроблення перспективних заходів, спрямованих на удосконалення цього процесу.

Необхідність розвитку управлінського персоналу виробничих підприємств зумовлена переважно двома варіантами походження керівників та відповідно різними підходами до розвитку їх професійної компетентності. У першому випадку це необхідність розвитку керівників у сфері виробничої діяльності. Наявна недостатня компетентність зазвичай спричинена тим, що керівник не повною мірою обізнаний щодо специфіки діяльності структурного підрозділу чи підприємства загалом, водночас може мати позитивний досвід керування виробничими об'єктами подібного профілю. Такі керівники часто з'являються в структурному підрозділі через ротацію або залучаються в організацію через застосування таких технологій прямого пошуку персоналу (Direct Search) як хедхантинг (headhunting) та відбір керівників на посади топ-менеджерів Executive Search. У цьому випадку керівники мають виявляти високий рівень аналітико-пізнавальної активності, що дозволяє їм досить швидко увійти в хід справи та управляти підприємством чи підрозділом на основі попередньо набутого досвіду.

Інший, більш типовий випадок – це поступовий розвиток управлінського персоналу, що посів керівну посаду в результаті кар'єрного зростання. Слід відзначити, що розвиток власних управлінських кадрів украй важливий для підприємств зі складною, унікальною технологією, наприклад, приладо-, машинобудівні. Практично близько 90 % усіх керівників на таких підпри-

емствах — це технічні службовці, що досконало оволоділи тонкощами конструювання, програмними конструкторськими продуктами, деталізованими схемами та технологічними особливостями зборки, схемами організації виробництва, що обізнані з особливостями специфікації деталей та вузлів, їх відмінностями залежно від підприємств-виробників. Водночас у таких керівників відчувається брак досвіду формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, вирішення стратегічних та тактичних фінансово-економічних проблем, розв'язання юридично-правових питань, виконання адміністративно-управлінських функцій. Такі керівники змушені поступово розширювати свої компетенції знаннями економічного, юридичного, управлінського профілю. Слід зауважити, що підприємства, які залучають персонал на керівні посади лише за допомогою зовнішніх джерел, ризикують втратити суттєвий мотиваційний важіль, яким виступає кар'єрне зростання. Саме планування кар'єри та формування кадрового резерву підвищує рівень прихильності персоналу до організації, забезпечує згуртованість колективу, підвищує ефективність внутрішньо-організаційної взаємодії між працівниками та підрозділами. Важливість забезпечення розвитку персоналу, наступництва від коуча до учня має бути спрямоване на формування стабільного кістяка професійних кадрів, які гуртуються навколо успішних менеджерів, що вкрай важливо для забезпечення стабільної роботи підприємства, особливо за умов високих темпів техніко-технологічного розвитку, необхідності технологічного оновлення, перепрофілювання чи реструктуризації підприємства. Адже зрозуміло, що неможливо передбачити достовірно, яким чином будуть розвиватися технології, ринки, що будуть змінюватися напрями діяльності підприємства, головне, щоб персонал, насамперед управлінський, став основою адаптивної політики. А для цього необхідно сформувати такий склад лояльного до організації персоналу, який би не зупинявся на досягнутому, а постійно шукав можливості для розвитку організації та водночас свого розвитку. Таким чином, управління розвитком керівних кадрів дає змогу розширити їх компетентність, забезпечити вищий рівень конкурентоспроможності керівників, що є взаємовигідним як для менеджерів, так і для підприємства загалом. Головною метою розвитку управлінського персоналу є забезпечення нинішніх та майбутніх потреб організації у керівних кадрах, які б не лише реалізовували управлінські функції, а й могли б забезпечити синергетичний розвиток усіх підсистем підприємства [7; 13].

Слід відзначити, що розвиток управлінського персоналу має свої особливості та повинно спиратися на комплекс організаційно-управлінських заходів щодо планування ділової кар'єри, службово-професійного просування, ротатії, роботи з кадровим резервом та формування умов, середовища для самоудосконалення, підвищення професійного рівня та управлінської майстерності керівників з тим, щоб вони могли просуватися по службі та ефективно вирішувати майбутні завдання діяльності підприємства. Зауважимо також, що навчання персоналу не повинно ототожнюватися з його розвитком, хоча воно і закладає передумови для цього. Якщо ж навчання персоналу починається з кадрового планування штатно-кваліфікаційної структури

персоналу та передбачає розроблення планів навчання працівників для отримання нових знань, навичок з метою виконання працівником відповідних функцій, то розвиток персоналу спрямований на розгортання можливостей особистості, сприяє її гармонійному розвитку, самореалізації, досягненню значно вищого рівня задоволення трудовою діяльністю. Відповідно, для забезпечення розвитку управлінського персоналу найперше необхідно виявити працівників підприємства, які мають базові професійно значущі якості, здатності для здійснення управлінської діяльності, а також навички керівної роботи, прийняття управлінських рішень, які є основою для подальшого розвитку та розгортання. У цьому аспекті необхідно чітко визначити чи не суперечить управлінська діяльність психофізіологічним параметрам працівника, його біологічному коду, ціннісним установкам, що реалізуються в прагненні вертикальної кар'єри. Також необхідно встановити, чи зацікавлений працівник очолювати підрозділ, брати відповідальність за управлінські рішення, які приймає, адже наявність здатностей та професійно значущих якостей ще не означає бажання їх реалізовувати в конкретних життєвих обставинах та виробничих умовах.

Розглядаючи умови, насамперед слід розділити їх на внутрішні та зовнішні щодо самого носія професійних здатностей. Внутрішні — зумовлені фізіологічними та психологічними особливостями людини, її біологічною природою та особливостями виховання, а зовнішні — визначають умови реалізації професійно значущих якостей та здібностей до управлінської діяльності (див. рис.).

Важливість врахування психофізіологічних параметрів зумовлена тим, що не кожна людина може бути керівником. Фізіологічні особливості є головними, адже людина повинна враховувати власні біологічні особливості в ході своєї життєдіяльності та діяльності. Так, зокрема, керівник повинен мати міцне здоров'я, вміння швидко реагувати у критичних ситуаціях, що зумовлено швидкістю нейрофізіологічних процесів, бути емоційно та стресостійким, що залежить від нервової системи та групи крові та пов'язано зі схильністю до ризику, сміливістю та підприємливістю постійно набувати нових компетенцій, за що відповідає пізнавальна активність мозку. В підтвердження теорії врахування біологічних умов успішної управлінської діяльності можна навести праці Пітера Д'Адамо, американського доктора натуропатії, який розглядав взаємозв'язок групи крові з оптимальною дієтою та образом життя взагалі, емпірично визначивши, що люди з I групою крові найбільш стійкі до стресогенних впливів [3]. Також досить докладно аналізував властивості характеру у взаємозв'язку з фізіологічними особливостями людини фахівець у галузі психології та кадрового менеджменту Г. В. Шокін [16], який визначив характерні для керівників риси обличчя, зовнішності.

Аналізуючи зовнішні умови реалізації професійно значущих якостей до управлінської діяльності, слід насамперед розглянути особливості формування кадрової політики. Так, кадрова політика вітчизняних підприємств в останні роки все більше характеризується деструктивними явищами, які виражаються скороченням штатної чисельності персоналу з відповідним аку-

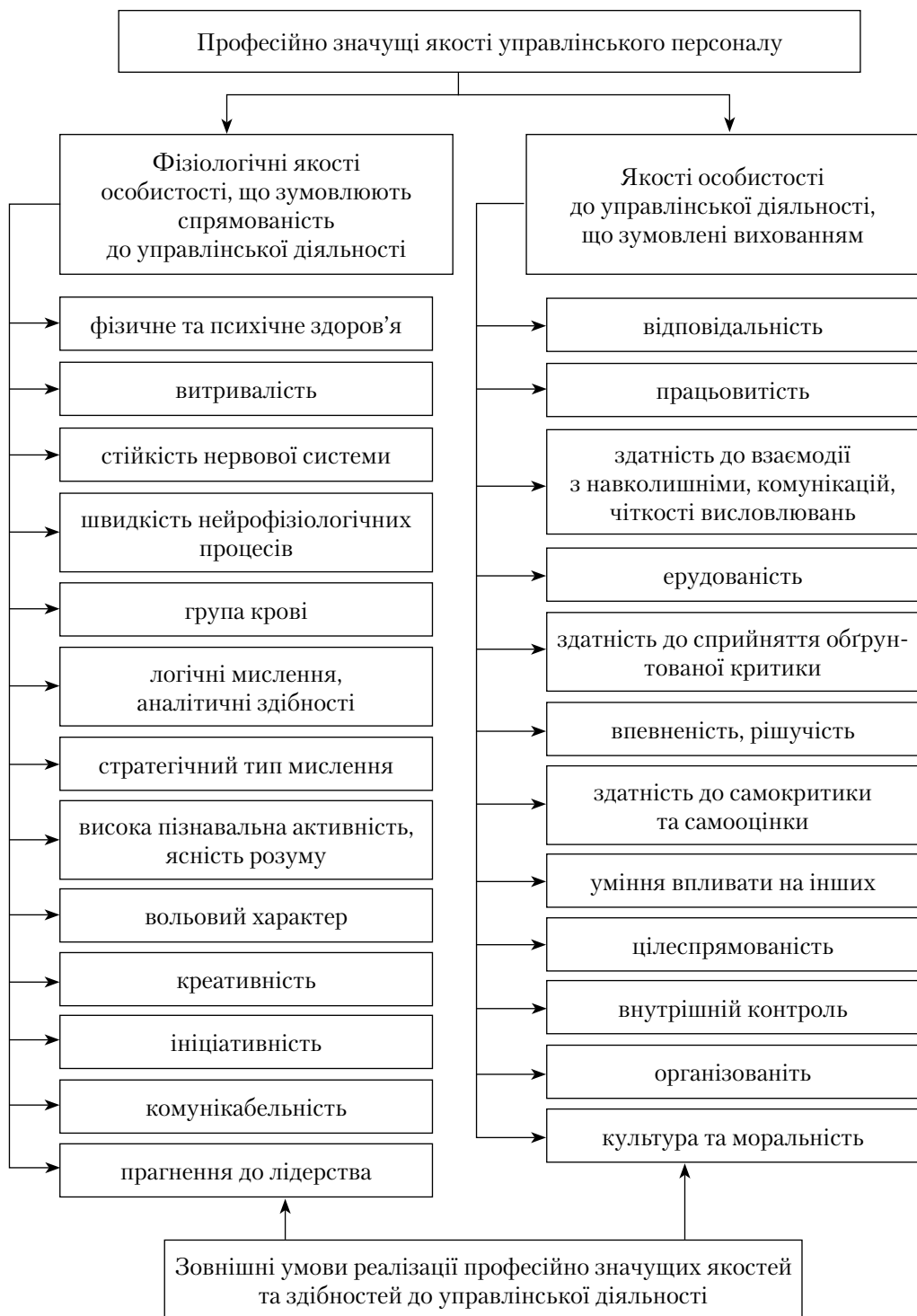


Рис. Умови реалізації професійно значущих якостей та здібностей до управлінської діяльності

мулюванням функцій та збільшенням рівня відповідальності, закріплених за окремими посадами, з одночасним знеціненням інтелектуальної складової кадрового потенціалу.

Особливо відчутним стало нівелювання кваліфікації із січня 2017 року, коли мало місце різке, практично у два рази, підвищення мінімальної заробітної плати з одночасним встановленням більш жорсткої адміністративної відповідальності за несплату, не своєчасну чи не у повному обсязі сплату єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та погашення наявної заборгованості [11].

Слід при цьому зауважити, що в попередній період, зокрема з 2014 по 2016 роки, рівень мінімальної заробітної плати практично не змінювався та давно потребував коригування відносно вартості мінімального споживчого кошика.

Відтак зміни оплати праці мали б торкнутися лише найбільш вразливих прошарків працівників та незначною мірою відбитися на зростанні фонду оплати праці і, відповідно, собівартості продукції. Втім значна тінізація ринку праці, тенденція до оплати праці “в конвертах”, призвела до деформування структури фондів оплати праці, практично не змінюючи в короткостроковому періоді їх розмірів.

У результаті цього підприємства підняли розміри мінімальних окладів і тарифних ставок до встановленого урядом мінімального розміру, хоча не мали для цього економічного підґрунтя, водночас не збільшили ставки оплати праці інших працівників, а, навпаки, скоротили надбавки та доплати — додаткову заробітну плату. Таким чином, диференціація оплати за просту та складну, відповідальну працю скоротилась. Таке знецінення розумової праці змінило уявлення досвідчених працівників, особливо спеціалістів і керівників управлінського та технічного рівня, щодо доцільності їх діяльності, прагнень до професійної самореалізації і професійного розвитку. Зміна мотивів знайшла своє вираження в орієнтації не на якість трудової діяльності, а на кількісне її вираження, породжуючи та поширюючи некомпетентність.

На тлі незначно зростаючого сукупного попиту, підприємства не могли суттєво підвищити ціни, відтак стримували зростання собівартості за рахунок скорочення зайнятих, причому не завжди обґрунтованого. Тенденція до вивільнення персоналу наклалася на лібералізацію умов зовнішньої трудової міграції, що призвело до перерозподілу зайнятих у сфері більш оплачуваної, офіційної зайнятості, виїзду кваліфікованих працівників за кордон.

Звільнення досвідчених працівників у подальшому може призводити до руйнування системи наставництва, кадрового резерву, порушення планів службово-професійного просування кадрів, розвитку працівників, а в деяких випадках навіть до неможливості якісного виконання завдань діяльності. Втрата інтелектуального капіталу на вітчизняних підприємствах набуває системного характеру.

Водночас для підприємств промисловості, зокрема високотехнологічних виробництв, такі зміни супроводжуються не лише втратою доходів, а й конкурентної позиції на ринку. Недооцінка значення персоналу як головного

фактора виробництва зумовили втрату цінного досвіду, комерційної інформації, напрацьованих зв'язків з іншими підприємствами. В умовах глобалізації нехтування цінним інтелектуальним капіталом є вкрай необачним, адже його втрата вимагає від організації збільшення додаткових витрат майбутніх періодів на навчання, адаптацію нових працівників, компенсації втрат унаслідок сповільнення господарської діяльності, її часткового згортання.

Сучасні підприємства усе більше опікуються питаннями вирішення тактичних завдань — комплектування кадрового складу, дотримання мінімальних кваліфікаційних кадрових вимог, водночас проблем розвитку персоналу, а нагромадженню людського капіталу відводиться другорядна роль.

Часто для закриття вакансій підприємства залучають на роботу молодих фахівців без досвіду роботи та призначають їм оплату вищу, ніж працівникам з досвідом роботи. У цьому аспекті загрозливим процесом стає формування негативної мотивації до розвитку, підвищення кваліфікації, особливо це стосується вузьких спеціалістів передпенсійного віку, керівників низового та середнього рівня управління, які не отримують гідної заробітної плати відповідно до рівня відповідальності. Зміна кількісно-якісної структури персоналу відбувається поступово, а втрата компетентного персоналу є непомітною до певного критичного рівня.

Слід зауважити, що здешевлення робочої сили в Україні набуло системного характеру. Цим не могли не скористатися підприємства-нерезиденти та рекрутингові агенції, що застосовують технологію хед хантингу (head hunting).

Непоодинокими є випадки, коли за кордон, зокрема в Китай, країни Балтії, Росії, виїжджають на заробітки цілими бригадами, причому наявність керівної посади не є аргументом продовження трудової діяльності на вітчизняних підприємствах.

Водночас з активізацією глобалізаційних процесів, лібералізацією торговельних відносин з країнами ЄС, необхідністю відповідності сучасному світовому рівню техніко-технологічного розвитку, все більше відчутним стає брак досвіду керівників вітчизняних підприємств щодо організації зовнішньоекономічної діяльності.

Аналізуючи особливості формування умов для реалізації здатностей до управлінської діяльності, нами було проведено опитування управлінського персоналу таких підприємств, як ПАТ “Запоріжтрансформатор”, ПАТ “Укрелектроапарат”, ПАТ “Перетворювач”, які визначили основні проблеми в процесі розвитку управлінського персоналу, а саме:

- відсутність чіткої стратегії розвитку підприємств та, відповідно, розвитку персоналу;
- недостатня компетентність менеджерів щодо налагодження співпраці з закордонними партнерами з точки зору лінгвістичних, технічних, екологічних та юридичних питань, особливо щодо дотримання стандартів виробничої практики ЄС, сертифікації продукції згідно зі стандартами якості ISO9000 та екологічними стандартами ISO 14000, безпеки праці OHSAS 18001;

- недостатній досвід формування консорціумів при виконанні проектів, а також залучення до проектних груп зайвих керівників та осіб, що не мають визначених проектом функцій;
- невідповідність рівня оплати праці та витраченого часу на організаційно-документаційну роботу рівню відповідальності за діяльність структурного підрозділу, що не стимулює до просування вертикальною кар'єрою;
- нівелювання різниці в заробітній платі за відповідальну, складну працю, що зумовлює небажання розвиватися у професійній сфері;
- недостатня мотивація щодо активної інноваційної діяльності, збереження принципу "ініціатива карається";
- недостатня компетентність щодо організації трансферту технологій з науково-дослідного сектору або за угодами передачі інтелектуальної власності;
- невміння формувати систему соціальної відповідальності бізнесу стосовно своїх працівників;
- високий рівень спеціалізації функціональних менеджерів та уповільнена координація через систему внутрішньо-корпоративних зв'язків;
- недостатній рівень повноважень для реалізації управлінських рішень щодо формування організаційної структури, кадрових, фінансових, психологічних питань, що зумовлює недоцільність розвитку працівників управління в цих аспектах;
- стандартні методи та програми навчання працівників, у тому числі й управлінців, що не враховують специфіку підприємства, підходи до підвищення кваліфікації кадрів;
- руйнування системи наставництва, у результаті чого набуті знання та досвід втрачаються разом зі звільненням кваліфікованих управлінців та працівників.

Висновки. Незважаючи на високий рівень професійної компетентності технічних управлінців, загалом управління розвитком працівників на вітчизняних промислових підприємствах є не досить ефективним. Для удосконалення цього процесу доцільними є реалізація наступних заходів:

- удосконалення добору персоналу та формування резерву керівників з числа працівників, які мають відповідні психофізіологічні риси, професійно значущі якості для здійснення управлінської діяльності;
- створення зовнішнього середовища для реалізації та розвитку професійно значущих якостей, здібностей керівника, яке передбачає формування кадрової, мотиваційної політики, управлінської культури, що підвищують лояльність працівників, керівників до організації, формують атмосферу соціальної відповідальності, розвитку та професійного удосконалення;
- реалізація політики розвитку персоналу має бути комплексною та охоплювати процеси планування ділової кар'єри, службово-професійного просування кадрів управління, роботу з резервом керівних кадрів, професійне навчання, адаптацію, оцінювання кандидатів на вакантну

посаду керівників та управлінців щодо стану сформованості та розвитку професійно значущих якостей, здібностей і навичок.

Отже, розроблено рекомендації щодо вдосконалення розвитку управлінського персоналу на вітчизняних промислових підприємствах на основі систематизації та аналізу умов для здійснення управлінської діяльності. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення кадрової, мотиваційної політики, політики добору керівного персоналу та формування резерву керівних кадрів на промислових підприємствах, як найважливіших умов реалізації професійно значущих якостей керівників та їх розвиток.

Джерела:

1. *Анисимов О. С., Деркач А. А.* Основы общей и управленческой акмеологии : учеб. пособие / [Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации]. Москва: С.Е.Т., 1995. 264 с.
2. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. Москва: Юристъ, 2001. 496 с.
3. *Д'Адамо П.* 4 группы крови — 4 образа жизни. Здоровье, энергия и активность в любом возрасте. Москва: Попури, 2004. 464 с.
4. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / [В. М. Данюк та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
5. *Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М.* Развитие человеческих ресурсов. Пер. с англ. Москва: Эксмо, 2006. 432 с.
6. *Зазыкин В. Г., Смирнов Е. А.* Психология и акмеология лидерства: монография. Москва: ЭЛИТ, 2010. 304 с.
7. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: учебник. 3-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
8. *Колтаков В. М.* Управление развитием персонала: учеб. пособие для студ. вузов. Киев: МАУП, 2006. 712 с.
9. *Крушельницька О. В., Котвицький А. А.* Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Знання України, 2008. 299 с.
10. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. Москва: Междунар. гуманитар. фонд Знание, 1996. 312 с.
11. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 08.10.2010 р. № 2464-VI // Верховна Рада України. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>
12. *Савченко В. А.* Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
13. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом: учеб. пособие. Москва: ПРИОР, 1998. 512 с.
14. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. Москва: Интел-Синтез, 1997. 267 с.
15. *Щедровицький Г. П.* Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы: Курс лекций. М.: Путь, 2003. 288 с.
16. *Щекин Г. В.* Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. Киев: МАУП, 2001. 616 с.

Zhalat-Lozinskaya L.O. Features of the process of development of managerial personnel of industrial enterprises.

The achievement of high efficiency of enterprise activity is possible provided that the efficiency of all available resources, in particular human resources, is increased. The uniqueness of the human factor in production lies, on the one hand, in its ability to synergetic development with all other systems of organization, and capitalization, on the other. It is this feature, in the conditions of high rates of technical and technological development, knowledge intensity of production can become the basis for increasing the efficiency of both individual enterprises and the national economy as a whole. Taking into account the importance of the issues of human capital reserves intensification, its development both for enterprises and the entire economy, the issue of personnel development, development of labor potential at all levels is devoted to a number of studies.

In spite of the importance of these studies, they mainly focus on the activities of personnel services in the organization of personnel development, while taking into account the peculiarities of this process for certain categories of employees, in particular management personnel, requires further research.

The purpose of the article is to identify the features and problems that arise in the process of development of managerial personnel of industrial enterprises and the development of promising measures aimed at improving this process.

Thus, on the basis of the analysis of the content of management activities, internal and external conditions for the implementation of professionally significant qualities and abilities for management activity, analysis of which allowed to identify the peculiarities of the process of development of management personnel of industrial enterprises. The revealed problems that arise in the process of development of management personnel allowed to develop measures to improve this process for domestic enterprises.

Recommendations for improving of the management personnel development at the national industrial enterprises were worked out. It's based on the systematization and analysis of conditions for the implementation of management activities. The recommendations for the improvement of personnel, motivational, staff selection, staff reserve policies for the management personnel at the industrial enterprises were proposed. These recommendations form the most important conditions for the implementation of professionally significant qualities of managers and its development.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-56-65>

Надійшла 24 жовтня 2018 р.