

**Nikiforenko V. G.**

**Doctor of Economics, professor**

**Kravchenko V. O.**

**Ph.D, professor**

*Odessa national economic university, Odessa, Ukraine*

## **CURRENT PROBLEMS POTENTIAL INCREASE EMPLOYMENT ENTERPRISES LEADERS**

**Никифоренко В.Г.**

**д.е.н., професор**

**Кравченко В.О.**

**к.е.н., професор**

*Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна*

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ**

The article analyzes contemporary issues increase the employment potential leaders of both large and small and medium enterprises and the factors that determine the possibility of adapting their labor potential to the current requirements of human resources management. Based on the analysis, the recommendations for improving the forms and methods of increasing the employment potential leaders.

*Keywords:* development of management personnel, forms of self-evaluation capacity management training.

У статті проведено аналіз сучасних проблем підвищення трудового потенціалу керівників як великих, так і малих та середніх підприємств та чинників, що визначають можливості адаптації їхнього трудового потенціалу до сучасних вимог менеджменту людських ресурсів. На підставі проведеного аналізу пропонуються відповідні рекомендації щодо удосконалення форм і методів підвищення трудового потенціалу керівників.

*Ключові слова:* розвиток управлінських кадрів, форми саморозвитку, оцінювання потенціалу управлінських кадрів.

Прогресивні тенденції економічного розвитку України можна забезпечити шляхом розвитку здатності працівників системи управління підприємствами ефективно реагувати на об'єктивні процеси ускладнення внутрішнього і зовнішнього середовища. Без адекватної оцінки трудового потенціалу управлінських кадрів, його формування та безперервного розвитку, визначення факторів, що впливають на нього, не можна розробити програму

удосконалення управлінської діяльності. За цих умов існує нагальна потреба у розробці сучасних підходів до формування та розвитку трудового потенціалу управлінських кадрів з метою забезпечення більш високого професійного рівня та вищої конкурентоспроможності господарських суб'єктів.

Комплексні дослідження проблем формування та розвитку трудового потенціалу управлінських кадрів здійснено такими вітчизняними вченими, як: О.Бородін, Є.Вернигора, М.Долішній, І.Завадський, М.Кім, Н.Лук'янченко, А.Мазур, В.Никифорова, І.Олійник, Є.Панченко, В.Петюх, І.Степаненко, Ф.Хміль, Л.Шаульська, Г.Щокін та іншими науковцями. Вагомий внесок у дослідження питань формування та розвитку трудового потенціалу управлінських кадрів зробили російські дослідники: Н.Беляєв, В.Веснін, В.Дубінін, Є.Жариков, В.Задоркін, П.Керженцев, А.Кібанов, А.Омаров, В.Травін, В.Шаховий, В.Шуванов та ін. Широке відображення різних сторін управлінської діяльності та особливостей управлінських кадрів знайшло відображення у працях зарубіжних учених Г.Беккера, П.Вейлла, С.О'Доннела, П.Друкера, Г.Кунца, Г.Мінцберга, Т.Санталайнена та ін.

Разом з тим, аналіз та узагальнення наукових джерел свідчить про недостатню визначеність дослідження сучасних шляхів підвищення трудового потенціалу керівників, відсутність системного підходу до регулювання питань формування та розвитку трудового потенціалу управлінських кадрів.

Дана обставина надає підстави щодо актуальності визначення системних кроків щодо подальшого нарощування трудового потенціалу сучасних керівників підприємств.

Важливу роль у становленні професійного менеджера відіграє процес його професійного розвитку. У науковій літературі давно доведено, що керівник - це не тільки посада, але й особлива професія, що вимагає, відповідно певних якостей і професійної підготовки [1]. Ця професія вимагає, крім природних здібностей і таланту певного набору знань, вмінь і навичок, що можна придбати тільки шляхом спеціального навчання [2, с.48].

Фахівці розглядають підготовку, підвищення кваліфікації та просування управлінських кадрів як єдиний процес протягом активної життєдіяльності, об'єднуючи під цим терміном "вдосконалення" або "розвиток" управлінських кадрів [3, с.152]. Розвиток будь-якої організації вимагає безперервного засвоєння нових знань та практичних навичок протягом усього професійного життя фахівця з управління. Безперервність професійного розвитку дозволяє створювати одночасно умови для всебічного задоволення освітніх потреб управлінців та для забезпечення організації компетентними фахівцями, які здатні адекватно реагувати та швидко адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі. Оскільки накопичені знання та навички застарівають дуже швидко, тому необхідно виховувати у сучасних управлінців потреби у постійному оновленні власної компетентності.

Зауважимо, поки що не весь персонал у вітчизняних компаніях розглядається власником як один із повноцінних ресурсів разом із матеріальними активами й фінансами. Управлінець як суб'єкт діяльності виступає носієм різних професійно важливих якостей. Це ставить певні вимоги до особистості менеджера та обумовлює підбір такого фахівця з урахуванням необхідної професійної компетентності. Можна виокремити основні тенденції, що мають місце у вітчизняній економіці. Кожна з них певним чином впливає і на ринок праці в цілому, і на вимоги до управлінців зокрема (таблиця 1).

Таблиця 1

Основні тенденції у вітчизняній економіці та їх вплив  
на ринок управлінських кадрів

Тенденції	Вплив на ринок управлінських кадрів
1. Структуризація бізнесу	Необхідність в управлінських кадрах, які здатні описувати бізнес-процеси та ефективно управляти ними. Необхідність у регулярному менеджменті. Вітчизняна управлінська кар'єра набуває перспектив.
2. Збільшення бізнесу, формування обмеженої кількості мега - корпорацій у деяких індустріальних сегментах	Підвищення ролі менеджменту як спеціальності. Необхідність у високоосвічених управлінських кадрах із досвідом роботи як у місцевих, так і в іноземних корпораціях. Швидкі управлінські кар'єри.

3. Власники відходять від управління бізнесом	Делегування повноважень з управління найманим менеджером. Катастрофічний дефіцит менеджерів стратегічного рівня управління.
4. Вихід українських компаній на міжнародний ринок	Побудова системи внутрішньокорпоративних відносин. Необхідність в управлінських кадрах, які здатні забезпечити прозорість бізнесу і його прибутковість. Різке підвищення вимог до професіоналізму відповідно до міжнародних стандартів.
5. Підсилення ролі регіонів у бізнесі компаній	Переміщення менеджерів із центру до регіонів. Дефіцит висококваліфікованих управлінських кадрів.
6. Україна стає реальним ринком збуту й виробництва для іноземних компаній	Призначення на місце генерального директора вітчизняних менеджерів. Приїзд реальних іноземних професіоналів до України.
7. Безперервність змін, що відбуваються у бізнес-середовищі	Головні вимоги - здатність бути гнучким, легко адаптуватися до змін, бути активним, підтримувати ефективність бізнесу у будь-яких умовах.

Соціологічне дослідження, що було проведено серед сучасних керівників різних організацій м. Одеси [4, с.144] надає підстави стверджувати, що методи управління, знання, вміння та навички сучасних керівників недостатні для виконання функцій, що змінилися.

У чисельному відношенні визначилися приблизно рівні три групи керівників як у цілому по всій вибірці, так і по кожній категорії підприємств (малих, середніх і великих):

- оцінюють свої знання як тією чи іншою мірою достатні (23,88%);
- оцінюють свої знання як тією чи іншою мірою недостатні (25,37%);
- займають серединне положення, тобто вважають, що наявних знань для успішної роботи підприємства наскільки достатньо, настільки недостатньо (35,82%).

Для виявлення тих освітніх потреб, які керівники пов'язують із підвищенням ефективності управління своїм підприємством і власним

професійним ростом, їм було запропоновано вибрати ті області, де вони відчують дефіцит знань. Дослідження кадрової ситуації серед вітчизняних менеджерів показало, що керівники сьогодні гостро потребують одержати додаткові теоретичні знання і практичні навички, які необхідні для успішної роботи.

За результатами анкетного опитування нами були виявлені області знань, які умовно можна розділити на дві групи. У першу групу увійшли сфери управлінської діяльності, недолік знань у яких має більше значення сьогодні для обстежуваних підприємств, у другу - сфери, де цей недолік відчувається меншою мірою (за частотою відповідей респондентів).

Як показало анкетування, більшою мірою дефіцит знань опитувані керівники відчують у таких сферах управлінської діяльності, як: психологія і соціологія (44,78%); бізнес-планування (стратегія і тактика розвитку підприємства) (35,82%); правові основи господарської діяльності та оподаткування (34,33% всіх опитуваних); економіка і фінанси (26,87%).

Групу сфер діяльності, де дефіцит у знаннях відчувається меншою мірою складають: управління персоналом (20,9%); маркетинг (19,4%); знання і володіння програмними продуктами (17,9 %); інше (5,97%).

Зазначимо, що більшість видів діяльності у межах менеджменту людських ресурсів вимагає високого особистісного розвитку. Діяльність керівника передбачає високу здатність до саморозвитку. Тому дослідження питань професійного розвитку керівників підприємств, які брали участь в опитуванні, було б не повним, якби ми не розглянули їхнього відношення до проблеми самоосвіти. Це важливо для кращого розуміння фігури сучасного керівника. Дані в цілому показують, що 76,12% керівників, які брали участь в анкетуванні, мобільні, готові до навчання та зацікавлені у підвищенні власного трудового потенціалу. Прагнення до саморозвитку найбільш характерно для керівників зі стажем роботи до 10 років (в цій групі таких 43,14%). Також найбільш численна група, яка має прагнення до саморозвитку, - керівники у віці від 30 до 40 років (їх 47,06%). Одним із головних моментів у процесі

підвищення професійного рівня є залучення всіляких зовнішніх ресурсів, заняття самоосвітою за допомогою різних джерел.

Так, із розвитком глобальної мережі Інтернет можливість користуватися електронними бібліотеками та вивчати матеріали різних сайтів виступає провідним джерелом самоосвіти для певного числа керівників підприємств (41,18%).

Книги та засоби масової інформації відзначили як джерело саморозвитку 35,29 % респондентів. Заняття за книгами: самовчителям, підручникам, навчальним посібникам тощо – це класичний засіб самоосвіти. Сьогодні легко можна знайти необхідну літературу з будь-якої теми. Засобів масової інформації сьогодні теж досить багато. Однак вони неоднорідні за рівнем і якістю. Тому необхідно критично ставитися до таких матеріалів, особливо до нових і незвичайних. Ще одне джерело самоосвіти - спеціальні навчальні комп'ютерні програми. Багато з них взагалі надаються безкоштовно разом з відповідним програмним забезпеченням. Однак серед сучасних керівників вони практично не користуються популярністю (5,88%). Відвідування різних конференцій, семінарів і виставок - ще одне досить корисне, а головне - дуже цікаве джерело самоосвіти. Участь у подібних заходах дозволяє сучасним керівникам завжди бути у курсі подій, вчасно дізнаватися про нові напрямки, ідеї та розробки (23,55%).

Необхідно підкреслити, що кожного разу, в процесі самоосвіти керівники повинні використовувати всі перераховані вище джерела та оптимально комбінувати їх. Тільки в цьому випадку даний процес саморозвитку буде ефективним. Також зазначимо, що менеджери, які відчувають дефіцит знань, прагнуть постійно займатися власним саморозвитком. Менеджери, особистісне зростання яких припинилося, практично не займаються саморозвитком.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що сучасні керівники визнають недосконалість своїх знань, вмінь і навичок. Цілком очевидно, що система роботи керівників повинна бути такою, щоб вони могли давати найбільшу віддачу на своєму службовому місці. Це можна забезпечити

найбільш ефективно тільки в тому випадку, коли рівень знань, здібностей і схильності керівника максимально будуть відповідати тим вимогами, які ставляться до нього. Необхідність постійної перепідготовки та підвищення кваліфікації вимагає створення спеціальних підрозділів підприємств. Це навчальні центри, відділи кадрової політики, підрозділи з аналізу економічної ефективності навчання і т.п., які складають форми внутрішньофірмової підготовки та перепідготовки кадрів. Внутрішньофірмове навчання виступає одним з інструментів професійного розвитку управлінських кадрів.

Завдання розвитку організації прямо диктують суворі вимоги до якості персоналу, здатного в короткий термін досягти поставлених цілей. У цілому актуальними стають питання про те, як оцінити якість наявного персоналу в організації, хто повинен увійти до складу кадрового резерву компанії і як відслідковувати якість персоналу при прийомі нових співробітників в організацію. Так, контроль «якості» людського ресурсу стає невід'ємним елементом ефективного функціонування сучасної організації будь-якого типу. У зв'язку з цим вважаємо доцільним створення на вітчизняних підприємствах, фірмах і організаціях Внутрішніх центрів оцінювання й розвитку трудового потенціалу (ВЦОРТП). Внутрішнім центром оцінювання й розвитку трудового потенціалу персоналу може виступати, на нашу думку, особливий структурний підрозділ, який за допомогою різноманітних технологій, методів і прийомів збирає, аналізує та зберігає інформацію про якість трудового потенціалу людського ресурсу компанії. Такий центр може створюватися або при відділі управління персоналом фірми, або як самостійна ланка в системі управління фірмою. В обов'язки співробітників центру, окрім організації оцінюючих процедур та участі у процедурах оцінювання, входить підбір груп оцінюваних працівників і керівників-експертів, забезпечення останніх методичними матеріалами, а якщо буде потреба – проведення навчання для керівників, які запрошені як експерти.

Нижче надаємо узагальнений варіант основних напрямків роботи ВЦОРТП. Основні напрямки роботи ВЦОРТП:

1.Оцінювання наявних у компанії працівників (найчастіше керівників середньої й вищої ланки) для вирішення завдань: оптимізації розміщення кадрів (висування, переміщення, звільнення); обґрунтованого формування кадрового резерву; планування кар'єри працівників компанії; формування індивідуальних планів навчання і професійного зростання.

2. Оцінювання групи претендентів на ті або інші посади в компанії з метою обґрунтованого та надійного відбору тих, хто максимально відповідає певним вимогам.

3. Виявлення потреб і організація підготовки та перепідготовки управлінського складу компанії.

4. Створення методичних матеріалів, відеопосібників.

5. Розробка й впровадження системи моніторингу застосування отриманих навичок на робочому місці.

6.Створення системи особистого консультування співробітників у сфері професійної діяльності.

7. Проведення організаційного консультування, формування команд з метою підвищення ефективності робочих груп.

Безумовно, створення власного центру оцінювання і розвитку трудового потенціалу – процес витратний проте виправданий тоді, коли вписується в концепцію розвитку компанії в цілому. Нижче наводимо найбільш значущі для сучасного підприємства переваги створення внутрішнього Центра оцінювання й розвитку трудового потенціалу.

Переваги створення ВЦОРТП:

1. Формування більш об'єктивної оцінки персоналу, зменшення витрат на адаптацію й атестацію.

2. Нагромадження, систематизація та передача внутрішнього досвіду компанії.

3. Формування основних принципів навчання, які прямо пов'язані зі стратегічними планами компанії.

4. Економія ресурсів на вдосконалення системи розвитку персоналу.



5. Аналіз та узагальнення моделей ефективної діяльності співробітників компанії.

6. Гнучке реагування й перебудова у зв'язку зі змінами у пріоритетності напрямків компанії.

7. Підтримка й розвиток корпоративної культури компанії.

8. Здійснення прямого зв'язку між навчанням і професійною діяльністю співробітників.

9. Проведення постійного моніторингу засвоєння навичок і застосування їх співробітниками у процесі роботи.

У висновку зазначимо, що впровадження перерахованих вище умов та напрямків удосконалення системи професійного розвитку управлінських кадрів на мікрорівні, а також постійний розвиток прикладних управлінських технологій, їхнє збагачення за рахунок психології, соціології, андрагогіки будуть сприяти формуванню та безперервному оновленню кадрового потенціалу управлінських кадрів.

### **Література**

1. Сорока О.В. Особливості формування кадрового потенціалу сучасних управлінських кадрів і шляхи його вдосконалення". //Науковий збірник ОДЕУ "Вісник соціально - економічних досліджень". Випуск 20, 2005р с.323-329.
2. Кольчугина. М. "Новой экономике" - новое образование.// Мировая экономика и международные отношения, 2003, №12, С.42-53.
3. Кливец П.Г. Проблемы подготовки персонала управления: вопросы теории и практики. – Днепропетровск: Системные технологии. 2000 – 240 с.
4. Никифорова В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: Монографія / МОН України. Одеськ. держ. економічний універ-тет. Одеса, Пальміра. 2009. – 176 с.