

УДК 331.108.2 (043.3)

В. Бєлік

V. Belik

**РОЗВИТОК МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ****THE DEVELOPMENT OF METHODOLOGICAL MAINTENANCE
OF PERSONNEL MANAGEMENT AT FOOD INDUSTRY ENTERPRISES**

У процесі дослідження еволюції шкіл управління і моделей організації було встановлено, що на сучасному етапі розвитку менеджменту посилюється роль соціально-психологічних координат існування підприємств харчової промисловості. Цей факт зумовлює необхідність уведення в дію нових джерел активізації та впорядкування поведінки людини в економічному середовищі. Подальший розвиток концепцій менеджменту необхідно орієнтувати на дослідження поведінки персоналу і розробку відповідних теоретико-методичних основ управління. У статті розроблено теоретико-методичні положення з управління поведінкою персоналу підприємств харчової промисловості через активізацію впливу факторів, що її формують.

Ключові слова: розвиток, забезпечення, управління, персонал, підприємство, харчова промисловість, механізм.

В процессе исследования эволюции школ управления и моделей организации было установлено, что на современном этапе развития менеджмента усиливается роль социально-психологических координат существования предприятий пищевой промышленности. Этот факт предопределяет необходимость введения в действие новых источников активизации и приведения в порядок поведения человека в экономической среде. Дальнейшее развитие концепций менеджмента необходимо ориентировать на исследование поведения персонала и разработку соответствующих теоретико-методических основ управления. В статье разработаны теоретико-методические положения по управлению поведением персонала предприятий пищевой промышленности через активизацию влияния факторов, которые ее формируют.

Ключевые слова: развитие, обеспечение, управление, персонал, предприятие, пищевая промышленность, механизм.

During the research of evolution of schools of management and models of organization it has been established, that at present stage of management development the role of social-psychological coordinates of existence of food industry enterprises is intensified. This fact predetermines the necessity of establishment of new sources of activation and putting in order a person behavior in economic environment. The further development of concepts of management is necessary for focusing on the research of personnel behavior and the development of corresponding theoretical and methodical bases of management. Theoretical and methodical positions on management by the behavior of a personnel of food industry enterprises through the activation of the influence of its forming factors are developed in the article.

Keywords: development, maintenance, management, personnel, enterprise, food industry, mechanism.

Постановка проблеми. Серед багатьох практичних проблем менеджменту підприємств харчової промисловості в останні роки особливого значення набуває проблема ефективного управління персоналом. Хоча цей напрям менеджменту вже давно став спеціалізованим, сьогодні найбільш актуальним є його поведінковий аспект.

Як показують дослідження останніх років, саме в цих особливостях закладений величезний особистісний потенціал, ігнорування якого стає небезпечним для підприємств харчової промисловості. Саме з цих позицій потребує наукового обґрунтування перелік факторів, які впливають на активність творчих працівників, розроблення нових механізмів її впорядкування.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Методологічні засади дослідження управління поведінкою персоналу було закладено в наукових працях таких учених, як: А. М. Гамаль [1], В. А. Захаров [2], О. О. Ляшенко [3], С. І. Пучкова [4], Л. М. Романюк [5], І. І. Смирнова [6], Г. І. Фролова [7], Е. С. Шилец [8] та ін.

Аналіз поданих концепцій дозволив оцінити проблему управління поведінкою персоналу в різних системах координат і зробити висновок, що методичне забезпечення вирішення цієї проблеми потребує

уточнення. Недостатньо дослідженими залишаються такі проблеми, як систематизація зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують поведінку персоналу, методичне забезпечення діагностики та прогнозування типової поведінки, організаційне забезпечення управління поведінкою персоналу.

Метою статті є подальший розвиток теоретико-методичних положень з управління поведінкою персоналу підприємств харчової промисловості через активізацію впливу факторів, що її формують.

Виклад основного матеріалу. У процесі дослідження еволюції шкіл управління і моделей організації було встановлено, що на сучасному етапі розвитку менеджменту посилюється роль соціально-психологічних координат існування підприємств харчової промисловості. Цей факт зумовлює необхідність уведення в дію нових джерел активізації та впорядкування поведінки людини в економічному середовищі.

Подальший розвиток концепцій менеджменту необхідно орієнтувати на дослідження поведінки персоналу і розробку відповідних теоретико-методичних основ управління.

Персонал – це люди з їх особистими проблемами, які взаємодіють у досить складному просторі підприємства, що підсилює навантаження на їх емоційно-психологічний стан. При управлінні ними необхідно враховувати властиві працюючій людині індивідуальні якості – соціальні, психологічні, професійні, мотиваційні [5].

Поведінка нами розглядається як процес взаємодії людини з навколишнім середовищем, що пов'язаний з її зовнішньою та внутрішньою активністю. Управління поведінкою – це різновид управлінської діяльності, в якій використовуються спеціальні інструменти впливу на творчу активність працівника, групи, і яка дозволяє підвищити надійність досягнення особистих, групових та організаційних цілей.

Поведінковий аспект управління персоналом потребує обов'язкового врахування керівниками колективів відмінностей у поведінці персоналу, а отже, і в способах управління нею. Про це свідчать результати проведеного аналізу думок провідних учених, які працюють над проблемами в цій предметній області менеджменту, і спеціалістів, що мають справу з управлінням персоналом (117 осіб).

Від 80 до 90 % експертів відзначили той факт, що поведінка персоналу сьогодні суттєво впливає на результати діяльності підприємств харчової промисловості, що трудова поведінка та її мотивація мають відмінності, а також що в управлінні поведінкою необхідно використовувати особливі інструменти. А це, в свою чергу, потребує змін у технологіях управління персоналом.

Ефективний науково-практичний інструментарій управління поведінкою персоналу необхідно розробляти з орієнтацією на технології різних наукових напрямів – психології, антропології, соціології, економічної соціології та соціальної психології.

Проведений аналіз засвідчив необхідність розгляду поведінки персоналу, особливості якої визначаються дією системи факторів, а саме: особистісних (потреби, мотиви, вік, стать), факторів внутрішнього середовища організації (характерні особливості організаційної культури, рівень розвитку лідерського потенціалу керівника) та факторів зовнішнього середовища організації (характеристики попиту-пропозиції на ринку робочої сили, зокрема поведінкові характеристики).

Прогнозування поведінки персоналу можливе за умови оцінювання таких типових джерел активності, як потреби і мотиви людини. Для вивчення цих характеристик було проведено опитування працівників системи управління підприємств харчової промисловості. Вимірювання актуальності потреб і мотивів виконувалося за 5-бальною шкалою, де оцінка «5 балів» характеризувала найвищий рівень зазначеної актуальності.

Результати узагальнення одержаної інформації показали наявність більш складної системи актуальних потреб і важливості для них доброзичливої атмосфери в колективі. Детальніше дослідження особливостей потреб і мотивів персоналу з використанням факторного аналізу показало, що латентні причини, які формують поведінку персоналу, значною мірою пов'язані із соціально-психологічними параметрами робочого середовища.

Процедура якісно-кількісного аналізу лідерства і культури передбачає попередню концептуалізацію та операціоналізацію цих понять, технології реалізації яких були ідентичні для обох факторів. Показники-індикатори лідерського потенціалу керівника характеризують його особистісні якості і п'ять різновидів його компетентності (стратегічну, соціальну, тактичну, психологічну та професійну).

Виділений на основі факторного аналізу склад латентних факторів підтвердив гіпотезу про різницю в сприйнятті лідерських характеристик. До переліку латентних факторів, які формують потенціал лідера, на нашу думку, увійшли: контроль відносин у колективі, характер розподілу заохочень і покарань, професіоналізм, організаційні здібності.

Перевірка гіпотез виконувалася за допомогою побудови й аналізу найкоротшого незамкнутого шляху між оцінками цінностей культури працівниками системи управління підприємств харчової промисловості. Побудова найкоротшого незамкнутого шляху дозволяє одержати систему цінностей, які найбільшою мірою зумовлюють поведінку персоналу.

Для забезпечення ефективних змін у технології управління персоналом підприємств харчової промисловості нами пропонується система заходів з управління його поведінкою та послідовність їх реалізації. Складовими елементами цієї системи є: діагностика поведінки персоналу, що дає змогу визначити існуючі проблеми у поведінці; навчання менеджерів з метою створення повноцінної системи управління поведінкою персоналу або запрошення зовнішніх консультантів для здійснення специфічних змін у поведінці працівників; діагностика організаційної культури та оцінювання керівника-лідера; обрання стратегії та інструментарію впливу на поведінку персоналу підприємств харчової промисловості; оцінювання готовності персоналу до впровадження змін; реалізація функцій з управління поведінкою персоналу та розроблення рекомендацій щодо необхідних першочергових змін.

Дослідженнями встановлено той факт, що необхідно використовувати етичний інструментарій впорядкування поведінки персоналу. Психологічний контракт жорстко не регламентує поведінки, але дає розуміння основних прав і обов'язків у поведінці персоналу й керівництва підприємств харчової промисловості.

В моральному кодексі необхідно прописати норми й зразки поведінки, які очікуються від персоналу і яких повинен дотримуватися кожний член колективу. В етичному кодексі необхідно проголосити місію та цінності підприємств харчової промисловості, приклади позитивної поведінки персоналу, а також визначити правила поведінки в контактах із зовнішнім середовищем, встановити певний контроль за поведінкою з боку керівництва.

Але найбільш складним етичним інструментарієм, який не тільки регламентує поведінку персоналу, але й впроваджує механізми контролю над ним, а також враховує вплив корпоративної культури на поведінку, є корпоративний кодекс.

Основними формами кадрової роботи підприємств є кадрове планування, сучасні програми розвитку персоналу, у тому числі його навчання та кар'єрне просування, соціальні пільги, мотивація й винагорода [2].

Реалізація стратегії управління персоналом на підприємствах харчової промисловості повинна здійснюватися у вигляді стратегічного плану управління персоналом. Загальна структура стратегічного плану управління персоналом на основі формування та ефективного використання кадрового потенціалу включає відбір і розстановку персоналу, заходи щодо адаптації персоналу на робочих місцях і стабілізації персоналу, форми та методи оцінки персоналу, розвиток і навчання персоналу, заходи щодо підвищення ефективності використання персоналу, формування організаційної культури.

З метою здійснення маркетингових досліджень ринку праці нами розроблено план маркетингу персоналу і рекомендовано ввести до складу кадрової служби підприємств харчової промисловості групу маркетингу персоналу. Функціями групи маркетингу персоналу мають стати маркетингові дослідження ринку праці, які дозволять визначити шляхи та методи задоволення підприємств харчової промисловості в персоналі, сформувати напрями розвитку персоналу, визначити вимоги до персоналу та встановити конкурентні переваги на ринку праці.

Дослідження ролі та місця стратегічного управління персоналом, стратегічних напрямів управління персоналом і сучасних форм кадрової роботи підприємств харчової промисловості дозволяють зробити висновок про те, що результатом реалізації стратегії управління персоналом є формування та ефективне використання кадрового потенціалу, управління яким повинне здійснюватися на основі стратегічного підходу.

Під стратегічним управлінням персоналом підприємств харчової промисловості нами розуміється реалізація сукупності заходів кадрової політики, які дають можливість сформувати якісний і кількісний склад кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей розвитку та підвищити ефективність його використання на основі використання сучасних форм і технологій управління персоналом.

Ефективність використання кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості може оцінюватися на основі кількісних і якісних критеріїв. До кількісних критеріїв належить наявність (достатність) кадрів по кожному структурному підрозділу, що визначається з урахуванням обсягів виробничих завдань і рівня компетенції та можливостей персоналу. До якісних критеріїв належить ступінь відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників складності виконуваних робіт.

Конкурентна позиція персоналу відбиває досягнутий рівень розвитку підприємств харчової промисловості. Конкурентні переваги персоналу, які лежать в основі їхньої конкурентної позиції,

дозволяють сформувати адекватну конкурентну стратегію управління персоналом, що відповідає загальній стратегії розвитку підприємств харчової промисловості.

При виборі стратегії управління персоналом підприємств харчової промисловості необхідно зіставити її основні напрямки з цілями, місією і завданнями розвитку. Об'єктом стратегічного управління персоналом є трудовий потенціал, динаміка і цільові взаємозв'язки його розвитку, які відображаються у реалізації наявних та розвитку потенційних конкурентних переваг кадрового складу підприємств харчової промисловості.

Конкурентні переваги складаються зі знань, навичок, здібностей, соціального статусу, норм поведінки і цінностей, професійно-кваліфікаційних, демографічних властивостей, рівня компетентності персоналу, які розвиваються при використанні ефективної технології управління персоналом.

Проведений аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на функціонування системи управління персоналом і виявлення, збереження та розвиток його конкурентних переваг, дозволяє зробити висновок, що ці фактори є джерелами формування конкурентоспроможності персоналу, яка є одним із наріжних каменів формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Уточнена класифікація зовнішніх факторів дозволяє виділити найбільш впливові фактори впливу на рівень досягнення окремих конкурентних переваг персоналу, що належать до структури та специфіки ринку праці. Аналіз структури ринку харчової продукції показав, що він становить складний конгломерат різноманітних фірм і компаній, який відображає взаємовідносини різних компаній, фінансових інститутів і підприємств різної величини та форм власності. Їхня стабільність на певних секторах ринку створює можливості для розвитку виробництва.

Наявність стійкої структури дає змогу товаровиробникам здійснювати заходи для випуску нової продукції, що, у свою чергу, є основою для створення нових робочих місць. Аналіз ступеня впливу окремих факторів на досягнутий рівень управління персоналом 25 підприємств харчової промисловості дозволив згрупувати окремі показники за ступенем їх впливу на досягнутий рівень управління персоналом підприємства, а також виявити найбільш впливові складові.

За наведеними складовими і відповідною системою показників щодо кожної з них був проведений аналіз існуючого якісного та кількісного складу персоналу підприємств харчової промисловості з метою визначення найвагоміших чинників впливу на існуючий стан управління персоналом, обґрунтування взаємозв'язку та взаємозалежності окремих її складових.

Методичний підхід до формування стратегії управління персоналом підприємств харчової промисловості становить цілеспрямовану побудову оптимальної кадрової структури за кількісними та якісними характеристиками, що дає можливість забезпечити найбільш ефективне використання кадрових ресурсів та складається з шістьох етапів, які реалізуються поступово і є взаємозалежними.

На основі порівняння існуючих підсистем управління персоналом підприємства-еталона й досліджуваного підприємства методом кластерного аналізу будується карта конкурентних позицій цільового ринку.

Наступний аналіз причин відхилень у функціонуванні підсистем управління персоналом досліджуваного підприємства від підприємства-еталона дозволяє сформувати стратегію управління персоналом, що складається із сукупності управлінських рішень, які корегують діяльність відповідної підсистеми управління персоналом підприємства харчової промисловості. Одним із результатів формування такої системи управлінських рішень є можливість створення й утримання аналізованим підприємством стійких конкурентних переваг.

Для розрахунків і порівняльного аналізу нами використано показники діяльності ряду підприємств, що є операторами сегментів українського ринку харчової продукції. Сукупність розроблених стратегічних управлінських рішень з усунення відхилень для кожної підсистеми управління персоналом від рівня підприємств-еталонів є основою формування та реалізації стратегії управління персоналом.

Проведене на підставі аналізу карти конкурентних позицій зіставлення інтегральних показників підсистем управління персоналом підприємства харчової промисловості, для якого розробляється стратегія управління персоналом, і підприємства-еталона дозволяє виявити недоліки в управлінні персоналом і розробити конкретні управлінські рішення щодо їхнього усунення.

Висновки. В останні роки особливої гостроти й актуальності набуває проблема ефективного управління персоналом підприємств харчової промисловості з посиленням уваги до поведінкового аспекту.

Подальший розвиток концепцій менеджменту необхідно орієнтувати на дослідження проблем поведінки персоналу й розроблення теоретико-методичних основ управління нею. Поведінка персоналу має відмінності й перетворюється на критичний ресурс, яким повинні опікуватися сучасні керівники підприємств харчової промисловості.

Ефективність впровадження орієнтованої на поведінковий аспект технології менеджменту залежить від знання факторів, що впливають на поведінку персоналу, вміння їх аналізувати і знаходити нові можливості їх введення в дію. До факторів, які формують поведінку персоналу, відносяться особистісні характеристики персоналу (потреби, мотиви, вік, стать), зовнішнє середовище (характеристики і співвідношення попиту-пропозиції на ринку робочої сили), внутрішнє середовище (характерні особливості організаційної культури та рівень розвитку лідерського потенціалу керівника).

Список використаної літератури

1. Гамаль А. М. Прогноз потребности в специалистах и инвестиций в их подготовку / А. М. Гамаль // *Економіка: проблеми теорії і практики*. – 2011. – Вип. 66. – С. 80–86.
2. Захаров В. А. Корпоративная система ранжирования персонала / В. А. Захаров, В. В. Назаренко // *Вісник ДонДУУ*. – 2012. – № 3 (33). – С. 202 – 207.
3. Ляшенко О. О. Щодо стратегії розвитку персоналу підприємства / О. О. Ляшенко, Л. М. Романюк // *Наукові праці Кіровоградського державного технічного університету*. – 2012. – Вип. 3. – С. 180–186.
4. Пучкова С. І. Про доцільність використання закордонного досвіду в менеджменті персоналу вітчизняних підприємств / С. І. Пучкова, В. О. Кравченко // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2001. – Вип. 9. – С. 293–299.
5. Романюк Л. М. Кваліфікація персоналу – фактор реалізації стратегії діяльності підприємства / Л. М. Романюк // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. – 2012. – Вип. 6. – С. 139–145.
6. Смирнова І. І. Вплив стимулювання праці на ефективність підприємства / І. І. Смирнова // *Економіка промисловості*. – 2013. – № 1. – С. 67–70.
7. Фролова Г. І. Методи та прийоми поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях / Г. І. Фролова // *Економіка: проблеми теорії і практики*. – 2011. – Вип. 167. – С. 101–108.
8. Шилец Е. С. Формирование и регулирование системы социально-трудовых отношений в условиях реформирования экономики / Е. С. Шилец // *Економіка промисловості*. – 2013. – № 4 (10). – С. 134–136.

References

1. Gamal, A. M. (2011) The forecast of requirement for personnel and investments on their training. *Ekonomika: problemy teorii i praktiki*, (66), pp. 80–86.
2. Zaharov, V. A. and Nazarenko, V. V. (2012) The corporate system of personnel ranging. *Visnyk DonDUU*, vol. 3 (33), pp. 202–207.
3. Lyashenko, O. O. and Romanyuk, L. M. (2012) About the strategy of enterprise personnel development. *Naukovi pratsi Kirovograd'skogo dergavnogo technichnogo universytetu*, (3), pp. 180–186.
4. Puchkova, S. I. and Kravchenko, V. O. (2001) About the expediency of the use of foreign experience in personnel management of domestic enterprises. *Visnyk socialno-ekonomichnykh doslidgen'*, (9), pp. 293–299.
5. Romanjuk, L. M. (2012) The qualification of the personnel – the factor of realization of the strategy of enterprise activity. *Naukovi pratsi Kirovograd'skogo dergavnogo technichnogo universytetu*, (6), pp. 139–145.
6. Smirnova, I. I. (2013) The influence of stimulation of work on enterprise efficiency. *Ekonomika promyslovosti*, (1), pp. 67–70.
7. Frolova, G. I. (2011) The method and techniques of manager behaviour in conflict situations. *Ekonomika: problemy teorii i praktiki*, (67), pp. 101–108.
8. Shilets, E. S. (2013) The formation and regulation of the system of social and labour relations in the conditions of economy reformation. *Ekonomika promyslovosti*, (2), pp. 134–136.

Стаття надійшла до редакції 09.09.2014.

Рецензенти: К. А. Лебедев, д.е.н., доцент, професор кафедри міжнародної економіки Кримського інституту бізнесу; П. М. Майданевич, д.е.н., доцент, зав. кафедри бухгалтерського обліку та аудиту ПФ НУБ І П України «Кримський агротехнологічний університет».