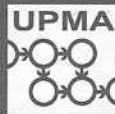




Східноукраїнський
національний університет
імені Володимира Даля

Наукові партнери



Українська
Асоціація управління
проектами



Університет економіки
та права

4 (32)

Управління проектами та розвиток виробництва

**Збірник
наукових праць**

2009

ЗМІСТ

| | |
|-----|--|
| 5 | ВОЗНЫЙ А.М., ГАЙДА А.Ю., КОШКИН К.В., ШАМРАЙ А.Н. Разработка и реализация инновационных проектов и программ развития наукоемких производств |
| 12 | СНІТКО Є.О., КОСЕНКО С.Л. Вибір способу забезпечення технічної реалізації будівельних проектів засобами механізації |
| 16 | ТЕСЛЕНКО П.А. Составляющие и ограничения управления проектом по аналогии движения парусника галсами |
| 21 | ДОРОШ М.С., РЕБЕНОК А.В. Інтеграція систем управління проектами в систему організації на різних етапах розвитку |
| 28 | АНИЩЕНКО В.О., ТКАЛЕНКО Н.В. Особливості оцінки інноваційної сприйнятливості виробничих систем |
| 36 | ВАНЮШКИН А.С. Методики формирования портфеля организационных проектов развития экономики государства |
| 44 | НАДЬОН Г.О. Аналітичне підґрунтя діагностики кризи в діяльності підприємства |
| 54 | ВОРОНАЯ Н.Ю. Некоторые аспекты проектного управления программами социально-экономического развития предприятия |
| 59 | ПОПОВА Н.М., БЕРЕЗОВСЬКИЙ Ю.В. Оцінка впливу гармонізації на результат роботи підприємства |
| 64 | АФТАНЮК О.В. Оценка надежности программ развития при недетерминированной структуре работ |
| 69 | ТИМОФІЄВА Є.С. Головні риси комп'ютерної системи вдосконалення процесу управління проектами реформування гірничо-металургійного комплексу Кривбасу |
| 77 | ПОПОВ С.О., НОВАК Г.Г. Проблема ризикових ситуацій в проектах поставок металоресурсів |
| 80 | МЕДВЕДЕВА О.М., ЧУГУЄВЕЦЬ С.С. Класифікація проектів сприяння процесам розвитку організації на основі чотирьохелементної моделі системи |
| 85 | РОССОШАНСКАЯ О.В. Метод построения базовых функций принадлежности на основе лингвистической переменной «характер развития системы» |
| 94 | КОЛЯДА О.П. Математична модель оцінки проектів стратегічного портфелю вищого навчального закладу |
| 100 | БОРЗЕНКО-МИРОШНИЧЕНКО А.Ю. Профіль проекту модернізації регіональної системи вищої освіти |
| 105 | КОШКІН К.В., ЖОВАНИК В.І. Моделювання управління академічними ресурсами вищого навчального закладу |
| 114 | ГЛАДКА О.М. Зацікавленість ключових учасників проекту девелопменту нерухомості в цінності продукту протягом його життєвого циклу |
| 118 | ГАЙДАМАКА О.М., ЛЕБІДЬ В.М., ВАВУЛІН Л.С. Управління розвитком кадрового потенціалу організації |
| 123 | НОВОПІСНА К.В. Чинники, що впливають на формування логістичних витрат підприємства |
| 129 | ПАНТЕЛЕЄВ В.П. Про використання поняття «концепція» в дослідженнях внутрішньогосподарського контролю підприємств |
| 138 | КОЛОСОВСЬКИЙ О.М. Особливості процесів ініціації в проектах використання відходів для отримання альтернативних палив |
| 147 | ШАРІПОВА О.С. Систематизація бізнес-процесів, що реалізуються при адміністративному управлінні в інтегрованих підприємницьких структурах |
| 152 | ДМИТРУК Є.В. Можливості використання моделі впливу репутації підприємства на рівень його економічної безпеки |
| 159 | МАКЕЕВ С.А., ФОМЕНКО Г.В. Управление проектами в избирательной кампании |
| 168 | ДО УВАГИ АВТОРІВ |
| 169 | АНОТАЦІЇ |
| 179 | ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ |

О.М. Гайдамака , В.М. Лебідь, Л.С. Вавулін

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглянуто управління розвитком кадрового потенціалу персоналу, що безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і її стратегічні переваги. Дж.4

Ключові слова: кадровий потенціал, трудовий потенціал, стратегія, управління кадровим потенціалом, креативність, лідерство, розвиток, ефективність.

Вступ. На данному етапі розвитку суспільства одним з найважливіших напрямів є активізація людського чинника. Зміна соціально-економічних форм організації суспільного виробництва настійно вимагає адекватної зміни способів управління головною продуктивною силою - трудовими ресурсами, з метою використання інтелектуального і трудового потенціалу в потрібному для суспільства, підприємства і людини напрямі.

Постановка проблеми. Рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і її стратегічні переваги. Конкурентоздатне підприємство прагне максимально ефективно використовувати можливості співробітників, створюючи всі умови для якнайповнішої віддачі і інтенсивного розвитку їх потенціалу. Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг, що визначає актуальність дослідження.

Метою статті є дослідження та обґрунтування стратегії управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, визначення шляхів та визначення заходів щодо удосконалення процесу розвитку персоналу в умовах сучасного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Категорія **кадровий потенціал** розглядає сукупного працівника не просто як учасника виробництва, а як невід'ємний і рушійний початок всіх стадій відтворювального процесу; як носія

суспільних потреб, виконує функцію визначення цілей, об'єктивно породжує і суб'єктивно задає стратегічні і тактичні цілі розвитку підприємства.

Професор Б. М. Генкін називає як компоненти трудового потенціалу здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість і асертивність, освіту, професіоналізм, ресурси робочого часу [1, с. 67].

Шаталова Н.І. дає наступне визначення трудового потенціалу: це міра наявних ресурсів і можливостей, що безперервно формуються в процесі всього життя особи, реалізуються в трудовій поведінці і визначають його реальну плідотворність [2, с. 7]. Виділяються такі компоненти трудового потенціалу, як психофізіологічні, ціннісно-орієнтаційні, нормативно-ролеві, адаптаційні, статусні.

Таким чином, основні елементи трудового потенціалу - це:

- професійні знання, вміння і навички, які зумовлюють професійну компетентність (**професійно-кваліфікаційний потенціал**);
- працездатність, фізичне і душевне здоров'я (**психофізіологічний потенціал**);
- інтелектуальні, пізнавальні здібності (**творчий, креативний, когнітивний потенціал**);
- здібність до співпраці, роботі в умовах колективної організації праці і взаємодії з іншими членами групи (**комунікативний потенціал**);
- ціннісно-мотиваційна сфера, спрямованість, ідеали, мотиви, світогляд, ступінь моральної чистоти цілей і вибраних способів їх досягнення (ідейно світоглядний, етично-мотиваційний потенціал);
- лідерський потенціал - здатність повести за собою людей, впливати на них;
- потенціал розвитку - відноситься до всіх елементів потенціалу, приводить до зміни «кількості» і вагомості одного або декількох з них і служить основою розвитку працівника і підвищення його цінності для організації;
- адміністративний потенціал дозволяє активно взаємодіяти не тільки усередині групи і організації (комунікативний потенціал), але і із зовнішнім середовищем. Це ділові і особові зв'язки і контакти, що розширюють інформаційне поле і можливості одержання ресурсів для досягнення цілей;
- упевненість в своїх силах, або асертивність.
- гнучкість - готовність (не у збиток основним принципам) проявляти розуміння ситуації і адаптуватися до її змін.

Повноцінне використання трудового потенціалу сприяє розвитку

працівників і організації, неповне використання слід вважати упущеною організацією вигодою.

Елементи трудового потенціалу пов'язані один з одним. Так, розвиваючи, наприклад, свій комунікативний потенціал, ви істотно впливаєте і на асертивність, на лідерський, етично-мотиваційний, адміністративний, а якщо ви керівник, то і на професійно-кваліфікаційний потенціал.

Зміст кадрового потенціалу і основні його риси, на наш погляд можна сформулювати, виходячи з наступного визначення кадрів. Кадри - це кваліфіковані, спеціально підготовлені для тієї або іншої діяльності працівники, коли доцільне їх використання припускає максимальну віддачу того, що здатний дати фахівець зі своєї освіти, особистим якостям, придбаному досвіду роботи. Кадровий потенціал закладений у тих функціях, які він виконує як професіонал і через свої здібності, знання, досвід може забезпечити ефективне функціонування виробництва.

Тому аналіз кадрового потенціалу слід проводити, враховуючи економічні передумови, в тісному взаємозв'язку з науково-технічним, трудовим, виробничим потенціалом, які роблять безпосередній вплив на кількісні і якісні параметри кадрового потенціалу, закономірності його розвитку і ефективного використання.

Найголовнішим чинником підвищення ролі персоналу є принципові зміни в змісті праці, викликані застосуванням нової техніки, технології, методів виробничої діяльності.

Про вплив управління персоналом на ефективність виробництва свідчить і той факт, що виробництво, соціальний розвиток і виховання людей є єдиним процесом, тому облік соціальних особливостей об'єкту управління і вплив на них, підвищення результатів роботи конкретного підприємства - одне з основних завдань управління, зокрема управління кадровим потенціалом підприємства.

Стратегічне управління - це пошук, ідентифікація і реалізація довгострокових конкурентних переваг. Це - розробка і реалізація дій, ведучих до довгострокового перевищення рівня результативності діяльності організації над рівнем конкурентів. І, перш за все, це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації і найважливіше джерело її конкурентних переваг.

Стратегія управління кадровим потенціалом, разом з маркетинговою і фінансовою стратегіями, є зараз ключовою функціональною стратегією організації. Одна з особливостей сучасної ситуації полягає в тому, що стратегія управління

персоналом все більше стає первинною і головною не стільки через логіку бажаного стратегічного розвитку, але все частіше як єдиний реально можливий стратегічний чинник. Аналіз конкретних управлінських ситуацій показує, що в переважній більшості випадків почати будь-які скільки-небудь значущі стратегічні зміни в організації можна тільки за допомогою людського чинника.

На думку провідних фахівців в області менеджменту, первинна основа і головне багатство будь-якої сучасної організації - це люди, що працюють в ній. У сучасних умовах створення і ефективного використання високоякісного потенціалу персоналу організації є для неї головним чинником успіху в конкурентній боротьбі, як в тактичній, так і в стратегічній перспективі. Причому в стратегічній перспективі значущість людського чинника зростатиме.

Розуміння значення чинника персоналу визначає його роль і статус в сучасній організації, тобто реальну і перспективну значущість як всієї системи управління персоналом, так і її стратегічної складової. Стратегія управління кадровим потенціалом, таким чином, повинна бути всеосяжною в сенсі націлювання кадрового складу організації на досягнення цілей її довготривалого розвитку.

Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства повинна розроблятися у тісному взаємозв'язку із загальною стратегією та стратегією управління персоналом.

Основні риси стратегії управління кадровим потенціалом:

1) стратегія управління кадровим потенціалом виводиться з великої кількості чинників і пов'язана, як правило, із стратегією організації в цілому;

2) цілі управління кадровим потенціалом є частиною організаційних цілей. Таким чином, стратегія управління кадровим потенціалом є частиною загальної стратегії організації та стратегії управління персоналом і наслідком перспективного планування її господарської діяльності.

Основний фокус стратегії управління кадровим потенціалом лежить на конкретних намірах організації щодо здійснення необхідних дій і змін. Круг питань, обкреслених цією стратегією, включає забезпечення організації необхідним персоналом, його навчання, мотивацію, систему винагороди, гнучкість, командну роботу і стабільні трудові відносини. Вирішення всіх цих питань сприяє успішній реалізації корпоративної стратегії. Стратегічне управління кадровим потенціалом припускає, що напрями і цілі стратегії управління персоналом організації визначатимуться в процесі розробки загальної стратегії.

Німецькі фахівці Р. Марр і Г. Шмідт відзначають, що стратегія управління персоналом виходитиме з того, що лінійний менеджмент повинен об'єднувати практику і цілі управління персоналом із стратегією бізнесу. Така практика дозволяє керівникам всіх рівнів привертати, відбирати, просувати, винагороджувати, використовувати, розвивати і утримувати працівників, що відповідають вимогам бізнесу, потребам зайнятості і поняттю справедливості [3, с. 75];

3) стратегії управління кадровим потенціалом носять довгостроковий характер, що не в останню чергу пояснюється їх націленістю на розробку і зміну психологічних установок, мотивації, кваліфікації і структури трудового колективу, причому такі зміни відбуваються, як правило, тільки через достатньо тривалий час.

Таким чином, фундаментальною метою стратегічного управління кадровим потенціалом є створення стратегічної здатності організації задовольняти свої потреби в кваліфікованих, прихильних і мотивованих співробітниках, здатних забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Планування й організація розвитку персоналу й контроль за цим процесом розглядаються як опорна підсистема стратегічного управління організації, засіб досягнення її перспективних та поточних цілей через формування освіченого, висококваліфікованого, а отже конкурентоспроможного на ринку праці робітника, фахівця з вищою освітою та керівника, відповідальних за свою справу.

Креативність персоналу надає серйозний вплив на ефективність роботи організації і її виживаність в жорсткому конкурентному середовищі. Творчий потенціал співробітників розглядається як конкурентна перевага: якщо у вашій організації працюють люди, відомі своїми інноваціями, то ваша організація швидше отримає замовлення, виграє тендер, ніж та, яка не має в своєму розпорядженні таких кадрів. Нагадаємо, що «японське економічне диво» кінця ХХ в. відбулося крім іншого завдяки методу «кайдзен», тобто постійним дрібним поліпшенням (стратегії «малих перемог») на кожному робочому місці, при цьому творцями, новаторами виступали практично всі працівники компаній. Результати багатьох досліджень свідчать про явний зв'язок між творчим потенціалом організації і її успіхами.

Розвиток лідерського потенціалу є також одним із найважливіших факторів, які впливають на підвищення конкурентоспроможності організації. Проста схема, розроблена на основі широко відомих літературних джерел і практики керівництва, була запропонована Д.Е. Зандом, що вважав, що успішні

лідери повинні поєднувати в собі три важливі сили: *знання, довіра і влада*. *Тріадичний лідер*, тобто що знає, як управляти цими силами, буде ефективний, але не завжди популярний. Стикаючись з різними непередбаченими обставинами, він буде вимушений шукати компроміс між трьома чинниками і вирішувати, чому віддати першість: знанню, довірі або владі. Довіра, можливо, найменш помітний елемент в тріаді, це не те ж, що дружелюбність і популярність. Ключовими елементами є розкрита інформація, вплив колективу і належний контроль. Непередбачуваність - ворог довіри.

Головна вимога до тріадичного лідера - *постійне придбання знань і створення клімату, що сприяє використанню компетенції*, тоді як більш традиційні автократичні лідери прагнуть перешкоджати використанню компетенції людей. Але через те, що певна влада є одним з центральних вимог, Д. Е. Занд визнає, що тріадичні лідери повинні ще і проводити в життя легітимні і схвалені рішення щодо цілей, структури і стратегії. Робота в команді є важливим засобом здійснення тріадичної стратегії [4, с. 343].

Далі докладніше розглянемо основи влади і впливу сучасного лідера. Ми вважаємо, що знання підходів, що приводяться тут, і методів корисно кожному працівникові, що розуміє необхідність розвитку свого потенціалу.

Що може бути горше досвіду, коли вам вдається знайти унікальне вирішення організаційної проблеми або прийти до абсолютно нової ідеї і зіткнутися з абсолютною неможливістю організувати її реалізацію? У такій ситуації нерідко опиняються молоді фахівці, що наповнили останніми роками корпоративний ринок праці. Вони повні енергії і оптимізму і упевнені в унікальності своїх здібностей і в своїй правоті. Проте через якийсь час багато хто з них випробує важке розчарування і винить у всьому «стару гвардію», що опирається новим ідеям. Це примушує їх шукати успіхи в інших компаніях, але і там їх чекає те ж саме. Одна з подібних «жертв» заявила: «Це пекло - знати краще зі всіх можливих рішень, але не мати права голосу».

Люди швидко пізнають істину: тільки наївні вважають, що завжди вибирається оптимальне рішення, просуваються самі здатні кадри, а при розподілі бюджету кращі шанси має гідний підрозділ. Найчастіше рішення диктується політичними міркуваннями на користь тих, у кого влада.

Фахівці американського Центру креативного лідерства виявили близько 20 кращих співробітників ряду фірм і порівняли їх роботу з роботою 20 невдах, що

працюють в тих же фірмах. І ті та інші під час вступу до компанії мали рівні шанси на успіх, оскільки володіли приблизно однаковою підготовкою, досвідом, освітою і так далі. Проте через якийсь час представники другої групи стають аутсайдерами унаслідок власної неадекватності, що виявляється в наступних властивостях:

- бездушність по відношенню до людей, грубість і залякування;
- холодність, байдужість і гордовитість, прагнення до особистого благополуччя за рахунок інших;
- втрата довіри людей;
- надмірні амбіції, політиканство і постійні спроби набити собі ціну;
- нездатність делегувати повноваження підлеглим і створювати команду;
- залежність від інших.

Як ні дивно, багато хто з даних проблем є наслідком неефективного використання влади в міжособових відносинах. Слабкі менеджери отримали мінімум влади, та не пройшли тест на гідного керівника.

Це спостереження цілком відповідає результатам досліджень Девіда Мак-Клелланда, що провів багато років за вивченням того, що він рахував однією з найголовніших людських потреб, а саме, потреби у владі. Згідно Мак-Клелланду, менеджерам з інституційною *орієнтацією* влади вона служить для досягнення організаційних цілей, тоді як менеджери з особовою *орієнтацією* влади прагнуть використовувати її у власних цілях. Наприклад, він прийшов до висновку, що, хоча лідери обох орієнтацій закликають підлеглих до «героїчної» праці, інституційно орієнтовані лідери пов'язують ці зусилля з організаційними цілями, а особово орієнтовані - з особистими. Тут доречно пригадати про таку складову трудового потенціалу, як моральність.

Одним з головних атрибутів ефективно працюючої команди є *ефективний лідер*.

Ефективні лідери користуються пошаною і довірою членів команди, іншими словами, вони уміють їх завойовувати, керівник обов'язково повинен добитися довіри і, відповідно, можливості впливу підлеглих.

Висновки. Отже, основними передумовами підвищення ефективності використання кадрового потенціалу персоналу є:

- ефективного використання інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;

- забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів;
- забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку;
- визначення потенціалу працівника, чітке встановлення його характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність.

Оцінка реального працівника, його трудового потенціалу дозволяє диференційовано підходити до включення його в систему зайнятості, розміщення в певних підрозділах.

Слід пам'ятати, що праця виконує основну функцію матеріального забезпечення життя людини. Вона, як правило є основним джерелом її доходу. З трудовою діяльністю пов'язаний не тільки дохід, а й можливість розвитку, самореалізації працівників. Праця формує статус людини. А якщо в організації працюють люди з високим статусом, це підвищує статус організації та її конкурентоспроможність та забезпечує успіх у бізнесі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Генкин Б. М. Экономика и социология труда /Генкин Б.М. - М: Норма, 2001.- С.67.
2. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника/ Шаталова Н.И.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - С.7.
3. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997. – С. 74.
4. Вэттен Д. Развитие навыков менеджмента / Вэттен Д., Камерон К. – Спб.: Издательский дом „Нева”, 2004 - С. 343.