Тенденції розвитку управлінського персоналу торговельних підприємств в умовах ринкової економіки

Глущенко О. І., асистент (ПУЕТ)

***Анотація.****Стаття посвячена дослідженню розвитку управлінського персоналу торговельних підприємств в умовах ринкової економіки. Проведено аналіз стану проблеми, виявлені недоліки. На основі отриманої адекватної моделі нового виду керівників вищої ланки проведена оцінка, економічний аналіз та прогноз ефективності розвитку управлінського персоналу торговельного підприємства.*

***Ключові слова:****управлінський персонал, керівник вищої ланки, профе-сійний розвиток,інноваційні процеси, інноваційний розвиток.*

***Актуальність дослідження.*** Розвиток ринкових відносин зумовив зростання ролі людського фактора у виробництві. Теорію управління персоналом як суб’єктом, що працює за наймом, без ініціативи, і вплив якого у системі управління необхідно мінімізувати, змінила концепція, яка розглядає персонал як найважливіший ресурс для забезпечення ефективності в умовах трансформаційної економіки. Характерними ознаками для нової парадигми управління, що формується в сучасному українському суспільстві, є зміни у визначенні ролі персоналу у виробничому процесі. Адже цінність інтелектуального і фізичного у людині впливає на економічний розвиток більше, ніж всі інші чинники виробництва загалом. Відсутність надійної творчої команди кваліфікованих кадрів нівелює дію інших факторів.

***Постановка проблеми.*** Формування ринкових економічних відносин в Україні і загострення конкуренції змушують керівників та менеджерів кардинально змінювати систему поглядів на управління персоналом торгівельних підприємства у нестабільному та важкопрогнозованому зовнішньому середовищі. Головним завданням сучасного підприємства є адаптація не до самих змін ринкових умов функціонування, а до швидкості цих змін. Тому актуальним є побудова такої системи управління персоналом, яка здатна адекватно і своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ.

***Аналіз основних досліджень і публікацій.*** Значний внесок у розробку теорії і методології управління персоналом зробили такі вітчизняні і закордонні вчені-економісти: В.В. Адамчук, О.І. Амош, А.С. Афонін, С.Л. Бандура М.Г. Бєлопольський, Д.П. Богиня, Г.І. Виханський, В.М. Гриньова, В.М. Данюк, М.І. Долішній, А. П. Єгоршин, Є.М. Лібанова, Є.П. Качан, А.Я. Кібанов, О.В. Крушельницька, В.М. Нижник, A.M. Селезньова, І.В. Сороки, Г.В. Щокін, Л. Якокка та інших.

Аналіз літературних джерел з даної проблематики дозволяє робити висновки, що питання розвитку управлінського персоналу на торгівельних підприємствах не отримали належного розвитку, а окремі аспекти даної проблеми залишаються малодослідженими та потребують подальшої оцінки, розвитку з урахуванням змін, що відбуваються в економіці України.

***Метою*** даної статті є дослідження тенденцій розвитку управлінського персоналу торговельних підприємств, визначення критеріїв, показників, моделей та форм його ефективного управління.

***Виклад основного матеріалу.*** Оцінюючи трудові ресурси, слід відмітити, що для великих торговельних підприємств (мереж супермаркетів та гіпермаркетів) характерне зростання чисельності працівників, що пов’язане в основному з розширенням їх діяльності та появою нових торговельних об’єктів (15 – 20 за останні п’ять років). Відкриття нового магазину – це виникнення в середньому 40 – 50 нових робочих місць, 10 – 15 різних посад працівників. У середньому за рік підприємство такого типу приймає на роботу 150 – 200 працівників. Аналіз одержаних даних свідчить, що найчастіше приймають працівників за такими професіями: адміністратор магазину, фасувальник, товарознавець, технолог, охоронець, вантажник, касир, прибиральниця, водій.

Торговельні підприємства віддають перевагу дешевим джерелам набору працівників (випускники вищих навчальних закладів, знайомі працівників, кандидати за оголошенням в засобах масової інформації), мало звертаються до послуг спеціальних кадрових агенцій. При цьому рівень навчання, підвищення кваліфікації набраних працівників недостатній для їх ефективної адаптації та зростання професійних навичок відповідно до потреб підприємств. На наш погляд, усе це створює умови для виникнення на підприємстві кризових ситуацій, затягнення та ускладнення процесу їх вирішення. Позитивним, з нашої точки зору, моментом є те, що на торговельних підприємствах даного типу серед управлінського персоналу переважають працівники віком 28 – 35 років, які швидко адаптуються до змін і до ситуацій різного роду. Багато з них мають по дві вищі освіти. Так, серед одинадцяти керівників вищого рівня досліджуваних підприємств четверо мають по дві вищі освіти. На нашу думку, це дає можливість використовувати сучасні та ефективні методи управління підприємствами такого типу[8].

Формування нового виду керівників вищої ланки пов’язано з необхідністю переходу від методів прямого адміністрування до науково-обґрунтованого управління суб’єктами галузі. Це дозволить:

-    досягти більшої відкритості обрання кандидатів на керівні посади, що ґрунтується на конкурентоспроможності, в основі якої перебуває розвиток їх компетенцій. У загальному вигляді компетенції є інтегрованою поведінковою моделлю, що реалізується в ефективному виконанні робіт та одержанні високих результатів. До змісту концепції входять такі взаємопов’язані елементи як знання, навички, здібності, психофізіологічні особливості,  цінності або ціннісні установки та можливості. Від ступеня взаємної узгодженості цих елементів залежатиме рівень конкурентоспроможності кандидата на керівну посаду;

-       посилити роль керівників, їх професійну соціалізацію (розвиток і самореалізація керівника в області трудової діяльності) та розвиток керівних навиків у вищих керівників;

-       забезпечити можливість оцінки праці ефективності керівників, удосконалити систему їх стимулювання;

-      покращити відбір, професійне зростання та мобільність вищих керівників;

-       удосконалити планування та управління людськими ресурсами за рахунок розробки нових навчальних програм.

Ми переконані, що керівники вищої ланки – це представники вищого рівня управління, які мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність усього торговельного підприємства. Це директори (президенти) торгівельних компаній, їхні заступники (віце-президенти). Вони визначають загальні напрями функціонування і розвитку організації в цілому або її великих складових, приймають ключові рішення щодо поточних справ і майбутнього організації, розробляють довгострокові плани, формують політику і представляють торгове підприємство за його межами. Тільки вони мають повноваження для придбання іншого торгівельного підприємства, запуску нової лінії, наймання додаткових працівників та ін. Загалом від керівників вищої ланки залежатиме завдання фірми і способи досягнення їх. Їхня діяльність характеризується масштабністю, складністю, пріоритетністю стратегічної і перспективної спрямованості, найбільшим зв'язком із зовнішнім середовищем, різноманітністю рішень, що приймаються, змістовністю. Хоча керівники вищої ланки на однакових торгівельних підприємствах формально можуть називатися по-різному, виконувані ними функції можуть бути аналогічними.

В умовах розвитку ринкових відносин вище керівництво, в першу чергу, зобов'язане:

* визначати межу і довгострокову стратегію фірми;
* формувати організаційну структуру;
* розподіляти стратегічні ресурси;
* управляти прибутком.

Сучасний керівник вищої ланки повинен мати стратегічне бачення перспектив розвитку організації, що вимагає безперервного розвитку персоналу. Це спонукає до проведення заходів, що сприяють розкриттю потенціалу працівників, і як наслідок, збільшують їх можливості виконувати нові завдання.

У провідних західних корпораціях розвиток керівного персоналу є системою взаємопов'язаних дій, основними елементами якої виступають: розробка стратегій розвитку персоналу; прогнозування і планування потреби в персоналі відповідної кваліфікації; управління кар'єрою та професійним зростанням. Можливості розвитку повинні надаватися всім працівникам, оскільки це не тільки підвищує ефективність роботи, але й поліпшує моральний клімат, полегшує процес делегування повноважень та задач і, як наслідок, підвищує гнучкість управління[1].

У результаті такого дослідження, ми можемо сказати, що розвиток керівників вищої ланки може бути загальним і професійним, і саме останній повинний бути об'єктом уваги кадрової служби.

На нашу думку, професійний розвиток – це набуття працівником нових знань і навичок, які він зможе використовувати в своїй професійній діяльності; це також процес підготовки працівника до вирішення нових виробничих функцій, зайняттю нових посад та усунення розбіжності між вимогами і реальністю. Він вимагає значних зусиль з боку працівника, тому він неможливий без зацікавленості з його сторони. Мотивами стимуляції професійного розвитку можуть бути збереження посади або отримання іншої, забезпечення стабільності або збільшення доходів, розширення контактів працівника, набуття нових знань, що дає йому змогу підвищити конкурентоспроможність на ринку праці.

На потребу професійного розвитку працівника в значній мірі впливає динаміка зовнішнього середовища, тобто поява нових зразків техніки і технологій і, як наслідок, зміна стратегій і структури організації та необхідність освоєння нових видів діяльності.

Можливість використання нових ефективних методів і технології вирішення, попередження ситуацій залежать від наявності та стану інноваційних ресурсів. На нашу думку, параметрами оцінки інноваційних ресурсів торговельних підприємств можуть бути наступні:

– наявність висококваліфікованих спеціалістів-вчених,

– наявність розробників-інженерів;

– забезпеченість науковою інформацією та інформацією про інновації та інноваційну діяльність у країні та за кордоном;

– витрати на науково-дослідні роботи;

– наявність інформаційно-комунікаційних систем;

– забезпечення лабораторним та офісним обладнанням.

Негативною тенденцією у впровадженні інновацій для керівників вищої ланки на торговельних підприємствах є те, що цей процес не залежить від власної стратегії розвитку, а визначається лише розміром наявних грошових коштів.

Інноваційні процеси на підприємствах не спрямовані на покращення техніки, технології та методики управління. Інноваційні проекти, направлені на вдосконалення організації торговельно-технологічного процесу, часто виявляються нерентабельними. Рівень впровадження автоматизованих систем управління, через брак коштів, залишається на низькому рівні. На досліджуваних підприємствах відсутні системи автоматизації основних бізнес-процесів та документообігу. Знаходять місце розроблені працівниками відділу інформаційних технологій підприємств системи, які являють свого роду електронний каталог товарів, розміщених у віддалених магазинах та виступають сигнальними системами для головного підприємства.

Низький рівень інноваційної діяльності торговельних підприємств, незначний обсяг власних фінансових ресурсів, незадовільний стан матеріальних ресурсів не лише знижує ефективність ситуаційного управління, а й унеможливлює його реалізацію на підприємстві. А управління торговельним підприємством в таких умовах можна назвати не ситуаційним, а управлінням за наслідками виникнення та розвитку ситуацій.

Отже, ми можемо стверджувати, що у сучасних умовах великого значення набуватиме конкурентоспроможність керівників вищої ланки, що являє собою вміння кожного з керівників та всіх разом як єдиного організму швидко й ефективно сприймати та реалізувати різні нововведення на кожній стадії життєвого циклу продукції та торгівельного підприємства.

Конкурентоспроможність кадрів досягається лише за умов постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці. Конкурентоспроможність керівника вищої ланки можна визначити як результат його розвитку, котрий досягатиметься через застосування комплексу заходів, що охоплює професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар’єри персоналу організації[10].

Розвитоквищого керівництва є важливим фактором успішної діяльності підприємства. Завданням планування розвитку керівників є визначення майбутніх вимог, що ставляться до робочих місць, а також планування заходів, необхідних для професійного розвитку працівників.

У плануванні розвитку керівників вищої ланки важливим завданням є

планування заходів, спрямованих на досягнення рівня освіти, необхідного для призначення на певну посаду. На підприємствах треба розробляти плани щодо подальшої освіти співробітників, направлених для набуття спеціальної професійної кваліфікації і виробничого досвіду.

Потреба в розвитку керівника визначається через порівняння знань і вмінь його з майбутніми завданнями і вимогами. При цьому повинен враховувати інтереси і побажання працівників, а також його потенціал. Керівник заінтересовані в пристосуванні своєї кваліфікації до вимог робочого місця, в гарантіях виробничого зростання (планування кар’єри): підвищення особистої мобільності на ринку робочої сили; отримання шансів для самореалізації на робочому місці.

Розвиток керівника вищої ланки для кожного підприємства є важливим напрямом виробничих інвестицій. Пріоритетність інвестицій в розвиток керівництва визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшого успішного розвитку організації, упровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо. Тому важливим засобом професійного розвитку керівників вищої ланки є професійне навчання – процес безпосереднього засвоєння нових професійних навичок або знань працівником організації.

Професійне навчання охоплює нових керівників організації з метою прискорення їх адаптації, а також керівників, у яких повинні з'явитися нові обов'язки, і в цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації. Потреба в навчанні, як правило, повинна виникати у наступних випадках:

1. У процесі відбору кандидатів на вакансії.

2. Під час вступу на нову посаду.

3. У процесі атестації працівників організації.

Основними напрямами професійного навчання повинна бути:

1. Первинне навчання у відповідності з цілями організації, задачею підрозділу та специфікою роботи працівника.

2. Навчання для ліквідації розбіжності між вимогами посади і особистими якостями працівника.

3. Навчання з метою підвищення кваліфікації працівника.

4. Навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації.

5. Навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій.

**Висновки.** Виходячи із проведеного аналізу, можна зробити висновок про те, що перспективи розвитку управлінського персоналу підприємства у трансформаційній економіці буде досягнута завдяки реалізації системи заходів:

1) створити чіткий відпрацьований механізму підбору керівників вищої ланки і добору кадрів підприємства забезпечуючи себе саме тими працівниками, які будуть найбільш ефективно працювати на робочих місцях, що звільняються чи знову створюються;

2) приймати на робочі місця за основними вимогами: наявності освіти і стажу, а основними методами роботи при доборі використовувати доскональне вивчення документів працівника та проводити фахові співбесіди;

3) виявити засади, на основі яких буде отримана достовірна інформації про інтелектуал і фізичний потенціал працівника, його особисті якості й психологічні особливості, що не дозволяє моделювати процес його подальшої участі в розвитку підприємства;

4) застосовувати власні методи оцінки керівників відповідно до ціле діяльності підприємств торгівлі;

5) здійснювати суцільну оцінку керівників відповідно до посадових обов’язків;

6) самостійно визначати характеристику і методологічні основи організації управління персоналом підприємства та оцінки її ефективності;

7) підтримувати розвиток організаційних структур управління як форми організації управління персоналом у забезпеченні ефективності діяльності підприємства;

8) досліджувати процеси реалізації функцій управління керівників вищої ланки на підприємстві відповідно до принципів комплексності і

системності;

9) завжди аналізувати зміст основних управлінських функцій на різних рівнях ієрархії управління та оцінювати управління персоналом;

10) розробити концептуальні засади підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві у сучасних умовах, на основі економічно обґрунтованих методичних й практичних рекомендацій;

11) обґрунтувати шляхи забезпечення посилення взаємозв'язку витрат, результатів й оплати праці для ефективного управління та використання персоналу підприємства.

Також необхідна зміна пріоритетів і акцентів у розвитку управлінського персоналу. Висування на перший план системи управління саме персоналу підприємства є світовою тенденцією трансформації організаційних структур. У національній економіці важливо зробити перехід від “кадрової політики” до управління персоналом (людськими ресурсами), що постане передумовою прибутковість і ефективність роботи підприємства. Вищевикладене надає підстави виокремити напрями досягнення управлінського персоналу: поглиблення і розвиток випереджальної, перспективної функцій управління персоналом, узгодженість цілей професійної діяльності персоналу з цілями управління підприємством, посилення інструментів мотивації персоналу (зарплата, прийом на роботу, звільнення), зростання ролі підвищення кваліфікації як першочергового завдання управління персоналом і т.п. Запропонований підхід зумовлять формування нової парадигми розвитку торгівельних підприємств, яка заснована на пріоритетах управління ефективністю персоналом підприємства. Основу цієї парадигми складає забезпечення виживання організації шляхом більш високих темпів формування і розвитку використання потенціалу персоналу у порівнянні зі змінами зовнішнього середовища. Таким чином, головне завдання полягає в адаптації організації не стільки до самих змін ринкових умов функціонування, а до інтенсивності змін, які призведуть до управління ефективністю використання персоналу підприємства у трансформаційній економіці.

**Список використаної літератури**

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512с.2. Белановский С.А. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности: [монография] / С.А. Белановский. – М. : Наука, 1988. – 168с.

3. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: [учебное пос. Для вузов.] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 303с.

4. Енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ru.wikipedia.org/wiki/Персонал.

5. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. – К.: Видавничий Дім «Юридична книга», 2005. – 358 с.

6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. – К.: Кондор. 2003. – 296 с.

7. Латуха М.О. Обучение управленческих команд и его особенности в российских компаниях / М.О. Латуха // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2009. – № 2. – С. 92-117. – (Серия 8: Менеджмент; вып. 2).

8. Мельникова О.А. Особливості праці управлінського персоналу та їх вплив на мотивацію праці [Текст] / О.А. Мельникова// Формування ринкової економіки. – 2005. - №3. – С.385-394.

9. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін..; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.

10. Національного класифікатора України «Класифікатор професій» -

ДК 003:2005 [Електронний ресурс] Режим доступу http://www.dtkt.com.ua/

documents/dovidnyk/kl-prof/

11. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов: [монографія] /

Н.П. Николенко. – М.: Страховое ревю, 2004. – 358с.

12. Словник іншомовних слів [за ред. О.С. Мельничука]. – К. : Головна

редакція УРЕ, 1974. – 776с.

13. Супрун Т. П. Классификация должностей и профессий как инструмент управления персоналом. / Т. П. Супрун, Т. Г. Мясоедова .Опубликовано в номере: Менеджмент в России и за рубежом №5 / 2003 [Електронний ресурс] Режим доступу http://www.mevriz.ru/articles/2003/5/1739.html

14. Філософія управління персоналом: монографія / [В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов та ін.] ; за ред. В.Г. Воронкової. – Запоріжжя : ЗДІА, 2005. – 472с.

15.Gratton L. Eight Ways to Build Collaborative Teams / L. Gratton, T.J. Erickson // Harvard Business Review. – 2007. – Vol. 85. – № 11. – P. 100-109.

Тенденции развития управленческого персонала торговых предприятий в условиях рыночной экономики

Tendency of the managerial personnel development of the businesses in market economy

Глущенко О. И., ассистент (ПУЕТ)

Gluschenko O. I., assistant (PUET)

***Аннотация.*** *Статья посвящена исследованию развития управленческого персонала торговых предприятий в условиях рыночной экономики. Проведен анализ состояния проблемы, обнаруженные недостатки. На основе полученной адекватной модели нового вида руководителей высшего звена проведенная оценка, экономический анализ и прогноз эффективности развития управленческого персонала торгового предприятия.*

***Annotation.*** *The article is devoted to the research of the managerial staff development of the businesses in market economy. The problem is analysed and the drawbacks are found out. On the basis of the received adequate model of new type of top managers the estimation, economic analysis and economic forecast of the efficiency of the managerial personnel development of the businesses are represented.*

***Ключевые слова:*** *управленческий персонал, руководитель высшего звена, профессиональное развитие, инновационные процессы, инновационное*

*развитие.*

***Keywords:*** *managerial personnel, top managers, career development, innovation process, innovation development.*